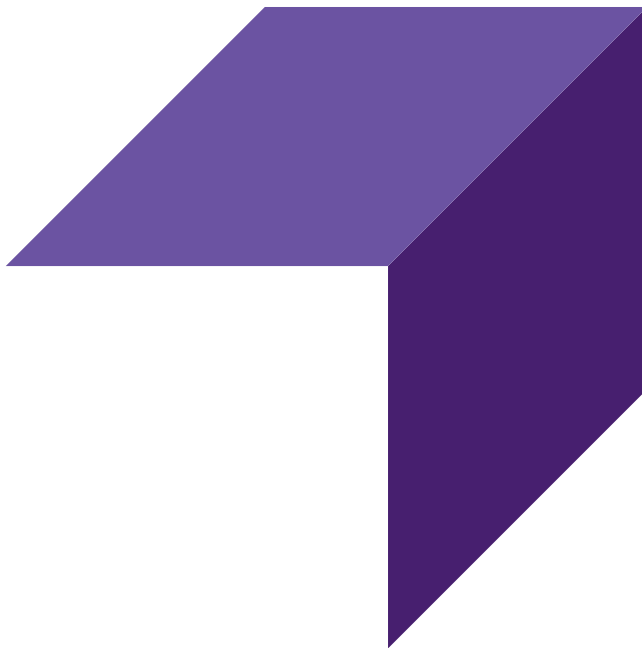


# Rapport 0197

Den svenska besöksnäringen  
– kompetensförsörjning  
och kompetensbehov



**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillvaxtverket.se/publikationer](http://tillvaxtverket.se/publikationer). Där finns även material som gavs ut av Nutek

**© Tillväxtverket**

Stockholm, Maj 2016  
Produktion: Ordförandet AB  
ISBN 978-91-87903-55-7/pdf  
Rapport 0197

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Therese Lindberg  
Telefon, växel 08-681 91 00

# Förord

Tillväxtverket arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft. Vi gör det genom att skapa bättre förutsättningar för företagande och för attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas.

Ett viktigt område för Tillväxtverket är kompetensförsörjning. Vårt arbete ska bidra till att företagen får rätt kompetens på rätt plats i rätt tid. För att företagen ska utvecklas långsiktigt måste deras kunskap utvecklas snabbare än konkurrenternas. Att nischa sig och utveckla unika kompetenser blir allt viktigare då produktionskedjan bryts upp i allt mindre enheter och specialiseringsgraden ökar. Globalisering och digitalisering innebär både möjligheter och utmaningar för företagen som behöver vara flexibla och kunna anpassa sig till ständiga och snabba förändringar på marknaden. Det kräver nya och andra kompetenser och ställer andra krav på företagets ledning och medarbetare. Den demografiska utvecklingen innebär också en kommande brist på arbetskraft, kompetensbristen kommer att se olika ut i olika branscher och regioner.

Besöksnäringen är en näring under snabb tillväxt med sysselsättningspotential i hela landet. Turismföretag har en högre tillväxttro och tillväxtvilja än genomsnittet för små och medelstora företag, både vad gäller viljan att växa genom ökad omsättning och genom att anställa ny personal. Samtidigt upplever turismföretagen att tillgång på lämplig arbetskraft är ett stort hinder för tillväxt.

Att långsiktigt bidra till att möta besöksnäringens kompetensutmaningar har prioriterats i Besöksnäringens myndighetsgrupp, där 13 myndigheter och statliga bolag gemensamt söker vägar att stödja näringens utveckling för ökad internationell konkurrenskraft.

Denna rapport, som Kontigo har tagit fram på uppdrag av Tillväxtverket i samarbete med Besöksnäringens myndighetsgrupp, identifierar mer ingående vilken kompetens som efterfrågas idag och i framtiden inom besöksnäringens olika branscher. Det handlar om såväl yrkesspecifik kompetens som generell, affärsmässig kompetens. Det är ett efterfrågat och viktigt kunskapsunderlag, som hjälper oss att prioritera rätt insatser i vårt arbete för en utvecklad besöksnäring med långsiktigt god och väl fungerande kompetensförsörjning.

*Anna Bünger*  
Avdelningschef  
Tillväxtverket

*Annika Järemo*  
Handläggare  
Entreprenörskapsenheten



# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>7</b>
<b>1 Kompetensförsörjning och kompetensbehov i besöksnäringen</b>	<b>9</b>
1.1 Frågeställningar	9
1.2 Metod	10
<b>2 Vad säger experter om behoven?</b>	<b>13</b>
2.1 Yrkesspecifik och affärsmässig kompetens	15
2.2 Skillnader mellan olika företagstyper	22
2.3 Skillnader mellan olika typer av destinationer och regioner	25
2.4 Insatser som görs för att adressera behoven	31
<b>3 Vad säger företagen om behoven?</b>	<b>33</b>
3.1 Urval av informanter för djupintervjuer och strukturerade intervjuer	33
3.2 Resultat från de strukturerade intervjuerna	34
3.3 Djupintervjuer med företag	40
<b>4 Slutsatser och förslag på insatser</b>	<b>44</b>
4.1 Slutsatser	44
4.2 Förslag på insatser	45
<b>Bilaga 1: Branschcoder</b>	<b>49</b>
<b>Bilaga 2: Källor</b>	<b>50</b>



# Sammanfattning

Kontigo har på uppdrag av Tillväxtverket kartlagt kompetensbehov och utmaningar rörande kompetensförsörjning inom besöksnäringen. Kontigos analys baserar sig dels på en rad befintliga utredningar och analyser som genomförts av myndigheter, branschorganisationer och forskare, dels på ett stort antal intervjuer som genomförts med dessa aktörer såväl som med företagen själva. Totalt har 120 företag inom besöksnäringen intervjuats.

Kontigos analys visar att det finns stora behov av yrkesutbildad och erfaren personal generellt sett inom besöksnäringen. Yrkesgrupper inom hotell och restaurang sticker ut extra mycket, framför allt vad gäller kokkar, övrig köks- och restaurangpersonal, servis samt receptionister.

Erfaren personal som byggt upp yrkesspecifik och generell kompetens under flera år som yrkesverksamma i näringen sticker ut som ett generellt behov. Omsättningen på personal i besöksnäringen är hög och en stor andel av dem som är verksamma i branschen är unga.

Ett annat tydligt resultat är att många av småföretagen i besöksnäringen – vilka utgör en stor andel av det totala antalet företag i näringen – har behov av ökad generell kompetens kopplat till att driva och utveckla företaget och verksamheten. Detta gäller i synnerhet de allra minsta företagen inom de mer omogna delarna av besöksnäringen som exempelvis de som erbjuder tjänster kopplat till naturupplevelser och guidning.

Besöksnäringen sysselsätter en hög andel unga och utrikes födda och könsfördelningen är förhållandevis jämn. Men kvinnors och utrikes föddas representation i chefspositioner eller som företagsledare står inte i proportion till den totala andelen kvinnor och utrikes födda i branschen.

Digitalisering betraktas som en stor möjlighet för utvecklingen av besöksnäringen. Men detta kräver tillgång till IT-infrastruktur med hög kapacitet, kompetens och kunskap för att kunna nyttja denna infrastruktur genom olika tjänster. Det digitala tjänsteutbudet bedöms därtill i hög grad vara anpassat till mer etablerade aktörer inom besöksnäringen, som hotell och restaurang. Det finns behov av ett utvecklat tjänsteutbud för övriga delar av besöksnäringen och ett generellt behov av ökad digital kompetens för att kunna nyttja detta utbud.

Kontigo föreslår på basis av analysen bland annat följande insatser:

- Arbeta för att utveckla och synliggöra karriärvägar för kvinnor och män – för att öka kvinnors representation på ledande positioner i besöksnäringen och för att minska personalomsättningen i näringen som helhet.
- Verka för att stärka kompetens kring företagande och entreprenörskap inom utbildningar och för företag i tidiga skeden – för att ge nystartade företag goda förutsättningar att driva ekonomiskt hållbara verksamheter och för att stimulera utveckling och tillväxt.
- Arbeta för att synliggöra behov av yrkesutbildningar som möter besöksnäringens behov – för att det idag är svårt för mindre företag och mindre eta-

blerade delar av besöksnäringen att få gehör för sina kompetensförsörjningsbehov i form av nya eller anpassade yrkeshögskoleutbildningar.

- Säkerställ kompetensförsörjning både vad gäller bredd och spets – för att bland annat möta allt högre ställda förväntningar från turismkonsumenter vad gäller kvalitet och specialisering, utbud och paketering av tjänster, service och bemötande osv.
- Verka för ett stärkt utbud av digitala tjänster som passar mindre företag och mindre mogna delar av besöksnäringen, samt verka för att stärka den digitala kompetensen hos företagen och deras personal.



# 1 Kompetensförsörjning och kompetensbehov i besöksnäringen

Kontigo har på uppdrag av Tillväxtverket kartlagt och analyserat kompetensbehov inom besöksnäringen. Detta är en rapportering av del 1 samt del 2 av detta uppdrag vilket innefattar sammanställning och presentation av tidigare genomförda studier och analyser som genomförts av kompetensbehoven inom besöksnäringen i del 1. Och därefter, i del 2, av två undersökningar vars syfte är att kartlägga företagens upplevda kompetensbehov samt hur företagen adresserar desamma.

Begreppen kompetens- och kompetensförsörjning ska i uppdraget förstås utifrån SIS:s definitioner:

- *Kompetens* – Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter.
- *Kompetensförsörjning* – Process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.
- *Kompetensutveckling* – Aktivitet för att bredda/höja individers och grupper kompetens.

## 1.1 Frågeställningar

Följande frågeställningar har styrt Kontigos arbete och analys:

### *Företagens och näringens upplevda kompetensbehov*

- Vilka branscher besöksnäringen ser tillgång till lämplig arbetskraft som ett hinder för tillväxt?
- Finns olika förutsättningar för olika branscher?
- Finns specifika yrkesområden som förekommer oftare eller är av större vikt?
- Finns regionala skillnader? Finns skillnader när det gäller företagsstorlek? Finns skillnader beroende på typ av destination/område (fjäll, kust, inland, stad, landsbygd)?
- Finns utmaningar som beror på säsongsberoende verksamhet?
- Vilka utmaningar och möjligheter möter besöksnäringens olika branscher i rekrytering med avseende på kön, ålder och utländsk bakgrund?

### *Hur arbetar företagen med kompetens?*

- Vilka kompetensbehov (yrkeskompetens, t ex kock, och affärsmässig kompetens, såsom styrelsearbete, marknadsföring etc.) har företagen?
- Vilka behov möts inte av utbudet på arbetsmarknaden idag?
- Påverkar företagen utbildningar genom t ex medverkan i lokala branschråd kopplat till yrkesutbildningar.
- Tar företagen emot praktikanter, om inte, varför, vad är svårigheten?

- Om och hur sker samverkan med högskola/universitet?
- Finns det exempel på företag som arbetat med kompetensförsörjning på nya sätt?
- Vad lyfter företagen som ett problem kring kompetensförsörjning och/eller kompetensutveckling?
- Vilka insatser gör företagen själva, exempelvis kring intern kompetensutveckling av personal?
- Går det att se tendenser inom vissa branscher, företagsstorlek etc.? Finns regionala skillnader?
- Vart vänder sig företagen om de har frågor om, eller behöver stöd kring, kompetensförsörjning/kompetensutveckling, avseende både yrkeskompetens och affärsmässig kompetens?

#### *Vilka insatser gör branschorganisationer och motsvarande?*

- Arbetar någon eller några branschorganisationer som företräder besöksnäringens företag med kompetensfrågor mer strategiskt långsiktigt idag? Om ja, hur gör de det?
- Bevakas vissa branscher och yrkesgrupper mer än andra, och hur ser i så fall skillnaderna ut?
- Medverkar branschorganisationerna i lokala branschråd kopplat till yrkesutbildningar på gymnasial eller eftergymnasial nivå?
- Arbetar de med att stötta företagen avseende hur de kan jobba med praktikplatser kopplat till ovanstående utbildningar?
- Hur samverkar de med högskolor och universitet?
- Samverkar de med de regionala kompetensplattformarna?

#### *Digitalisering*

- Vilka är digitaliseringens effekter på näringen och det enskilda företaget ur ett kompetensperspektiv?
- Vilken ny kompetens/nya tjänster behövs för att möta krav på digital anpassning av företagets verksamhet?
- Hur används digital teknik idag?
- Används digital teknik för kompetensförsörjning?
- Hur påverkar digitaliseringen anställningsformer?

## **1.2 Metod**

Kontigo har inkluderat en stor mängd material från olika källor i studien. Dessa har granskats, summerats, analyserats gemensamt och utgjort grunden för rapportens beskrivande och analyserande delar. Till denna utförliga substansgranskning har femton intervjuer med nyckelrepresentanter för branschen, för myndigheter, för utbildningsanordnare och för regionerna genomförts. Syftet med dessa intervjuer har varit att dels verifiera Kontigos substansgranskning, dels tillföra kunskap och nya perspektiv på de frågeställningar som styr vår analys.

För del 2 av uppdragets genomförande har 100 strukturerade intervjuer med företag inom besöksnäringen genomförts. Dessutom har 20 djupintervjuer med samma målgrupp genomförts. Fokus för dessa båda undersökningar har varit

att undersöka företagens egen upplevelse av kompetensbehoven i branschen övergripande.

Några av de viktigaste källorna i substansgranskningen anges nedan. Övriga källor anges som fotnoter i rapporten och samlas slutligen i referenslistan.

#### *Material från myndigheter:*

- (2014) Förutsättningar för turistföretag i Sverige – Företagens villkor och verklighet 2014. Tillväxtverket.
- (2014) Fakta om svensk turism. Tillväxtverket.
- (2014) Regional efterfrågan på kompetens och utbildning inom yrkeshögskolan. Myndigheten för yrkeshögskolan.
- (2016) Var finns jobben? Bedömning för 2016 och en långsiktig utblick. Arbetsförmedlingen.

#### *Material från branschorganisationer:*

- (2016) Halvtidsanalys "Nationell strategi för svensk besöksnäring". Svensk Turism AB.
- (2016) Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige. Svenskt Näringsliv.
- (2014) # 2 Tillväxtvärk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2023. Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond.
- (2014) Besöksnäringens forsknings- och innovationsagenda. Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond.
- (2010) Nationell strategi för svensk besöksnäring – hållbar tillväxt för företag och destinationer. Svensk Turism AB.

### **1.2.1 Kommentar rörande tillgängligt material**

Det dataunderlag, analyser och strategier som avser behov kopplade till kompetensutveckling och kompetensförsörjning inom besöksnäringen som Kontigo tagit del av fokuserar i hög grad på behoven inom hotell- och restaurangbranschen samt även i viss utsträckning inom handeln. Men i det senare fallet är behoven inte tydligt kopplade till turismkonsumtion. Hotell- och restaurangbranschen är dominerande inom besöksnäringen men är i ännu högre grad dominerande när det gäller tillgången på data och analyser rörande just kompetensbehov. Tillförlitligt statistiskt underlag rörande andra delar av besöksnäringen saknas ofta.

I "Fakta om svensk turism" betonas just bristen på statistik och kunskapsunderlag rörande besöksnäringen som en av de allvarligaste utmaningarna för näringsutveckling:<sup>1</sup>

*"Målet för turismpolitiken i kombination med både offentliga och privata insatser, ställer särskilda krav på hur turismens betydelse och utveckling ska mätas, eftersom effekterna sällan eller aldrig syns i den befintliga produktionsstatistiken. Varken offentliga eller privata insatser kan bidra till framgång om de inte bygger på kunskap. Det behövs kunskap i form av statistik och undersökningar för att bedöma om insatserna ger effekt, men*

<sup>1</sup> Tillväxtverket (2014) Fakta om svensk turism 2014.

*också för att kunna bedriva en effektiv marknads-, produkt- och destinationsutveckling.”*

*”En av de viktigaste insatserna för att främja turistföretagande och entreprenörskap är därför att förse dessa företag [småföretag] med relevanta beslutsunderlag och marknadsfakta i form av turismstatistik och undersökningar.”*

## 2 Vad säger experter om behoven?

Den svenska besöksnäringen består av flera olika branscher som i mindre eller större omfattning inbegriper sådan näringsverksamhet som bidrar till turismkonsumtionen. I Turismens begreppsnyckel återges följande definition från United Nations World Tourism Organization (UNWTO):<sup>2</sup>

*"Turism omfattar människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra syften."*

### Av totalt 159 200 sysselsatta i besöksnäringen år 2014 så arbetade

- 75 800 inom Hotell och restaurang
- 31 600 inom Handel
- 16 600 inom Kultur och rekreation
- 11 800 inom Resebyråer/-arrangörer

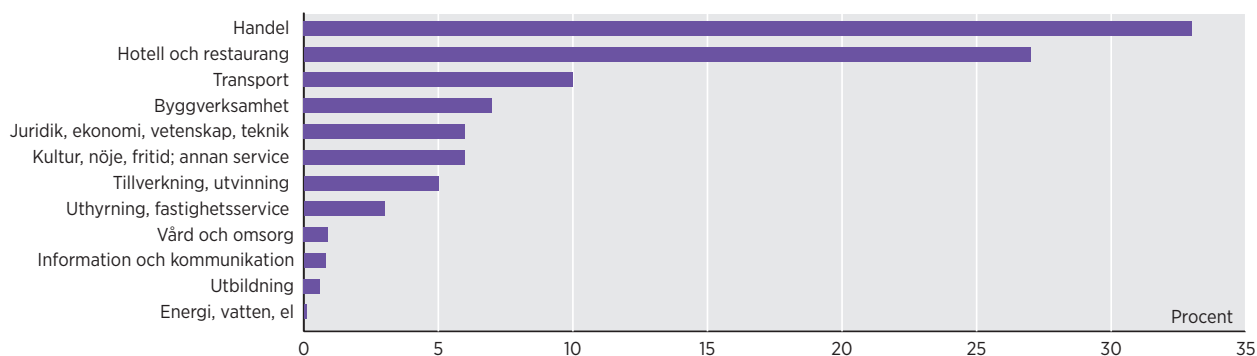
Det är konsumtionen som definierar turismen, och inte specifikt vad som produceras. Av definitionen torde det vara klart för de flesta att turismen och den besöksnäring som associeras till den kan sägas inbegripa en lång rad aktiviteter och verksamheter.

Inom ramen för "Företagens villkor och verklighet 2014" definieras besöksnäringen utifrån svenska små och medelstora företags egen bedömning av<sup>3</sup>

*"... omfattningen av sin försäljning till kundgruppen tillresta besökare och endast de som angett att de har en stor försäljning har inkluderats."*

Utifrån denna avgränsning framträder handel samt hotell och restaurang som de mest tongivande branscherna inom besöksnäringen. Om vi istället tittar på andelen turismföretag inom respektive bransch så framträder hotell och restaurang som den bransch där störst andel är turismorienterade (32 procent) med Handel respektive Transport som de med näst störst andel turismföretag (10 procent för båda).<sup>4</sup>

Figur 1 Turismens branschfördelning (Källa: Företagens villkor och verklighet 2014, Tillväxtverket)



Utifrån statistik från SCB och Tillväxtverket över försäljningen i besöksnäringens olika delbranscher har Svensk Turism inom ramen för den nationella strategin för besöksnäringen definierat svensk besöksnäring enligt figur 2. Den gröna ellipsen i figuren ska illustrera hur stor del av omsättningen inom respektive

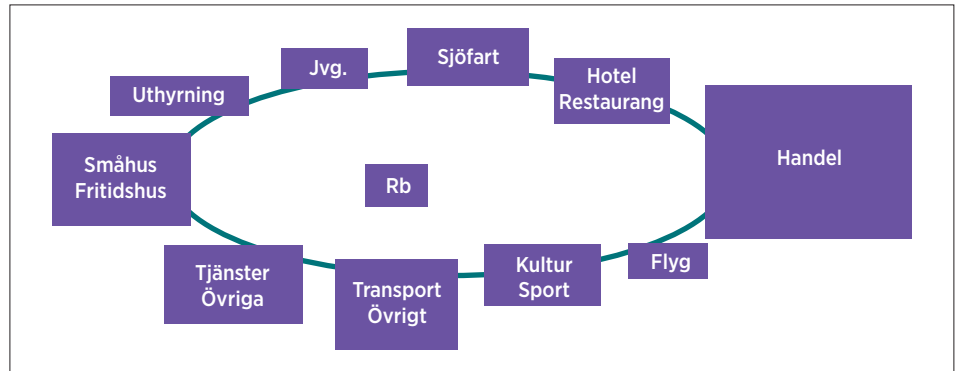
<sup>2</sup> Tillväxtverket (2016) Turismens begreppsnyckel 2016. Internationellt rekommenderade begrepp och definitioner för turism. Info 0639

<sup>3</sup> Tillväxtverket (2014) Förutsättningar för turismföretag i Sverige. Företagens villkor och verklighet 2014. Info 0624

<sup>4</sup> Ibid.

bransch som utgörs av turismkonsumtion.<sup>5</sup> I strategin betonas hotell och restaurang, övriga former av logi, transporter och handel som de största branscherna. Även Kultur, sportaktiviteter och rekreation lyfts fram som viktiga delar av besöksnäringen.

**Figur 2** Turismkonsumtionens del i besöksnäringens olika branscher  
(Källa: Nationell strategi för svensk besöksnäring, Svensk turism).

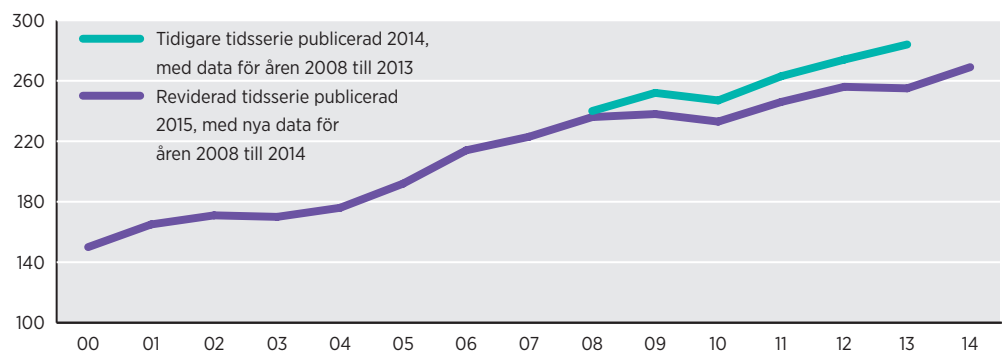


Den här rapporten utgår ifrån de definitioner av besöksnäringen som anges främst i Tillväxtverkets relevanta rapporter och undersökningar, såsom "Företagens villkor och verklighet" samt "Fakta om svensk turism 2014".<sup>6</sup>

Besöksnäringen som helhet bedöms av flera källor som en viktig tillväxtnäring. Den har en växande betydelse för Sveriges ekonomi och sysselsättning och turismkonsumtionen har ökat kraftigt under hela 2000-talet, med undantag för en dipp i samband med den ekonomiska krisen.<sup>7</sup>

Mot bakgrund av en stark tillväxt inom besöksnäringen, i kombination med hög personalomsättning och en stor andel som lämnar branschen varje år,<sup>8</sup> behövs en stark tillförsel av arbetskraft med rätt kompetens i förhållande till behoven för att säkerställa förutsättningarna för en fortsatt positiv utveckling.

**Figur 3** Utveckling av turismens totala omsättning i Sverige. Miljarder kronor  
(Källa: Fakta om svensk turism, Tillväxtverket).



<sup>5</sup> Nationell strategi för svensk besöksnäring – Strategi 2020.

<sup>6</sup> Tillväxtverket (2015) Fakta om svensk turism. Turismens effekter på ekonomi, export och sysselsättning samt volymer, beteenden, utbud och efterfrågan. Info 0613

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Se bland annat BFUF 2014a.

Flera undersökningar och prognoser visar att kompetensbehoven inom besöksnäringen är stora. Och det finns tydliga signaler om att behoven i vissa fall inte möts av ett motsvarande arbetskraftsutbud. I Företagens villkor och verklighet anger t ex en fjärdedel av de tillfrågade turistföretagen att tillgången på lämplig arbetskraft utgör ett stort hinder för företagets utveckling och tillväxt.<sup>9</sup>

**Figur 4 Andel företag som anser att olika faktorer är ett stort hinder för företagets utveckling och tillväxt (Källa: Företagens villkor och verklighet 2014, Tillväxtverket).**



Inom besöksnäringen är det inom hotell- och restaurangbranschen där kompetensbehoven förefaller vara som allra störst och tydligast de närmaste åren. I rapporten "Tillväxtvärk #2" som getts ut av Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF) uppskattas det årliga rekryteringsbehovet inom denna bransch 2013–2023 till 40 000–50 000 personer. Nyexaminerade med relevant gymnasieutbildning uppskattas i samma rapport endast täcka en tiondel av efterfrågan.<sup>10</sup>

Statistiska centralbyrån har i "Trender och prognoser om utbildning och arbetsmarknad" pekat ut gymnasieutbildade från restaurang- och livsmedelsprogrammet som en av de 15 utbildningsgrupper (både gymnasiala och eftergymnasiala utbildningar) där man förväntar sig störst brist på utbildade år 2035 enligt (11 800 personer nationellt).<sup>11</sup>

## 2.1 Yrkesspecifik och affärsmässig kompetens

Behoven inom hotell- och restaurangbranschen är tydliga de kommande åren. Det kan konstateras utifrån flera källor att behoven av kvalificerad såväl som okvalificerad kompetens kommer att vara stora och växa därtill. Ser vi till specifika yrkesgrupper är behovet av kompetenta kockar det som ofta framträder allra tydligast i utredningar och strategier med koppling till besöksnäringen.<sup>12</sup>

Myndigheten för yrkeshögskolan kartlägger i sin rapport "Regional efterfrågan på kompetens och utbildning inom yrkeshögskolan" länens egna bedömningar inom vilka yrkesområden som behovet av yrkeshögskoleutbildningar är som allra störst. De tydligaste behoven av hög relevans för just besöksnäringen presenteras i punktform nedan, grupperade samt uppdelat på yrkesspecifik samt generell kompetens:<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Tillväxtverket (2014) Förutsättningar för turistföretag i Sverige. Företagens villkor och verklighet 2014. Info 0624

<sup>10</sup> BFUF, 2014a, Tillväxtvärk? – Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2023.

<sup>11</sup> Trender och prognoser om utbildning och arbetsmarknad. SCB. [http://www.scb.se/sv/\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Trender-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Aktuell-Pong/9948/379779/](http://www.scb.se/sv/_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Trender-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Aktuell-Pong/9948/379779/)

<sup>12</sup> Se t ex Myndigheten för yrkeshögskolan (2014); BFUF (2014) och Arbetsförmedlingen (2016).

<sup>13</sup> Myndigheten för yrkeshögskolan (2014) Regional efterfrågan på kompetens och utbildning inom yrkeshögskolan

### *Yrkesspecifik kompetens*

- Kockar, köks- och restaurangbiträden, servitörer
- Övrig livsmedelsförädling (t ex bagare, konditorer)
- Receptionister
- Utomhusaktiviteter, naturupplevelser, naturturism

### *Generell/affärsmässig kompetens*

- Professionalisering – företagande
- Internationellt sälj, kommunikation och marknadsföring
- Konzeptutveckling, produktutveckling
- Ledarskap, arbetsledning, projektledning
- Bemötande, service, värdskap

## **2.1.1 Hotell och restaurang – stora behov av yrkesspecifik kompetens och stärkt kompetensförsörjning**

Myndigheten för yrkeshögskolan konstaterar i sin studie av regionala kompetensbehov inom yrkeshögskolan ett stort behov av kockar – i synnerhet av något högre nivå än grundnivå.<sup>14</sup>

I Arbetsförmedlingens (2016) översikt över yrkeskategorier där det råder störst brist på arbetskraft ingår kockar som den enda yrkesgrupp med hög relevans sett ur ett besöksnäringssperspektiv. Övriga yrkesgrupper som det råder brist på återfinns främst inom vård och omsorg, utbildning, IT, bygg och anläggning samt ingenjörer/övrigt teknikrelaterat. Hotell och restaurangbranschen anges dessutom generellt av Arbetsförmedlingen som en bransch där det råder brist på personal.<sup>15</sup>

Bristen bedöms framför allt beröra kockar med yrkeserfarenhet och med eftergymnasial utbildning. Flera av Kontigos intervjuer med branschföreträdare och regionala företrädare stärker också den här bilden. I en utredning gjord av Region Värmland framställs läget som följande:<sup>16</sup>

*Brist på kockar är något som branschen ständigt tar upp. Att det skulle vara brist på kockar är dock inte en helt sann bild. I själva verket är det enligt Arbetsförmedlingen ett överskott på kockar i Värmland. Det stora problemet verkar istället vara att de arbetslösa kockarna ofta är kända, eller ibland okända, vilket gör att de inte kommer ifråga när restaurangen ska anställa. När det gäller de nytexaminerade kockarna har de för liten erfarenhet för att restaurangerna ska anställa dem.*

Kvalificerade kockar förefaller vara särskilt viktiga att hitta då de har en nyckelroll i ett kök som "skapar" flera jobb runtomkring, som t ex köks- och restaurangbiträden samt servitörer. Inom dessa mindre kvalificerade yrkesgrupper med koppling till köks- och restaurangverksamhet bedöms behoven också vara mycket höga fram till år 2023.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Arbetsförmedlingen (2016) Var finns jobben? Bedömning för 2016 och en långsiktig utblick

<sup>16</sup> Region Värmland (2014) Utredning kring kompetens- och rekryteringsbehov inom besöksnäring, handel och ekonomi i Värmland.

<sup>17</sup> BFUF, 2014a, Tillväxtvärk?



Tabell 1 Andel och antal per yrkesgrupp 2023 samt förändring (Källa: BFUF, 2014).

Yrke	Andel 2023	Antal 2023	Förändring
Receptionister	4,1 %	7 832	-404
Kockar och kokerskor	9,0 %	17 164	5 528
Kallskänkor	1,0 %	1 856	535
Servitörer	14,5 %	27 601	6 991
Hotellstädare	7,3 %	13 897	2 228
Köks- och restaurangbiträden	42,1 %	80 030	24 533
Tjänstemän	9,2 %	17 524	2 440
Övriga	13,7 %	25 995	9 351

Högre kompetens inom andra yrken inom hotell- och restaurangbranschen samt livsmedel efterfrågas också. Dessa yrken är bagare, baristor, bartenders, food and beverage managers och yrkeskunniga inom livsmedel och gastronomi.<sup>18, 19</sup>

Kontigos intervjuer med branschföreträdare och regionala företrädare stärker den här bilden. Det förefaller framför allt vara kockar på en något högre nivå med yrkeserfarenhet som det råder akut brist på.<sup>20</sup>

*Man saknar rätt kompetens och det saknas personal. Sverige är ett av världens högst rankade matländer idag. Det är inte bara stjärnkrogarna som det ställs krav på. Krögarna är tydliga med att de som kommer direkt från utbildningssystemet inte har tillräcklig kompetens. Det andra är att det är svårt att få folk att stanna i branschen. Det är få som stannar i branschen under lång, lång period, som gör en karriär av det.*

Förväntningarna från kunden vad gäller standarden på matupplevelser bedöms av branschen ha höjts kraftigt de senaste åren vilket delvis kan förklara en högre efterfrågan på kvalificerade kockar, liksom ett ökat generellt intresse för dessa matupplevelser i Sverige. I flera av landets regioner satsar dessutom offentliga och privata aktörer på livsmedels- och matrelaterade upplevelser i linje med den nationella satsningen Smaka Sverige som Jordbruksverket ansvarar för.

Tillväxtverket konstaterar att det totala antalet övernattningar i Sverige har ökat med drygt tio procent sedan 2009. Logiintäkterna har ökat med nära en fjärdedel jämfört med samma referensår, och antalet bäddar har under perioden ökat med drygt sju procent. Anmärkningsvärt är också att antalet övernattningar från länder utanför Europa har ökat med drygt 80 procent jämfört med 2009.<sup>21</sup>

Hotell- och restaurangbranschen uppskattar bland annat på basis av prognoser gjorda utifrån statistiken ovan en fortsatt starkt positiv utvecklingstrend i antalet utländska gästnätter och behov av kompetens inom hotellnäringen. Även om restaurang är den del som av oberoende bedömare, såväl som av branschen själva, förväntas stå för den övervägande delen av branschens totala tillväxt, så finns det kompetensbehov även inom hotell och annat boende – bland annat vad gäller att kunna möta det förväntat kraftigt ökade antalet utländska besökare på ett tillräckligt bra sätt. Exempel på sådant som behöver utvecklas för att möta nya och alltmer resvana kundgruppers förväntningar, högre kvalitet och kompetens vad gäller bemötande och värdskap, bättre paketering av tjänster

<sup>18</sup> Arbetsförmedlingen 2016.

<sup>19</sup> Myndigheten för yrkeshögskolan (2015) Studerandes sysselsättning 2015 -YH-studerande som examinerades 2014.

<sup>20</sup> Intervju med HRF.

<sup>21</sup> Tillväxtverket (2014) Fakta om svensk turism

(t ex kombinera boende med mat- och naturupplevelser) samt stärkta och bredare språkkunskaper.<sup>22</sup>

Ur ett yrkesgruppsperspektiv är det inom hotelldelen av branschen främst receptionspersonal samt i viss mån lokalvårdare som pekas ut av länen<sup>23</sup> samt av branschen själv som de stora behoven.<sup>24</sup> Men de stora kompetensbehoven i branschen återfinns inom restaurang. Det är också tydligt i hotell och restaurangbranschens fall att det är specifika yrkesgrupper som det råder eller inom kort bedöms råda brist på.

### **2.1.2 Naturturism – en del av besöksnäringen som är svår att överblicka men som visar på positiv tillväxt och generella behov**

Naturturismens betydelse och potential lyfts fram särskilt i propositionen "Framtidens friluftsliv"<sup>25</sup> liksom i den nationella strategin för besöksnäringen<sup>26</sup> samtidigt som bland andra Naturvårdsverket konstaterar att intresset för naturupplevelser ökar bland både svenska och utländska besökare.<sup>27</sup> En undersökning av den här delen av besöksnäringen genomförd av ETOUR vid Mittuniversitet visar att 37 procent av företagen inom naturturism betraktar sig som tillväxtföretag.<sup>28</sup> Det är dock viktigt att komma ihåg att detta resultat bygger på en självskattning från företagen.

Naturturism lyfts fram av ett antal regioner inom ramen för Myndigheten för yrkeshögskolans regionala kartläggning av kompetensbehoven.<sup>29</sup> Företrädare för naturturismen menar dock att behoven hos deras medlemmar, företagen, främst handlar om kompetens rörande företagandet i sig och mer generell kompetens.<sup>30</sup>

*"Behoven handlar framför allt om affärsmannaskap och entreprenörskap – att kunna driva hållbara verksamheter. Vi är den minst mogna och den minst lönsamma delen av svensk besöksnäring, men med det största attraktionsvärdet."*

Den företrädare Kontigo intervjuade påpekade också att flera av medlemmarna kommer in i naturturismen utifrån ett särskilt fokuserat naturintresse och engagemang, och inte nödvändigtvis att man har en bakgrund eller förkunskap vad gäller företagande. Det stärker behovet av en utvecklad entreprenörskaps-/företagandekompetens. Vidare är företagen ofta mycket små, inte sällan enmansföretag och det är mycket vanligt att man bedriver verksamhet vid sidan av ett annat arbete.

För att möta de förväntningar som finns på branschen och dess utveckling finns det enligt vissa bedömare behov av fler naturguider. Det främsta behovet bedömer Kontigo dock ligger i en professionalisering av företagandet i branschen. Utmaningen är vidare att kompetensbehoven är utmanande att överblicka

<sup>22</sup> BFUF, 2014a, Tillväxtvärk?

<sup>23</sup> Myndigheten för yrkeshögskolan (2014)

<sup>24</sup> BFUF, 2014a, Tillväxtvärk?

<sup>25</sup> Prop. 2009/10:238

<sup>26</sup> Svensk turism AB (2016) Halvtidsanalys av Nationell strategi för svensk besöksnäring.

<sup>27</sup> Naturvårdsverket (2015) Naturturism. <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Friluftsliv/Naturturism/>

<sup>28</sup> ETOUR (2014) The supply of nature-based tourism in Sweden – a national inventory of service providers. Mittuniversitetet, Report 2014:1.

<sup>29</sup> MYH (2014).

<sup>30</sup> Intervju med Ekoturismföreningen.

genom en analys av befintlig yrkes-/arbetsmarknadsstatistik. Liksom för många andra delar av besöksnäringen är det en stor utmaning att synliggöra behoven tydligt.

### 2.1.3 Professionalisering av företagande inom besöksnäringen

Det är inte bara hotell som gynnas av ett ökat antal gästnätter. Även camping och stugbyar gynnas av ett ökat antal besökare. Antalet sysselsatta i företag inom camping och stugbyar har växt mycket snabbt sedan år 2000, från 1 700 personer till 4 000 personer år 2011. Behoven här skiljer sig något från hotellens och restaurangernas vardag. Här handlar det snarare främst om behov av kompetensutveckling hos dem som redan är aktiva i branschen. Här finns "mycket utrymme för professionalisering, specialisering och utvidgat tjänsteutbud".<sup>31</sup>

Enligt företrädare för Svensk camping har företagen i den här delen av besöksnäringen tydliga behov av en ökad professionalisering. Till detta kan läggas behov av anpassning till en ny verklighet där nya kunder – framför allt från utlandet – kan ha andra förväntningar på sitt boende och de kringtjänster som erbjuds besökaren. Därtill ställs stora krav på campingansvariga som ofta får bära ett stort ansvar och ta många roller på en och samma gång. Då behövs en bred kompetens inom t ex företagsekonomi, juridik, personalledning, service och bemötande.<sup>32</sup>

Det som beskrivs ovan gäller också generellt en stor andel av småföretagen inom besöksnäringen. Det gäller i extra hög grad inom mer omogna branschgrenar av besöksnäringen, som t ex företag inom naturturism som nämnts ovan. Utmaningarna handlar om att öka företagandets lönsamhet, stärka den strategiska företagsutvecklingen, ta tillvara tillväxtpotentialen i näringen som helhet samt att paketera och sälja sådant som besökare efterfrågar.<sup>33</sup>

Det finns behov av att höja attraktiviteten i besöksnäringen som helhet för att locka rätt kompetens till dess olika branschgrenar, men också för att få folk att stanna och utvecklas och bidra till utvecklingen av näringen. En professionalisering av de mindre företagen förutses kunna bidra till en attraktivitetshöjning för att kunna attrahera kvalificerade och erfarna medarbetare samt för att få en större andel av de befintliga medarbetarna att se en karriär inom besöksnäringen som ett realistiskt alternativ. Det kan vara ett sätt att adressera kompetensbehoven och minska andelen som lämnar besöksnäringens företag varje år.<sup>34</sup>

### 2.1.4 Behov av produkt- och konceptutveckling inom näringen

Flera bedömare som Kontigo intervjuat lyfter behoven av professionalisering, men tar också ofta upp behovet av en stärkt kompetens och innovationsförmåga vad gäller vilka tjänster och produkter som erbjuds besökaren samt hur de paketeras och presenteras.<sup>35</sup>

Tillväxten i besöksnäringens olika branschgrenar förklaras delvis av ett kraftigt ökande antal utländska besökare. Förväntningarna de har på vilken service och vilket utbud de möter kan variera stort i jämförelse med inhemska besökare.

<sup>31</sup> BFUF 2014a

<sup>32</sup> Intervju med SCR.

<sup>33</sup> Se t ex Nationell strategi för besöksnäringen.

<sup>34</sup> BFUF 2014a.

<sup>35</sup> Se t ex Halvtidsanalys "Nationell strategi för besöksnäringen".

Därtill varierar förväntningarna stort idag oavsett var besökaren kommer ifrån. Det är många runt om i världen som är beredda att lägga en anseelig del av sin disponibla inkomst på turismrelaterade aktiviteter. Givet detta finns det enligt branschen själv stora behov av att i högre grad anpassa det befintliga utbudet av tjänster, men också att utveckla helt nya tjänster. De besökare man har haft tidigare har kanske varit nöjda med det som erbjudits, men det betyder inte att det är tillräckligt för det som potentiella besökare förväntar sig eller kräver. För att kunna växa krävs med andra ord en medveten utveckling av det som ska attrahera nya besökare.

Ett exempel är skidanläggningar där branschföreträdare bedömer att en större medvetenhet om möjligheterna med produkt- och konceptutveckling skulle skapa möjligheter för tillväxt.<sup>36</sup>

*"... att skapa nya produkter för gästerna för att man ska kunna sticka ut lite mer och bli konkurrenskraftig. Vi har sådana utbildningar på ledarskapsnivå som vi erbjuder, men de som skulle behöva gå på dem når vi inte riktigt. Vi informerar om att den utbildningen finns men... Många anläggningar idag går rätt så bra. Man känner inte pressen på att utvecklas och så tycker man att man inte har tid."*

Den relativt goda situationen i nuläget gör med andra ord att man är nöjd med läget och inte känner att man har tid eller något stort behov av att utveckla verksamheten. Kanske har man heller inte några uttalade tillväxtambitioner utan vill driva verksamheten i den omfattning man gör i nuläget.

En professionalisering av småföretag i näringen är starkt förknippat med behovet av stärkt produkt- och konceptutveckling. Dessutom tillkommer behov av en kapacitet och förmåga att paketera och sedan kommunicera och marknadsföra det man vill sälja på ett sätt som attraherar besökare.

### 2.1.5 Bemötande och service

Flera utredningar och branschföreträdare konstaterar stora behov vad gäller att utveckla näringens arbete med bemötande och service. Svensk Handel är möjligen den branschorganisation som tydligast konstaterar stora behov i detta avseende.<sup>37</sup> Men även andra delar av besöksnäringen påpekar behoven och vilken karaktär de har:<sup>38</sup>

*"En svensk besökare kanske inte är van att förvänta sig så mycket mer än en stuga och en stig ut i skogen. Men många som kommer hit från andra länder förväntar sig kanske en helt annan ambitionsnivå vad gäller service och utbud."*

Besökarna och konsumenterna har överlag blivit kunnigare och mer välinformerade vilket ställer särskilda krav på den som möter kunden och vill ge ett bra bemötande. Många gör egen research på nätet innan man besöker en butik, ett hotell eller en destination. Hur dessa personer bemöts och vilken kunskapsnivå en anställd har för att kunna besvara frågor på ett tillfredställande sätt blir allt mer betydelsefullt.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Intervju med SLAO.

<sup>37</sup> Svensk handel (2015) Handeln – möjligheternas bransch. Svensk handels kompetensbehovsrapport 2015

<sup>38</sup> Intervju med SCR.

<sup>39</sup> Svensk handel (2015).

Även hotell- och restaurangbranschen lyfter kundbemötande och service som ett centralt utvecklingsområde för branschens fortsatta utveckling. Inom branschen skiljer sig dock arbetsgivarnas bedömning kraftigt från de anställdas bedömning av behoven – den senare gruppen bedömer behoven inom bemötande och service som mycket låga.<sup>40</sup>

En annan intressant och relevant trend är att privatresandet ökat betydligt snabbare än affärsresandet. De olika typerna av resenärer har vanligen olika förväntningar på bemötande och service, för att inte tala om vilka tjänster de efterfrågar.<sup>41</sup>

### **2.1.6 Behov av ett tydligare internationellt fokus för ökad konkurrenskraft**

Även om turismen generellt sett har ökat under en lång tid, och den inhemska turismkonsumtionen står för en stor andel av denna konsumtion, är det framför allt utländska besökares konsumtion som förklarar en stor del av tillväxten de senaste fem åren:<sup>42</sup>

*”Under 2014 ökade de utomeuropeiska marknaderna med hela 21 procent varav övernattningarna från USA ökade med 10,5 procent, Kina med 6,5 procent och Indien med 22,4 procent.”*

Ett annat exempel som visar på framtidsutsikterna är den prognostisering av konsumtionen inom hotell- och restaurangbranschen som BFUF låtit göra och där man konstaterar följande:<sup>43</sup>

*”Håller dessa antaganden kan vi prognosticera en ökning i utländska turisternas hotell- och restaurangkonsumtion från cirka 22 miljarder 2011 till närmare 39 miljarder 2023, i löpande priser, alltså en ökning på 77 %.”*

Den stora ökningen av utländska besökare utgör en stor möjlighet för hela besöksnäringen. Men för att kunna realisera potentialen krävs en anpassning av enskilda aktörers service och utbud samt hela destinationers utveckling till nya kunders krav och förväntningar. Behovet av en bredare och ökad språkrelaterad kompetens aktualiseras därtill naturligtvis.

En annan utmaning är förmågan att synliggöra destinationer internationellt och göra dem internationellt konkurrenskraftiga. Hur sticker man ut i mängden? Paketeringen av svenska destinationer till attraktiva resmål internationellt blir ett viktigt strategiskt arbete som kräver både hög kompetens och erfarenhet. Därtill krävs kompetens kring internationellt sälj, marknadsföring och kommunikation. Men en avgörande faktor är kunskapen om vad dessa besökare efterfrågar och förväntar sig. Den typen av kunskapsunderlag saknas idag och krävs för att kunna fatta rätt beslut vad gäller destinationers utveckling, vad gäller enskilda verksamheters produkt- och konceptutveckling, vad gäller bemötande och service och vad gäller en rad andra frågor. En branschföreträdare uttrycker det på följande sätt:<sup>44</sup>

*”För att öka antalet besökare behöver vi bli bättre på att ta emot fler utländska besökare. Det inhemska antalet står stilla och har gjort det länge. Den senaste marknadsundersökningen vi gjorde 2011 visade att*

<sup>40</sup> BFUF 2014a.

<sup>41</sup> Fakta om svensk turism (2014).

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> BFUF 2014a.

<sup>44</sup> Intervju med SLAO.

*drygt 6 miljoner svenskar någon gång åkt skidor. Vi har 2,2 miljoner åkare per år. Det kan inte bli fler inom Sverige. Så just att attrahera utländska besökare är väldigt viktigt för att nå tillväxt. Och det handlar inte bara om marknadsföring internationellt, utan även att utveckla våra verksamheter så de blir mer internationellt gångbara. Vi har inte så många anläggningar som kan stå sig ur ett internationellt perspektiv. Man förväntar sig lite olika saker beroende på var man kommer ifrån och var man varit tidigare.”*

### 2.1.7 Digitaliseringens möjligheter och utmaningar

Behovet av ökad kompetens och stärkt tjänsteutbud inom digitala tjänster pekas ut som centrala utvecklingsområden bland annat i Besöksnäringens forsknings- och innovationsagenda, liksom i den nationella strategin för besöksnäringen.

Utmaningarna handlar dels om att utveckla tekniken och infrastrukturen men framför allt, ur besöksnäringens perspektiv, om att utveckla ändamålsenliga tjänster och höja kompetensen och färdigheten för att möjliggöra användningen av dessa.

Trenden pekar starkt mot en ökad användning av internet i samband med turismkonsumtionen eller planeringen av densamma. Det gör att det blir avgörande att ha tillgång till rätt verktyg samt att ha rätt kunskap och kompetens för att kunna synas och differentiera sig i mängden.

Utvecklingen har generellt sett kommit relativt långt inom hotell och restaurang, men det bedöms finnas stora utvecklingsbehov i mindre mogna delar av besöksnäringen. De tjänster som finns rörande bokningssystem och andra typer av digitala tjänster är enligt en branschföreträdare ofta anpassade till hotell- och restaurangbranschen samt till lite större aktörers behov och betalningsförmåga. Det saknas i viss mån tjänster som är väl anpassade till mindre aktörer och till andra typer av verksamheter tycks det.<sup>45</sup>

## 2.2 Skillnader mellan olika företagstyper

Både i de intervjuer som gjorts och i de underlag som kartläggningen baseras på pekas på att såväl storlek som typ av företag påverkar hur kompetensbehovet ser ut. För de storleksmässigt mindre företagen anges utmaningen i högre grad ligga på *kompetensutveckling*, det vill säga frågor rörande t ex affärsmässighet och frågor kopplade till företagande och tillväxt. De större företagen har i högre grad utmaningar kopplade till *kompetensförsörjning*, i termer av att rekrytera och behålla rätt personer och kompetens.

I Tillväxtverkets fördjupade analys av ”Företagens villkor och verklighet” berörs detta, där konstateras att störst hinder att hitta tillgång till lämplig arbetskraft är i gruppen mellanstora företag (10–49 anställda). Motsvarande andel inom gruppen 1–9 anställda är 27 procent, och för gruppen företag med noll anställda uppgår den till sjutton procent.<sup>46</sup>

Myndigheten för yrkesutbildnings (MYH) genomför regionala kartläggningar (*Regional efterfrågan på kompetens och utbildning inom yrkeshögskolan*). Dessa baseras i hög grad på information från de regionala kompetensplattformarna och Arbetsförmedlingens länsprognoser. I myndighetens sammanställningar av kompetensbehov avseende hotell, restaurang och turism lyfts i ett

<sup>45</sup> Intervju med Ekoturismföreningen.

<sup>46</sup> Tillväxtverket (2014)

antal län explicit fram att det finns ett behov av utbildningar för att ge en affärsorientering och professionalisering åt småföretagen inom besöksnäringen, samt utvecklade kunskaper inom hållbart företagande.<sup>47</sup>

Resultatet från intervjuerna bekräftar denna bild. I princip samtliga av de intervjuade i kartläggningen pekar på att besöksnäringen domineras av småföretag och inte sällan att dessa drivs som bisyssla eller av kombinatörer. För dessa företag menar de svarande att kompetensbehoven framförallt ligger på det som kan beskrivas som affärsmässig eller företagarkompetens; det vill säga att utveckla den enskilde entreprenörens förmåga och kunskap kring företagande (här lyfts som exempel prissättning, förpacka och marknadsföra sina produkter och hållbarhetsarbete fram). Det handlar för denna typ av företag i högre grad om en kompetensutveckling hos den enskilde företagaren. Flera svarande pekar också på att många av dessa företag inte har som ambition att växa utan att företagarna primärt har andra drivkrafter. Ett exempel som tas upp för att illustrera detta är naturguider och vildmarksturism – där inte sällan just livsstil och intresse har styrt valet att bli företagare (snarare än tillväxtambitioner). För de större företagen<sup>48</sup> menar man istället att kompetensfrågor i högre grad handlar om att rekrytera och behålla personal; för denna grupp företag pekas egentligen på tre utmaningar kopplat till kompetensförsörjning:

För det första; utmaningar kopplade till att hantera den löpande rekryteringen och personalförsörjningen. I detta perspektiv menar de intervjuade branschföreträdarna att besöksnäringen utmärker sig gentemot flera andra tjänstnäringar genom att ha en hög personalomsättning. Går vi till de studier som gjorts så ser vi att det inom exempelvis hotell- och restaurangsektorn anges att omkring 40–45 procent av de anställda byter arbetsgivare varje år samt att det uppskattas att 25 procent av de sysselsatta årligen lämnar branschen.<sup>49</sup> Flera faktorer lyfts i intervjuerna fram som bidragande till detta. De främsta är att det ofta är yrken med låg lön, med högre inslag av obekväma arbetstider och att karriärmöjligheterna upplevs som små. Till detta ska föras att det i vissa delar av landet finns en säsongsproblematik som gör det svårt att både rekrytera, men framförallt behålla personal. Zampoukos (2014) beskriver i sin forskning kring hotellbranschen hur säsongsberoende skapar särskilda utmaningar för företag avseende kompetensförsörjning:

*”De återkommande rekryteringarna och arbetskraftens rörlighet påverkar företagets utveckling och innovationsförmåga på åtminstone tre sätt:  
a) genom att rekryteringar är en tidskrävande och kostsam historia,  
b) genom att ”stjälja tid” från andra aktiviteter som skulle kunna innebära lednings- och utvecklingsarbete, och c) genom att upprepat utmana den situerade kunskapen, det vill säga kunskap om rutiner och processer inom företaget liksom kunskap om destinationen” (Zampoukos; 2014)*

För det andra pekar de intervjuade på att de inte upplever att det föreligger någon brist av personal på det som kan beskrivas som ingångsnivå. Det vill säga yrken som kan läras på arbetsplatsen (en intervjuad branschaktör uttrycker det som ”jobb som man lär genom att man går bredvid”). Som exempel tas upp lokalvårdare, serveringspersonal, enklare typer av personal för butik och uthyrning av utrustning. De utmaningar som lyfts fram är framförallt bristen på erfa-

<sup>47</sup> <https://www.myh.se/Documents/Publikationer/Rapporter/2014/Regional-efterfragan-yrkeshogskolan.pdf>

<sup>48</sup> Inom besöksnäringen blir detta nära nog liktydigt med hotell- och restaurang företag. Se t ex Tillväxtverket (2014) Kompetensförsörjning turistföretag.

<sup>49</sup> Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2014a)

ren personal, vilka byggt upp en kompetens och en kunskap genom yrkeserfarenhet, och kan ta en arbetsledande roll. En svarande i intervjuerna uttrycker sig enligt följande

*”Det är inte upplever jag någon brist på dessa yrken. Intresset att arbeta för oss är ganska stort och det är ett hyfsat flöde från utbildningssidan, även om man har dragit ner på YH-utbildningar [...] Det som är svårast att hitta är just platscheferna – det är kanske inte egentligen inte är kompetensen som är problemet, utan det handlar egentligen om traditionella chefsegenskaper” [Intervju branschföreträdare]*

Besöksnäringens forsknings och utvecklingsfond (BFUF) adresserar i en studie från 2014 denna problematik och skriver bland annat att:

*”Besöksnäringen måste bli attraktiv för andra än de individer som väljer branschen som livsstil. Arbete i sektorn måste betraktas som ett [sic] långsiktigt jobbalternativ, annars försvinner ambitiös och kunnig personal med tiden. Framgångsreceptet är tydligare karriärvägar där erfarenhet, utbildning, kompetens och uthållighet värderas och ger verkliga belöningar”.<sup>50</sup>*

Svenskt Näringsliv pekade 2006 i en analys av kompetensbehoven på svensk arbetsmarknad detta, och skriver rörande besöksnäringen bland annat:

*”Det är en utmaning att få personalen att stanna kvar längre i branschen. Ett sätt att åstadkomma detta är att höja medarbetarnas kompetens. På detta sätt kan man också vidareutveckla verksamheter”.<sup>51</sup>*

Slutligen, för det tredje, framkommer ur såväl studier som intervjuer att det hos större företag finns en brist på det som av en svarande benämns som ”högre tjänster” – det vill säga yrken såsom chefer, ekonomer och jurister samt en brist på specialiserad yrkeskompetens. Ett par av de intervjuade branschföreträdarna menar att i takt med att besöksnäring växer och ”mognar” så ökar efterfrågan på specialiserad personal i en högre grad. Något som också lyfts fram från närings sidan i halvtidsanalysen av den nationella strategin för besöksnäringen, där man t ex pekar på att det föreligger ett behov av ökad kompetens inom en rad områden så som företagsekonomi, värdskap, gastronomi, ledarskap, digitalisering och finansiering och att detta behov kommer att växa i takt med att branschen professionaliseras och att företagen växer.<sup>52</sup> Svenskt Näringsliv för i den ovan refererade rapporten ett liknande resonemang kring hur kompetensbehoven förändras i takt med att företagen växer och branschen utvecklas och skriver bland annat:

*”Stora handelsföretag och stora hotell och restaurangkoncerner pekar på behoven av ökad kompetens i förhandlingsteknik, marknadsföring och design. En välutvecklad känsla för vad olika kundgrupper kan tänkas prioritera blir allt viktigare. Affärsmannaskap, en kompetens som kan kopplas till kunder och service, kommer att få större vikt. Inom hotell och restaurang efterfrågas också ökad IT-kompetens. I både handeln och restaurangnäringen ökar behovet av medarbetare med kunnande om hälsa och nyttig mat.”.<sup>53</sup>*

<sup>50</sup> Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2014b) Besöksnäringens forsknings- och innovationsagenda

<sup>51</sup> Svenskt Näringsliv (2006) ”Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige, en undersökning av svenska företags kompetensbehov”

<sup>52</sup> Svensk turism (2015) Halvtidsanalys ”nationell strategi för svensk besöksnäring – så ökar vi tempot och kraftsamlar inför 2020”

<sup>53</sup> Svenskt Näringsliv (2006)



I den forsknings- och innovationsagenda som tagits fram för besöksnäringen görs en analys av de framtida kompetensbehoven inom näringen. Där skriver man bland annat:

*"[...] Arbetsgivarna kräver generell kompetens som affärsmannaskap, ledarskap, flexibilitet, säljteknik och kundservice men mot bakgrund av samhällsutvecklingen kommer behovet av nya profilerade kunskaper växa fram. En ökning av den globala efterfrågan på resor kräver tvärkulturell samarbetsförmåga och gärna språkkunskaper. Digitala verktyg, boknings- och betalningssystem ställer nya krav på teknisk kompetens medan annan kunskap blir mindre viktigt."<sup>54</sup>*

Resonemanget liknar det som en företrädare för branschorganisationen för fram i en av intervjuerna kring vilka kompetensbehov han ser att besöksnäringen har:

*"Sedan finns det ett mer generellt kompetensbehov kopplat till att näringen växer och professionaliseras, företagen blir större och det finns koncerner. Här tänker jag på kunskaper kring juridik, ekonomi och företagsledning. Där vi idag inte alltid är på den nivå som kan behövs. Vi har kanske varit lite omogna som bransch, och en omvandling mot en mer mogen näring pågår, kan man säga – vilket i sin tur påverkar kompetensbehoven."<sup>55</sup>*

En aspekt som lyfts fram i intervjuer, och som även pekas på i ett par av de studier vi har gått igenom,<sup>56</sup> är att det finns ett behov av att på ett professionellt sätt kunna beskriva sitt företag och näringen för riskkapital och potentiella investerare. Det är en förutsättning för att kunna locka riskkapital till verksamheten. Branschföreträdare Kontigo talat med menar att tillgången till riskkapital är en utmaning för företag i branschen idag. Och, menar de, detta motiverar kompetensutvecklande insatser för företag vad gäller t ex att ta fram trovärdiga och säljande affärsplaner och strategier. Liknande insatser efterfrågas även riktade till aktörer i det finansiella systemet om utvecklingsförutsättningarna för företag i branschen, så att prövningar och bedömningar kan göras på så rättvisande grund som möjligt.

### **2.3 Skillnader mellan olika typer av destinationer och regioner**

Det har – baserat på det som framkommit ur kartläggningen så här långt – gjorts få strukturerade studier av hur rekryterings- och kompetensbehov skiljer sig baserat på destinationstyp eller geografiskt område. De större studier som gjorts följer en administrativ indelning (i regel på läns- eller regionnivå) och tar inte hänsyn till destinationernas ofta mer funktionella avgränsningar. Det återfinns däremot ett antal sammanställningar som belyser näringens kompetensbehov ur ett regionalt perspektiv.

Den kanske mest heltäckande studien utgörs av Tillväxtverkets undersökning "Företagens villkor och verklighet". För år 2014 har myndigheten genomfört fördjupade analyser kring turistföretag där bland annat den upplevda tillgången av kompetens belyses.<sup>57</sup> Där påvisas bland annat att 59 procent av turistföreta-

<sup>54</sup> Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2014b)

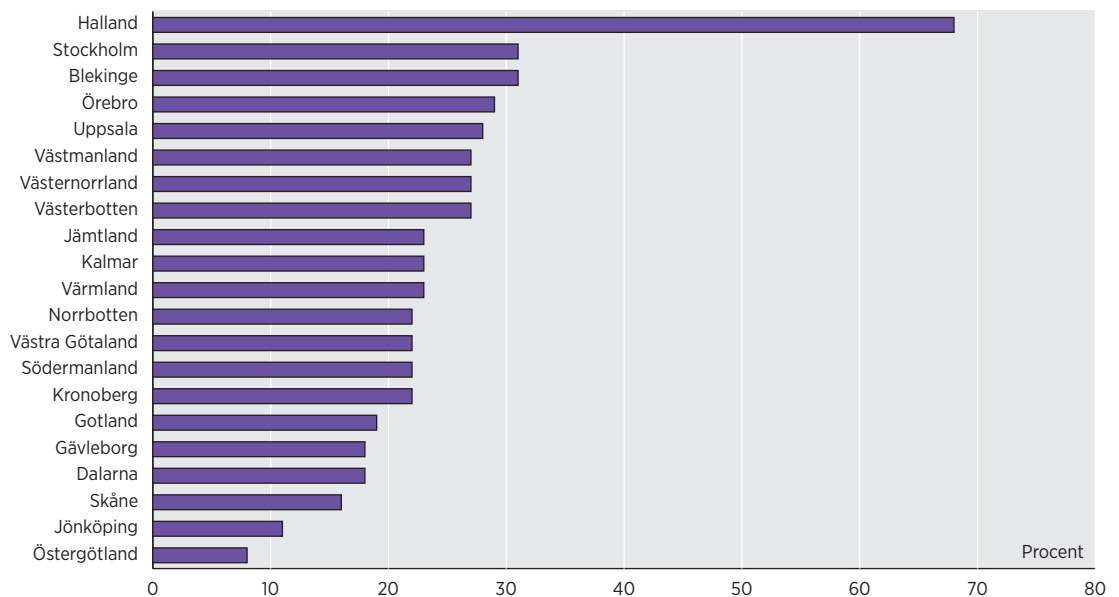
<sup>55</sup> Intervju Svensk turism.

<sup>56</sup> Se t ex Svensk turism (2015) samt TRIP (2013) Turistnäringens Trendanalys 2013.

<sup>57</sup> Med turistföretag avses i detta sammanhang den grupp av svarande företag som har en stor försäljning till tillresta besökare. Gruppen domineras av hotell och restaurang, följt av handel och transport.

gen upplever att tillgång till lämplig arbetskraft utgör ett hinder för tillväxt (av denna grupp anger 25 procent att det är ett stort hinder och 34 procent att det är ett litet hinder). Andel företag, oavsett bransch, som anger att tillgången till lämplig arbetskraft är ett hinder (stort eller litet) uppgår till 55 procent. I figuren nedan visas andelen svarande som ser tillgången av lämplig arbetskraft som ett stort hinder fördelat efter län. Vi kan där bland annat se att turismföretag i Halland upplever tillgången till lämplig arbetskraft som störst hinder för tillväxt av samtliga län. Även Jämtland, Värmland, Örebro och Stockholms län upplever tillgången till lämplig arbetskraft som ett större hinder för tillväxt än genomsnittet för turismföretag. Lägst hinder anges i Östergötland, Jönköping och Skåne.

**Figur 5 Andel turismföretag som upplever tillgång till lämplig arbetskraft som ett stort hinder för tillväxt, år 2014, Källa: Företagens villkor och verklighet**

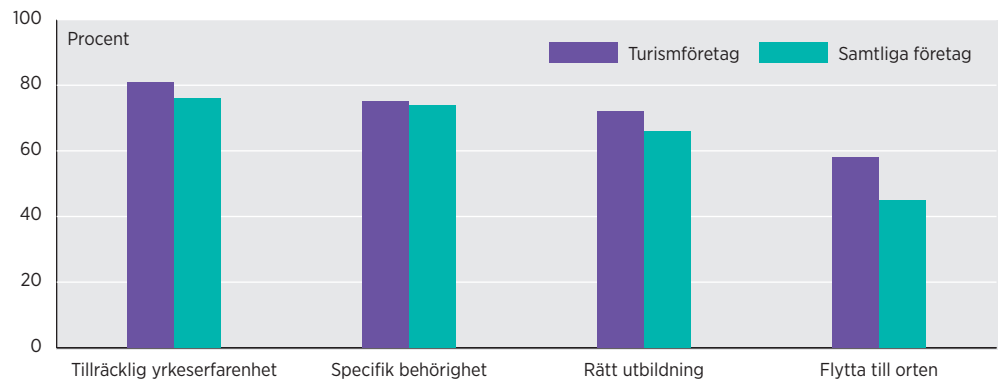


Av de företag som har försökt rekrytera under de tre senaste åren anges att det största hindret utgörs av "att få sökanden med tillräcklig yrkeserfarenhet" – en utmaning som turismföretagen anger i en något högre utsträckning än övriga branscher. Vi ser även att "Att hitta personer med rätt utbildning anges" som ett större hinder hos turismföretagen än näringslivet i stort.

Turismföretagen särskiljer sig framförallt från övriga näringslivet i det att "Att flytta till orten" anges som ett större hinder. I undersökningen slås också fast att dessa företag i högre grad återfinns i de nordligaste länen.

I den tidigare refererade analysen av Myndigheten för Yrkehögskolan belyser man behoven inom områdena hotell, restaurang och turism länsvis. Ställer vi samman utfallet kan konstateras att efterfrågan på arbetskraft inom hotell, restaurang och turism bedöms öka under kommande 3–5 åren i princip samtliga län. Avseende regionala skillnader kan man se att det bedömda behovet av kompetens både uppvisar gemensamma drag och förefaller spegla olika regioners profilområden. I princip samtliga regioner bedömer att det kommer att finnas ett ökat behov av sysselsatta inom hotell och restaurang, där framförallt kockyrket lyfts fram i tolv av de sjutton län som ingår i underlaget. Detta är några andra regionala skillnader som framträder ur MYH:s sammanställning:

**Figur 6** Andel företag som upplever följande faktorer som hindrande för rekrytering. Att få sökanden med/ som kan tänka sig att: ... Källa: Företagens villkor och verklighet



- *Matförädling och lokal livsmedelshandling*: Halland, Jämtland, Kalmar
- *Outdoor/grön sektor/natur*: Kalmar, Dalarna.
- *Event*: Jämtland
- *Projektledning/Destinationutveckling/Produktutveckling*: Norrbotten, Halland, Gotland, Blekinge

För att få en bild av regionala variationer i efterfrågad kompetens har vi i tabellen nedan slagit samman tre källor: Arbetsförmedlingens regionala arbetsmarknadsutsikt för 2016 och Myndigheten för Yrkehögskolans prognoser, samt det som framkommit ur intervjuer som berör regional efterfrågan.

**Tabell 2** Efterfrågade yrken inom besöksnäringen efter län. Källa: Sammanställning av uppgifter från Arbetsförmedlingen och Myndigheten för yrkehögskolan

Kompetens/yrke	Län
Food and Beverage management	Stockholm, Västra Götaland
Baristor	Västerbotten, Västernorrland
Livsmedel/gastronomi	Gotland, Jämtland, Halland, Kalmar
Receptionist	Södermanland, Dalarna, Skåne
Lokalvårdare	Dalarna, Kronoberg, Jämtland
Taxiförare	Dalarna, Jämtland
Kroppsvårdare/ Spa	Jämtland, Dalarna
Kunskap om hållbar besöksnäring	Gävleborg, Uppsala, Kalmar, Värmland
Språkkunskap	Gotland, Kronoberg, Kalmar, Värmland
Destinationsutveckling	Gotland, Kalmar, Stockholm, Jämtland, Skåne, Värmland
Marknadsföring/kommunikation/försäljning	Blekinge, Jämtland, Kronoberg, Skåne, Gävleborg, Kalmar, Norrbotten, Örebro
Projektledning/eventkoordinering	Jämtland, Kronoberg, Kalmar, Örebro
Företagande/ekonomi	Halland, Kronoberg, Kalmar, Värmland

I de intervjuer som genomförts har de svarande fått ange hur de ser på skillnader mellan typ av destinationer och geografiskt område. Den bild som växer fram är att var i landet man befinner sig anges påverka såväl vilka typer av kompetenser som efterfrågas som möjligheterna att rekrytera och att behålla personal. En svarande menar att:

*"Framförallt tror jag skillnaden går mellan storstäder och besöksnäringstarka regioner och övriga delar landet." (Intervju Svensk Turism)*

Mer konkret kan vi ur svaren se tre faktorer som de svarande menar påverkar vilka utmaningar som finns avseende kompetensbehov.

För det första spelar storleken på den lokala arbetsmarknaden roll, vilket påverkar tillgången av personal. Den utmaning som framförallt lyfts fram är rekrytering till mer specialiserade yrken, vilket anses vara svårt på landsbygd och glesbygd. Detta ligger i linje med det som framkommer ur "Företagens villkor och verklighet" ovan (där vi bland annat såg att "flytta till orten" anges som ett hinder för rekrytering, och framförallt i de norra länen).

För det andra lyfts säsongsproblematik och möjlighet att erbjuda sysselsättning året om fram som ett hinder i kompetensförsörjningen. Detta bedöms även det i högre grad utgöra ett problem för destinationer i gles- och landsbygd. De exempel som tas upp är framförallt vinterdestinationer men även Gotland och Öland pekas ut som områden där detta är ett problem. Det finns även forskning som pekar på att säsongsberoende destinationer utanför storstäderna i hög grad är beroende av till regionen importerad arbetskraft.<sup>58</sup>

För det tredje; hos ett par av de intervjuade fördes ett resonemang kring destinationens exportmognad eller internationalisering och typer av kompetenser som efterfrågas. Mer specifikt menar man att graden av internationalisering påverkar nivån på den kompetens som efterfrågas, vilket i sin tur blir en utmaning för kompetensförsörjning. Man menar att det finns ett samband mellan mognad och internationalisering och behovet av i högre grad specialiserad och kvalificerad personal.

Några exempel som tas upp är t ex att den starka tillväxt som skett inom restaurangsektorn (med drivkrafter som ett ökat intresse för mat, sänkt restaurangmoms och ökad köpkraft hos stora grupper) ökat förväntningar på den nivå av service och gastronomi som levereras. Det ställs idag – menar flera svarande – högre krav på restaurangpersonal generellt (gastronomi, vin/mat-matchning) av besökarna. På samma sätt ser man att en generellt ökad medvetenhet om klimat, miljö och hållbarhet också ställer också krav på ett utvecklat hållbarhetstänk vilket i sig innebär ett behov av kompetensutveckling hos företagare och verksamma inom näringen.

### 2.3.1 Utmaningar och möjligheter kopplat till ålder

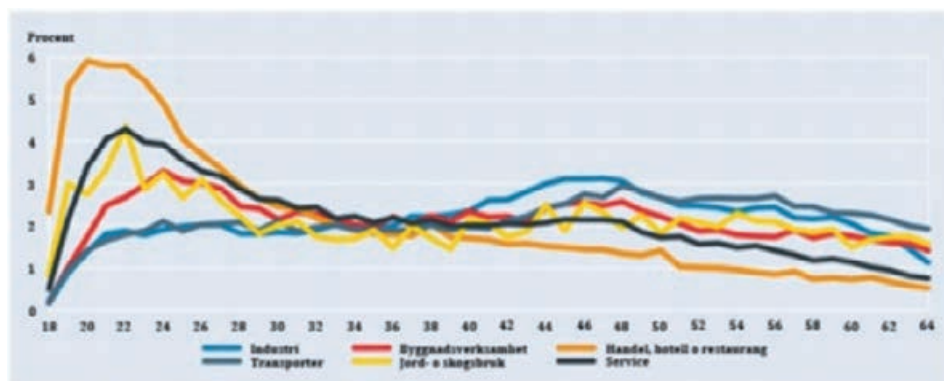
Gällande utmaningar kopplat till ålder pekar flera svarande och studier på att besöksnäringen kännetecknas av att vara ett genomgångsyrike.<sup>59</sup> De kartläggningar som har gjorts fokuserar framförallt på hotell- och restaurangbranschen, och i stort bekräftas den bild som ges i intervjuerna. BFUF konstaterar där att andelen unga i arbetskraften och genomströmning av individer är hög se även avsnitt 4 ovan). Att branschen har en ung snittålder innebär en rad utmaningar. Flera av de problem detta innebär för kompetensförsörjningen – i termer av brist på erfaren personal och kostnader för rekrytering har tagits upp ovan. För att sätta detta i en kontext kan vi exempelvis titta på Svenskt Näringslivs sammanställning av åldersstrukturen inom olika så kallade näringskategorier.<sup>60</sup> Ur denna framgår tydligt att handel, hotell och restaurang (mörkgul kurva nedan) uppvisar en signifikant yngre åldersstruktur. Siffrorna visar också på det som tas

<sup>58</sup> <http://www.miun.se/siteassets/forskning/center-och-institut/etour/publikationer/etour-rapport-2014-5-kompetensforsorjning.pdf>

<sup>59</sup> BFUF, 2014a.

<sup>60</sup> Ibid.

Figur 7 Åldersstruktur för arbetare inom näringskategorier, Källa: BFUF 2014.



upp av de intervjuade, nämligen att andelen sysselsatta över 35 år är betydligt lägre inom hotell och restaurang än i andra jämförda branscher.

En bidragande orsak till detta är sannolikt att besöksnäringen haft en stark tillväxt de senaste åren (varför inflödet av arbetskraft varit hög), men samtidigt pekar både branschföreträdare och studier på att man har en utmaning i att behålla anställda. Gällande andra branscher än hotell och restaurang inom besöksnäringen finns det färre kartläggningar och studier. I intervjuerna tas det dock generellt upp att det är en utmaning att behålla och få möjlighet att utveckla personal under en längre period. Bland de exempel på yrken som tas upp är skidinstruktörer, värdar/guider och receptionister. Problemen uppges vara större framförallt i destinationer med ett högt säsongsberoende. Flera svarande menar också att en viktig insats för att möta detta är att förlänga säsongerna, genom produkt- och konceptutveckling, genom att erbjuda nya tjänster som täcker inte bara en säsong, utan flera. Lyckas man med detta pekar man på att det innebär en stor möjlighet för branschen att bidra till befolkningstillväxt i framförallt lands- och glesbygdskommuner och regioner som i många fall tappat arbetstillfällen.

### 2.3.2 Utmaningar och möjligheter kopplat till kön

Besöksnäringen lyfts av i flera sammanhang fram som en näring som har en bättre könsbalans sett till antalet sysselsatta (se exempelvis Region Dalarna 2015; Grant Thornton; 2014). Denna bild får även stöd i statistiken. Figur 8 visar andelen förvärvsarbetande män och kvinnor i ett antal branscher år 2014. Vi ser där att hotell- och restaurangsektorn som handeln har en förhållandevis jämn könsfördelning.

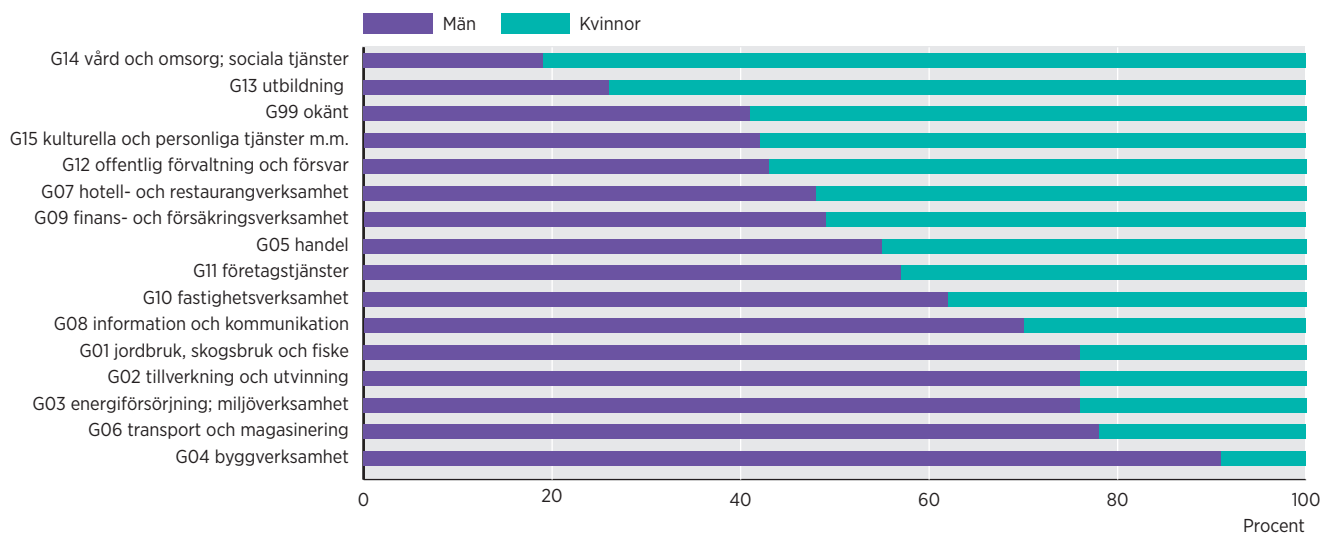
Den utmaning som branschen har att hantera här är det faktum att även om kvinnor dominerar branschen generellt så är män överrepresenterade inom chefsställningar. År 2008 var 60 % av cheferna inom hotell och restaurang män.<sup>61</sup> En liknande beskrivning görs t ex av Region Dalarna i deras handlingsplan för en jämställd regional tillväxt; där det bland annat skrivs att:

*"Inom besöksnäringen arbetar det ungefär lika många kvinnor som män, även om det inom den branschen ändå är uppdelat så att kvinnor och män jobbar inom olika områden och på olika nivåer i hierarkin".<sup>62</sup>*

<sup>61</sup> [http://www.scb.se/statistik/AM/AM0208/2008A01A/AM0208\\_2008A01A\\_SM\\_AM33SM1002.pdf](http://www.scb.se/statistik/AM/AM0208/2008A01A/AM0208_2008A01A_SM_AM33SM1002.pdf) sida 6.

<sup>62</sup> Region Dalarna (2013). Handlingsplan för jämställd regional tillväxt.

Figur 8 Andel förvärvsarbetande kvinnor och män per bransch 2014, Källa: SCB /rAPS



Samtidigt bedöms besöksnäringen vara bättre än flera andra branscher. Analysföretaget Grant Thornton skriver bland annat i en analys att kvinnors företagande är större inom vissa branscher som t ex tjänsteföretag, företag inom vård och omsorg samt besöksnäringen och då har företagen oftare också kvinnor i den högsta ledningen.<sup>63</sup> Ser vi till gruppen företagare så finner vi en övervikt av män inom hotell och restaurang (67 % av företagarna).<sup>64</sup> Här är kvinnorna underrepresenterade i relation till könsfördelningen i branschen som helhet. Inom handel uppgår andelen företagande kvinnor till 36 procent och inom transport sex procent. Ser vi till "personliga och kulturella tjänster" som till viss del rymmer turistföretag är förhållandet i princip omvänt (68 % av företagarna är kvinnor). Ovanstående visar att besöksnäringen står inför liknande utmaningar som för näringslivet i stort – det vill säga en könsmissigt vertikalt segregerad arbetsmarknad. Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är detta ett problem därför att det innebär att man inte tillvaratar kompetens fullt ut.

### 2.3.3 Utländsk bakgrund

Gällande utrikesfödda lyfts besöksnäringen fram som en förebild och som att man kommit långt av de intervjuade. Ser vi till statistiken så finns det fog för detta. 36 procent av alla anställda inom näringen är utlandsfödda jämfört med övriga arbetsmarknadens 14 procent. Vi ser även att sex av tio företag i besöksnäringen drivs av utlandsfödda. Under 2012 och 2013 gick cirka 45 procent av jobben inom restaurangnäringen till personer 24 år och yngre och 45 procent av jobben till personer som inte var födda i Sverige. Av de utlandsfödda gick 60 procent av jobben till personer födda i Asien/Mellanöstern och tolv procent till personer födda i Afrika.<sup>65</sup> Ser vi på statistiken ser vi också att det förefaller finnas – som för andra branscher i näringslivet – en segmentering vad det gäller vilka yrken, nivå och sektorer. Detta är sannolikt en följd av att det inom service-sektorn finns många yrken som ställer lägre krav på formella förkunskaper.

Hotell- och restaurangfacket (HRF), Visita och Arbetsförmedlingen har skapat ett snabbspår för kockar. Snabbspåret innebär att nyanlända med erfarenhet

<sup>63</sup> Grant Thornton (2014) Jämställdhet – var god dröj! Fortsatt få kvinnor i svenska företagsledningar

<sup>64</sup> SCB (2015) På tal om jämställdhet

<sup>65</sup> Se [www.VISITA.se](http://www.VISITA.se)

från arbete som kock kan validera sina kunskaper på sitt modersmål. Valideringen görs på en riktig arbetsplats och innebär att nyanlända kockar genomgår en yrkeskompetensbedömning av yrkesbedömare som är certifierade för genomförande av validering på deras modersmål. Samtidigt som sysselsättningen inom många traditionella basnäringar i Sverige har minskat har turismen bidragit till fler arbetstillfällen i många olika tjänstebranscher, däribland hotell- och restaurangbranschen. Arbetsförmedlingen bedömer att kockar har mycket goda möjligheter till arbete det närmaste året, men även på fem och tio års sikt är utsikterna till arbete goda. Branschen lyfts också fram som att ha stora möjligheter att bidra till en ökad integration. Utmaningen som lyfts fram hos intervjuade är framförallt att öka takten i validering.

## 2.4 Insatser som görs för att adressera behoven

Ser vi till vilka insatser som görs av branschens aktörer för att hantera utmaningar kopplat till kompetensförsörjning och kompetensutveckling menar vi att kompetensfrågor förefaller ses som viktiga för branschens företrädare. Frågorna lyfts inte minst fram som viktiga i den nationella strategin för besöksnäringen, där man pekar på ett ökat behov av insatser och samverkan med utbildningsanordnare. Det framkommer ur kartläggningen en rad exempel på hur branschens organisationer arbetar med dessa frågor. Vi redovisar här det som framkommit ur intervjuer och de underlag som gåtts igenom inom ramen för kartläggningen och gör således inte anspråk på en totalkartläggning, framförallt inte på lokal och regional nivå. Fokus har lagts på insatser som nationella branschorganisationerna lyft fram, antingen i intervjuer eller via hemsidor och verksamhetsbeskrivningar. Även om detta inte är en total inventering, ger sammanställning, menar vi, en god bild av vilka typer insatser görs.

Vi menar att man kan se i princip tre typer av insatser som branschens aktörer arbetar med:

- Att själva bedriva utbildningsverksamhet och kompetensutveckling för sysselsatta och företagare.
- Att arbeta med påverkansarbete för att lyfta kompetensfrågorna gentemot utbildningssektorn och staten.
- Insatser för att marknadsföra branschen för, framförallt högstadie- och gymnasieelever.

De exempel på kompetensutvecklingsinsatser som genomförs av branschens organisationer som pekas ut av de intervjuade är:

Utbildningsrådet för Hotell och Restauranger (UHR), en organisation som består av arbetsgivarorganisationen Visita och Hotell- och restaurangfacket (HRF), driver ett antal verksamheter kopplat till kompetensfrågor. För att påverka utvecklingen av hotell- och restaurangprogrammen inom gymnasieskolan medverkar man i de nationella och lokala programråden och anordnar riksstudiedagar för lärare och rektorer. UHR har också tagit fram en modell för att validera och synliggöra yrkeskompetens i hotell- och restaurangbranschen. Modellen är godkänd av Myndigheten för yrkeshögskolan och omfattar fyra yrken: kock, servering, hotellreception och hotellkonferens.

Inom handeln, som till viss del utgör en del av besöksnäringen, arbetar Handelsrådet, bestående av Svensk Handel, Arbetsgivarförbundet KFO, Handelsanställdas förbund, Unionen och Akademikerförbunden med att ta fram en uppdater-

rad valideringsmodell för butikssäljare.<sup>66</sup> Denna har dock ingen explicit koppling till besöksnäringen ut rör handel generellt bör tilläggas.

Branschorganisationen Visita driver mentorprogrammet Kulnet. Detta är ett ett-årigt mentorprogram för ledare i besöksnäringen. Deltagare i programmet paras ihop med en mentor som är tänkt att stötta deltagaren i dennes professionella och personliga utveckling. Programmet innebär också ett nätverk för verksamma inom Visitas del av besöksnäringen där deltagarna erbjuds kunskapshöjande insatser såsom seminarium, föreläsningar och träffar för erfarenhetsutbyte.<sup>67</sup> Utöver Kulnet tillhandahåller Visita vidare utbildningsstipendier för studier som bedrivs på heltid vid någon yrkesutbildning eller branschriktad högskola/universitet i Sverige eller utomlands. Organisationen tillhandahåller också, via sin så kallade lärarportal, material som är tänkt som stöd för de som undervisar vid gymnasie- eller yrkesskola.

Svensk Camping (SCR), Svenska Skidanläggningars Organisation (SLAO) och Visita driver tillsammans VisitaAkademin. Denna erbjuder utbildningar riktade till besöksnäringen. Syftet är att öka kompetensen inom branscherna och att på så sätt stärka konkurrenskraften.<sup>68</sup> VisitaAkademin tillhandahåller ett brett utbud av kurser; såsom utbildning inom ledarskap, arbetsrätt, försäljning säkerhet och värdskap. I skrivande stund återfanns ett 80-tal sökbara utbildningar. Kursernas längd varierar från en dag till två veckor och är avgiftsfinansierade.

STF (Svenska Turistföreningen) bedriver branschinterna utbildningar i värdskap, utbildningar för att bli stugvärd, samt utbildning och fortbildning av sina franchisetagare. Man tar fram utbildningsmaterial till skolor kopplat till de frågor man arbetar med (natur och kulturturism). STF sitter även med i styrgruppen för utbildningen Naturturismutvecklare vid Lapplands lärcentra.

Svenska Skidanläggningars Organisation (SLAO) anger att utbildningar utgör mer än hälften av organisationens verksamhet. Man är, som vi såg ovan, en part i VisitaAkademin och erbjuder via den plattformen en rad utbildningar. Totalt erbjuder SLAO ett 50-tal utbildningar fördelade efter områdena skidskola, lift och pist och lavin. Utbildningar rymmer områden såsom sjukvård, räddning, certifiering för pistmaskiner och lifter och arbetsledning.

Utöver ovanstående insatser, som i hög grad rymmer kompetens- och kunskapsutveckling kopplat till olika yrkesroller i besöksnäringen, finansierar Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF) forskningsprojekt kring besöksnäring och turism. Fonden är grundad och finansieras gemensamt av Visita och Hotell- och Restaurangfacket (HRF). Besöksnäringens företag bidrar genom parterna med cirka åtta miljoner kronor årligen till fondens verksamhet. Syftet är att främja vetenskaplig forskning, innovationer och utvecklingsprojekt som gagnar företag och anställda inom den svenska besöksnäringen och som bidrar till en positiv utveckling av näringen. Fonden driver på utvecklingen av kunskap, kompetens och innovationsförmåga inom besöksnäringen. BFUF utlyser forskningsmedel och, initierar egna projekt och kan också säkerställa branschens medfinansiering i statliga utvecklingsåtgärder.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> <https://www.valideringsinfo.se/sv/Om-validering/Valideringsmodeller1/Valideringsmodeller/Hotell-och-restaurangmodellen/>

<sup>67</sup> <http://www.visita.se/globalassets/utbildning/dokument/kulnet-mentorprogram-2016.pdf>

<sup>68</sup> <http://www.visitaakademin.se/om-oss>

<sup>69</sup> Se t ex [www.BFUF.se](http://www.BFUF.se)



## 3 Vad säger företagen om behoven?

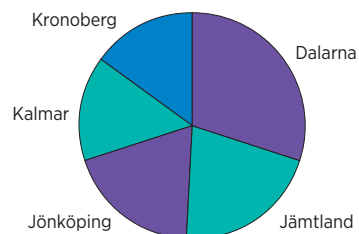
För att få en bild av företagens upplevda behov och hur dessa arbetar med kompetensfrågor har inom ramen för Kontigos uppdrag ett urval av företagare verksamma inom besöksnäring och turismintervjuats. Totalt har 120 intervjuer genomförts. Av dessa utgör 20 stycken djupintervjuer med företagare och 100 stycken är så kallade strukturerade intervjuer.

### 3.1 Urval av informanter för djupintervjuer och strukturerade intervjuer

Totalt har 120 telefonintervjuer genomförts i denna del av studien under mars och april 2016. Målgruppen har varit ett slumpmässigt urval av företag verksamma inom besöksnäringen i tre landskap (eller fem län). De svarande är verksamhetsansvariga (ägare, VD eller operativ chef) vid företagen. Det geografiska urvalet har skett i samråd med Tillväxtverket utifrån en tanke dels om att det ska rymma besöksnäringstäta regioner samt att det ska i största möjliga mån rymma olika typer av turism avseende säsong och inriktning.

För att få en god spridning över säsong och inriktning valdes fem län ut i samråd med Tillväxverket: Jämtland, Dalarna, Kronoberg, Kalmar samt Jönköping. Sett till landskap handlar det således om Småland, Dalarna samt Jämtland. De svarande fördelar sig länsvis enligt diagrammet nedan.

Figur 9 Andel svar efter län, n = 120

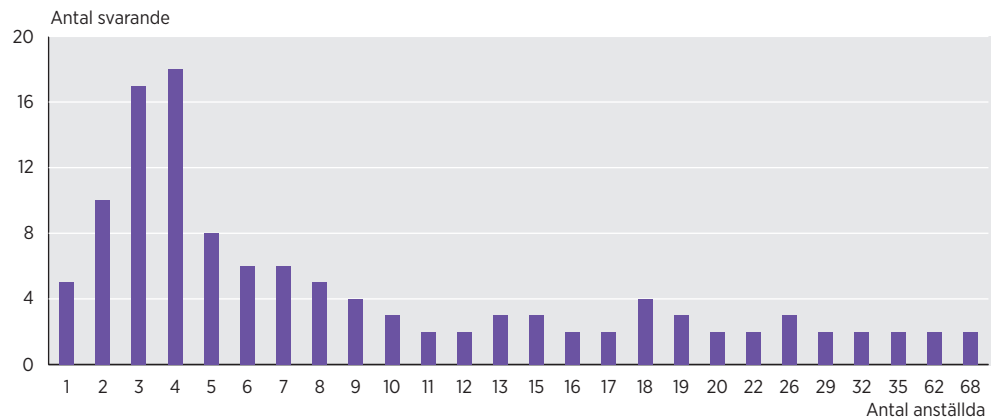


När det gäller antalet anställda hos de svarande företagen fördelar sig de svarande enligt figur 10. Den genomsnittliga företagsstorleken uppgår till 9 anställda (medelvärde) respektive 5 anställda (median). Företagen fördelar sig förhållandevis jämt avseende storlek och bransch i de olika länen.

Svarspopulationen sammansättning avseende geografi, företagsstorlek och inriktning avviker i liten grad från urvalspopulationen och vår bedömning är att svarspopulationen kan sägas vara representativ för urvalet.

Intervjuerna har berört ett antal tematiska områden, kopplat till de frågeställningar som pekats ut i uppdragsbeskrivningen. På en övergripande nivå har frågor ställts kring företagets rekryterings- och kompetensbehov, deras arbete med kompetensutveckling, om och hur man samverkar med andra aktörer kring kompetensutvecklingsfrågor samt vilka utvecklingsbehov de själva ser sig ha avseende kompetens.

Figur 10 Antal svarande efter företagsstorlek, n = 120



## 3.2 Resultat från de strukturerade intervjuerna

### 3.2.1 Hur ser de svarandes rekryteringsbehov ut?

Ur enkäten kan vi konstatera att merparten av de svarande företagen är tillväxtföretag; 87 procent anger att de rekryterat de senaste två åren och 67 procent anger att de planerar att rekrytera det kommande året. Det återfinns en viss regional variation i intervju svaren. Vi kan dels se att företagen i Småland i något högre utsträckning anger att de rekryterat. Även Jämtland sticker ut med en något högre andel företag som anger att de planerar att rekrytera det kommande året. Det återfinns däremot inte någon statistiskt signifikant skillnad mellan delbranscher i svarmaterialet. Förhållande återges i tabellen nedan.

Tabell 3 Rekryteringsbehov hos de svarande företagen, n = 100

Län	Har ni rekryterat det senaste två åren?		Planerar Ni att rekrytera under det kommande året?	
	Ja	Nej	Ja	Nej
Dalarna	80%	20%	63%	30%
Jämtland	86%	14%	76%	24%
Jönköping	89%	11%	63%	32%
Kalmar	93%	7%	67%	33%
Kronoberg	93%	7%	67%	33%

Av de intervjuade anger nära en tredjedel – 32 procent – att möjligheten att hitta den personal som företaget efterfrågar varit ett hinder för tillväxt under de senaste två åren. Analysen av enkätsvaren visar inte på någon statistiskt säkerställd skillnad mellan de olika länen eller delbranscherna.

### 3.2.2 Utmaningar vid rekrytering och bristyrken

De svarande har i intervjuerna fått ange vilka de största utmaningarna varit vid en rekrytering (dvs. vilka hinder har funnits för att kunna anställa den eller de personer man önskat). De svarande fick ta ställning till ett antal fasta svarsalternativ samt ange ytterligare utmaningar. Nedanstående är de utmaningar som pekats ut som störst. Analysen av svaren visar inte på några statistiskt signifikanta skillnader mellan regioner, delbransch eller företagsstorlek.

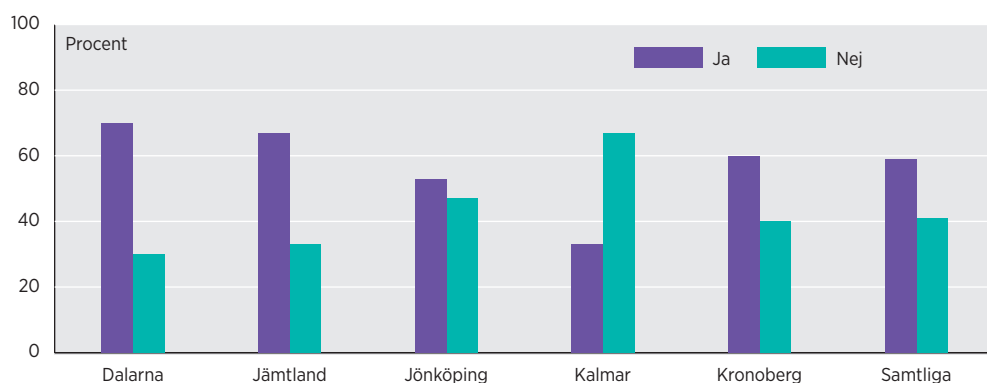
Av de intervjuade företagen anger nära 60 procent att det är brist på vissa yrkesgrupper (vi kommer att återkomma till vilka yrken som anges) inom deras

**Tabell 4 De största utmaningarna vid rekryteringar, n = 100**

	Stor utmaning
Hitta personer med formell yrkeskompetens	80%
Hitta personer med tillräcklig arbetslivserfarenhet	75%
Svårigheter att locka personal till vår ort/placering	64%
Personer som är beredda att arbeta enbart under säsong (exempelvis vinter eller sommar)	43%
Löneanspråk	19%

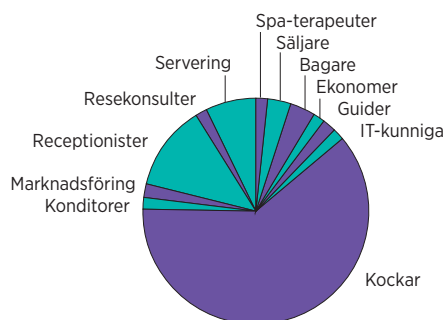
bransch. I intervjumaterialet återfinns ett par regionala skillnader som är värda att notera. Förhållandena redovisas i diagrammet nedan.

**Figur 11 Återfinns det yrkesgrupper som ni upplever det är brist på? n = 100**



De svarande har i intervjuerna ombetts att, i en följdfråga till de som upplever brister, ange vilka yrken de upplever att det finns brist på inom branschen. Sammanställningen visar att kockar, receptionister och serveringspersonal pekas ut som bristyrken. Även säljare och bagare pekas ut av flera svarande.

**Figur 12 Vilka bristyrken ser de svarande företagen n = 57**



Svaren speglar i hög grad svarspopulationens sammansättning, där kategorierna äta och bo dominerar (vilket i sig är en spegling av branschens sammansättning). Vi kan inte ur materialet utläsa några regionala variationer, och heller inte någon skillnad avseende företagsstorlek.

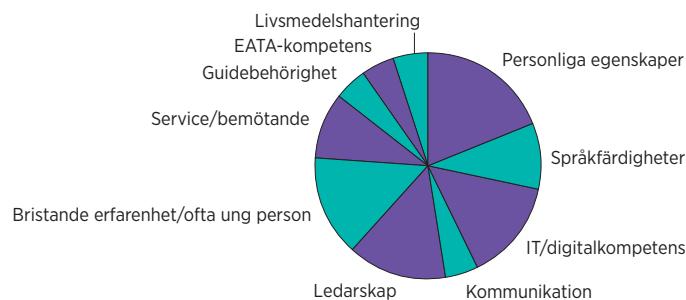
Utöver att fråga kring vilka bristyrken de svarande ser har i intervjuerna ställts frågor om vilka kompetenser man ser att det finns en brist av i sin bransch. Vi kan för det första se att en knapp fjärdedel (24 procent) av de intervjuade anger att de upplever brist på kompetenser inom sin bransch idag. Materialet uppvisar inga större regionala variationer (se diagram 13).

Figur 13 Upplever man att det finns brister avseende kompetens? n = 100



De intervjuade har på samma sätt angett vilka kompetenser de upplever att det råder brist på. Sammanställning av intervju svaren återfinns i följande diagram. Vi ser här att det är framförallt personliga egenskaper hos anställda samt bristande erfarenhet som lyfts fram (slås dessa samman står de för cirka 33 procent av svaren). Det återfinns dock ett antal kompetenser av mer avgränsad karaktär där man ser brister – såsom språkfärdigheter, IT/digital kompetens samt ledarskap.

Figur 14 Vilka kompetenser ser de svarande brist på? n = 24

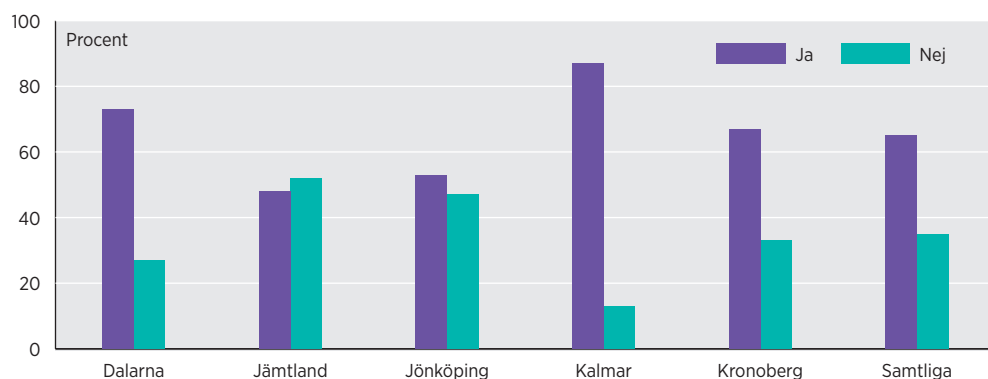


### 3.2.3 Hur arbetar företagen med kompetensfrågor?

Av de intervjuade företagen anger 65 procent att de genomför kompetensutvecklingsinsatser för personal och anställda. Vidare anger 28 procent att de bedriver kompetensutvecklingsinsatser för personer med ledningsansvar och chefer i företagen. Analysen visar också på ett statistiskt signifikant positivt samband mellan företagsstorlek och förekomsten av kompetensutvecklingsinsatser, det vill säga dessa insatser görs i högre utsträckning av större företag.

Avseende kompetensutveckling för personal och anställda skiljer sig svaren åt mellan länen, en mycket hög andel i Kalmar län anger att de genomför insatser, medan en lägre andel arbetar med detta i Jönköpings och Jämtlands län.

Figur 15 Arbetar företaget med kompetensutveckling för anställda, n = 100



De svarande uppger att de genomför insatser och har ombetts att ange exempel på vilka insatser man genomför. I tabellen sammanställs svaren utifrån de vanligaste förekommande kategorierna. För att göra svaren mer överskådliga har de slagits samman i större kategorier.

Tabell 5 Insatser för kompetensutveckling hos personal och anställda, n = 65

	Andel
Blandad intern utbildning/upplärning	28 %
Service och bemötande	13 %
IT/bokning/social medier	11 %
Säljutbildning	10 %
Livsmedelshygien	8 %
Tillståndsfrågor	7 %
Brandskydd, HLR etc.	7 %
Inspirationsföreläsningar	3 %
Dryckesutbildningar	3 %
Marknadsföring	3 %
Sommelierutbildning	2 %
Gruppövningar för personal	2 %
Miljö	2 %
Värdegrund	2 %

När det gäller insatser för att stärka kompetens hos personer i chefs- eller ledningspositioner återfinns de vanligaste exempel på insatser i tabellen nedan. Vi här även där sökt att slå ihop svaren till mer aggregerade kategorier.

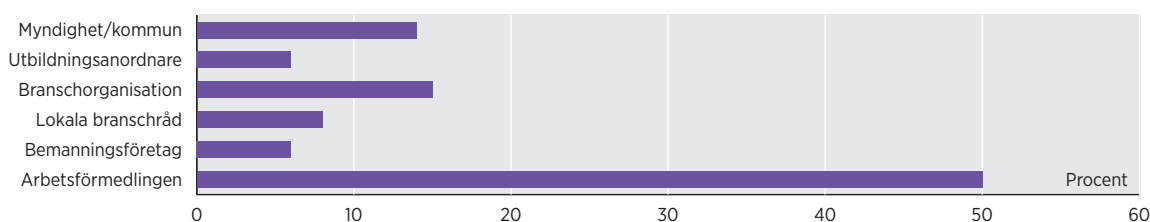
Tabell 6 Insatser för kompetensutveckling av chefer och personer i ledande ställning, n = 25

	Andel
Ledarskap/Chefsutbildning	33 %
Personlig upplärning/coachning	19 %
Ekonomi	14 %
Säljutbildning/Marknad	14 %
Värdskap	5 %
Utökad brandskyddskompetens	5 %
Arbetsrätt	5 %
Erfarenhetsutbyte	5 %

### 3.2.4 Hur samarbetar de svarande med organisationer och aktörer kring kompetensutveckling?

Rörande de svarandes utbyte och samverkan med andra aktörer kring kompetensförsörjningsfrågor har detta tagits upp ur ett par olika perspektiv i intervjuerna. För det första har de svarande fått ange vilka aktörer de haft utbyte med kring rekryteringar. Av de intervjuade anger 81 procent att de tar emot praktikanter eller lärlingar. Arbetsförmedlingen är den aktör som flest anger att de haft kontakt med rörande rekryteringsfrågor, följt av branschorganisationer och myndigheter/kommuner. Frågan har ställts till de företag som angett att de rekryterat de senaste två åren.

Figur 16 Vilka aktörer har företagen haft kontakt med kring rekryteringsfrågor? n = 87



De organisationer man anger sig haft kontakt med är följande:

Arbetslivsresurs
Destinationsorganisation
Resebyråföreningen
Unionen
SHR
Sibyllas egen organisation.
Småföretagarna
SRF
Svenska Turistföreningen
Visita

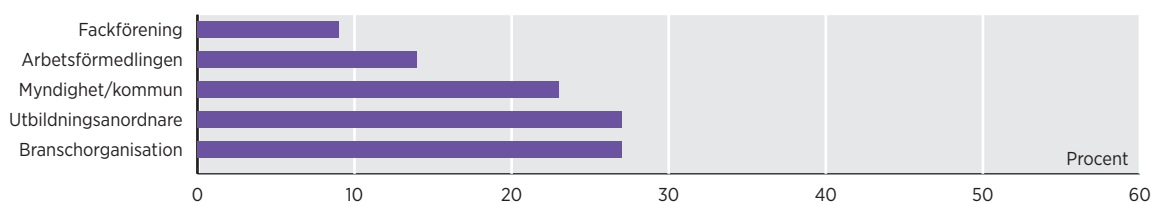
De utbildningsanordnare man anger att man haft kontakt med är:

Besöksnäringsscollege
Den lokala kockskolan
Lernia
Martin Serveras restaurangakademi
Besökscollege Dalarna
Restaurangskolor
Sweden Hotel
Utvecklingsföretaget Stig Fram.

tGällande kommuner och myndigheter handlar det uteslutande om respektive hemkommun, ofta kopplat till tillståndsfrågor eller näringslivsenheten. Det återfinns inga regionala skillnader i underlaget kring dessa frågor.

För det andra har frågor ställts kring vilka aktörer man haft kontakt med gällande kompetensutveckling – såväl för personal som för den enskilde företagsledaren. Man kan konstatera att framförallt branschorganisationer och utbildningsanordnare lyfts fram av de svarande.

**Figur 17 Vilka aktörer har de svarande samarbetat med kring kompetensutveckling, n = 45**



Bland de övriga aktörer som angetts av de svarande återfinns externa konsulter och privata rådgivare. Detta tas dock upp av ett mycket litet antal svarande.

Gällande de branschorganisationer man säger sig haft kontakt med speglar dessa i hög grad de som angetts ovan rörande rekrytering – där Visita, STF, Svensk Turism och Småföretagarna samt Svenskt Näringsliv pekas ut. Gällande kontakter med kommuner förefaller det främst handla om kompetensutveckling kopplat till brandskydd, livsmedelshantering och alkohollagar samt andra tillståndsfrågor.

De intervjuade ombads i intervjun att, för det tredje, peka på vilka områden de ser sig ha behov av att utveckla sin kompetens inom. Antingen för sig själva eller för företagets anställda. Syftet med frågan är att få en samlad bild över vilka de största, upplevda, kompetensbehoven de svarande anser sig ha. Runt 30 procent av de intervjuade valde att besvara frågan och resultaten återfinns i tabellen nedan. Det är en förhållandevis stor variation av kompetensbehov som

**Tabell 7 De intervjuades egna upplevda kompetensbehov, n = 29**

Öppet svar
Vi är ett växande företag och skulle behöva utöka kompetensområden med ekonomi, men det är mer av en rekryteringsfråga än att lära ut vår befintliga personal.
Vi kan alltid bli bättre på service.
Vi har brist på restaurangchefer.
Turism och värdskap.
Teknik och IT när det gäller IT-utveckling för vår bransch.
Sälj, att vi blir duktigare på att sälja våra tjänster och produkter.
Service
Miljö och hälsa samt mat.
Matlagning
Marknadsföring
Man kan ju alltid utvecklas, men det finns inget specifikt område som jag kommer på just nu.
Man kan alltid utvecklas inom sälj. Att sälja mer.
Ledarskapsutbildning för mellanpositioner (mellanchefer).
Ledarskap (vi har börjat med utbildningar inom det alldeles nyligen).
Ledarskap
Kundbemötande och service-mindness.
Jag kan inte se att vi saknar några specifika kunskaper eller kompetenser, men ett problem vi har är att staten lagt ner SCOT-utbildningen här i Orsa där vi kunde rekrytera folk med rätt utbildning. Nu finns det få som kan det här.
Inom restaurangbranschen måste man alltid hänga med i de nya svängarna och utvecklingen, men inget specifikt område som jag kommer på.
Hygien och hur man gör sushi kan man alltid bli bättre på.
Försäljning kan man alltid utvecklas inom.
Flera områden som t ex värdskap och guidning
Digital utveckling.
Det hade varit bra om alla på företaget kunde lära sig lite bättre svenska.
Det finns ständigt. Men jag har inget specifikt.
Datakunskaper
Data och IT (på vissa håll)
Att vara service-minded.
Att hänga med i utvecklingen som sker nu och kommer fortsätta i framtiden.
Att hitta personal med rätt utbildning (t ex kockar).

framträder. Ett par grupper kan sägas utmärka sig såsom IT-frågor, ledarskap, sälj och marknadskunskap samt bemötande, service och värdskap.

### 3.3 Djupintervjuer med företag

I detta avsnitt redovisas resultaten av den undersökning i form av 20 djupintervjuer som har genomförts av ett urval företag inom hotell och restaurang, naturturism, uthyrning och camping, samt handel. De flesta av de 20 företagen, nio till antalet, återfinns inom hotell och restaurang. Fyra företag har valts ut från naturturismbranschen, tre från uthyrning/camping samt fyra från handel.

#### 3.3.1 Kompetensbehoven

*"Många av de unga som kommer direkt från utbildning saknar ofta säljvana – vilket är jätkligt viktigt! – och är inte vana vid att prata och underhålla. Det räcker inte att kunna kassaapparaten och bokningssystemet, du måste kunna få folk att vilja stanna, köpa mer och komma tillbaks också!"*  
(Intervju med företagare inom restaurangbranschen)

Intervjuerna med företag inom hotell och restaurang visar att de är beroende av att de utbildningar som erbjuds håller hög kvalitet och levererar personal med de egenskaper och den kunskap som efterfrågas. Några menar också att det är en fördel om dessa utbildningar förekommer i närområdet rent geografiskt. Vissa pekar på att det är en brist att många relevanta utbildningar återfinns långt bort ifrån verksamheten, t ex i Stockholmsområdet.

Många utbildningar inom hotell och restaurang, menar företagen, levererar en "godkänd nivå", men ofta finns det brister vad gäller kundbemötande och vana att sälja både upplevelsen men också t ex den mat och dryck som saluförs. Mycket få av de som nyligen gått klart utbildningar är förberedda på att man måste kunna sälja även inom hotell och restaurang och har heller inte kunskapen som krävs för att kunna väcka intresse för den produkt man säljer (t ex en maträtt eller en viss typ av vin) hos en kund. För det krävs en erfarenhet och en relation till det som ska säljas, och det är mycket svårt att få med sig från en utbildning, menar några företag.

Generellt visar intervjuerna att de större företagen själva arrangerar eller köper in utbildningar från externa anordnare och konsulter med ganska stor regelbundenhet. Ett av de hotellföretag som intervjuats tillhör en större kedja av hotell inom vilken kurser kring bland annat kundvård och bemötande, merförsäljning, lyftteknik och annat erbjuds anställd personal.

#### 3.3.2 Strategier för affärsutveckling och kompetensförsörjning

Nästan samtliga av de intervjuade företagen anger att de inte har någon affärsutvecklingsstrategi som de arbetar utifrån för att utveckla verksamheten. Antingen är man för liten och arbetar från dag till dag och saknar konkreta utvecklingsambitioner, eller så är man en större aktör som gör ungefär det samma, men där tillväxt- och utvecklingsambitioner är desto större. Skillnaden mellan de små och de stora är att de större aktörerna ofta har en styrelse som är engagerad i företagets långsiktiga utveckling, och så är även fallet hos det största företag som Kontigo talat med i denna undersökning, ett företag inom hotell- och restaurangbranschen med omkring 400 miljoner kronor i omsättning. Men man arbetar fortfarande inte utifrån en plan eller antagen strategi.



När det gäller kompetensförsörjning är det betydligt vanligare att det finns policy eller planer. Framför allt berör dessa personalens och ledningens kompetensutveckling och i mindre utsträckning rekrytering. Det stora bolaget som nämnts ovan är också ett av totalt fyra bolag i intervjuundersökningen som är aktiva i arbetet med kompetensförsörjning inom branschen tillsammans med branschorganisation eller motsvarande.

### **3.3.3 Yrkesgrupper?**

De yrken som efterfrågas bland företagen som representerar hotell och restaurang är i första hand kökspersonal som kockar, övrig kökspersonal, samt personal inom servis och reception. Men även städpersonal finns det behov av hos de intervjuade företagen. Bristen på erfaren personal med hög kompetens vad gäller t ex bemötande och säljvana gäller framför allt kockar, servis och reception.

### **3.3.4 Generell kompetens?**

De mindre hotell som intervjuats anger att de generella kompetensbehoven återfinns framför allt hos de yngre anställda och rör allmän kunskap och orientering om förutsättningarna för den egna verksamheten, men det handlar också om behov kopplat till ledarskapsförmåga och utveckling.

De flesta företag menar att de har den kompetens som krävs för att driva och utveckla verksamheten och endast hälften anger att de har någon kontakt med en aktör som de vet skulle kunna hjälpa dem, eller erbjuda kurser, om de skulle känna att behov uppstår. Tre av de intervjuade företagen anger t ex att de har behov av kompetensutveckling vad gäller ekonomifrågor och ett av dessa har också kontakt med ALMI Företagspartner om detta för närvarande.

Två företag anger att de skulle behöva stöd vad gäller kunskap och kompetens om marknadsföring och ett företag anger att det skulle vara positivt om det fanns möjlighet till kunskapsutveckling vad gäller regelverk, framför allt vad gäller förändringar och uppdateringar av det regelverket som är relevant för branschen, men även för småföretagare i allmänhet.

Fyra av företagen är aktiva i branschorganisationer för bland annat frågor kring kompetensförsörjning. Samarbetet leder även till kompetensutveckling inom den egna verksamheten och för dem personligen menar de. I samband med expansion eller utveckling av verksamheten anger tre företag att de har satsat särskilt på intern kompetensutveckling.

### **3.3.5 Rekrytering och kompetensutveckling**

En övervägande andel av de företag inom hotell och restaurang som intervjuats menar att de befinner sig i en utvecklingsfas och rekryterar ständigt utefter uppkomna behov. Rekrytering anges vara en pågående process som hela tiden är igång, delvis eftersom personalomsättningen bedöms som hög, snarare än att man rekryterar utifrån en förbestämd plan eller strategi. Det senare upplevs inte som praktiskt eller nödvändigt av företagen.

Bland övriga företag som intervjuats varierar rekryteringsbehoven stort. De flesta anger att de inte ser några större behov för tillfället, medan fyra av dem anger att de har behov. Ett av företagen tar hjälp från Arbetsförmedlingen för rekrytering, ett annat har ett utbyte med en utbildningsanordnare inom fiske och ett annat företag tar in extra personal vid behov. Inget av företagen betraktar rekrytering som en stor utmaning.

Bland de intervjuade företagen inom hotell och restaurang återkommer synpunkter rörande att det är svårt att rekrytera, men i första hand att behålla personal en längre tid, och därmed kunna dra nytta av den personliga utveckling och kunskapsutveckling som individen går igenom under tiden på arbetsplatsen. Utmaningen att behålla personal förefaller gälla i högre utsträckning bland de intervjuade företag som återfinns i mindre orter, i synnerhet om orten samtidigt är en populär turistort där pris och tillgänglighet på boende kan utgöra ett hinder.

De flesta företag anger att de tar emot praktikanter och att det är en bra och nödvändig rekryteringsväg eftersom det ger möjlighet att prova nya, unga till låg kostnad för företaget, och för att man kan lära upp personen "från början". Sammanfattningsvis utgör praktikanter från relevanta utbildningar en central källa för rekrytering för många av de intervjuade företagen.

Bland fyra av de mindre företagen som intervjuats om kompetensbehov hamnar fokus snarare på kompetensutveckling av befintlig personal än att man ser stora kompetensbehov som man bedömer behöver rekryteras in till verksamheten.

### 3.3.6 Digitalisering – utmaning eller möjlighet?

Samtliga intervjuade företag lyfter digitaliseringen framför allt som en möjlighet för företaget och branschen. Utmaningen ligger i att utbilda personalen – det är något som de flesta är eniga om är en utmaning att anordna på egen hand, i synnerhet om man är en mindre aktör. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att kompetens rörande digitalisering, exempelvis vad gäller att nyttja olika digitala tjänster, inte anges som ett stort hinder alls av företagen. Man ser alltså främst positivt på digitaliseringens konsekvenser och möjligheter för det egna företaget.

Ett skäl till att det anges som positivt och en möjlighet av de företag som återfinns i mer glesbefolkade områden är att det minskar behovet av långa och tidskrävande resor för att uträtta enklare ärenden eller för att genomföra kortare möten.

För mindre företag som inte själva besitter kunskapen använder man ofta familjemedlemmar för att stötta vid behov eller för att utveckla den egna kunskapen/kompetensen.

Möjligheterna med digitalisering som anges av företagen rör framför allt rekrytering och marknadsföring. Avstånden får mindre betydelse om rekrytering kan ske via nätet och det blir lättare att synliggöra företaget för en större publik och potentiella kunder samt anställda menar företagen. Samtidigt pekas olika typer av bokningssajter man använder ut som alldeles för dyra. De upplevs dock som alldeles för dominant på marknaden för att det ska finnas några realistiska alternativ. Här finns det stora utvecklingsmöjligheter menar några företag.

Några av företagen lyfter även möjligheterna till kompetensutveckling genom distansutbildningar och kursdeltagande via internet som en fördel med en utvecklad digitalisering. Här förekommer dock synpunkter från företagen om att utbudet av kurser behöver utvecklas för att göra större nytta för olika företag och inriktningar inom besöksnäringen. Ett företag inom hotell- och restaurangbranschen menar också att utvecklingen verkar ha stannat av:

*"Branschen var långt framme för en 6–7 år sedan när det gäller digitala distansutbildningar för säsongspersonal, men det känns som det stannat*

*av lite. Jag vet inte vad det beror på men vi tyckte nog att man behövde träffas också. Det räckte inte med videokonferenser..."*

En utmaning kopplat till ökad kundaktivitet på nätet som anges av något företag är att det förefaller lättare för kunder att uttrycka missnöje med något, men att man sällan får feedback på nätet om saker som är särskilt bra eller som helt enkelt uppfyller förväntningarna. Det riskerar skapa en missvisande bild av verksamheten och kan leda till fel beslut menar den här företagaren.

### **3.3.7 Skillnader mellan olika typer av företag**

Det framgår klart av våra intervjuer att en stor del av kompetensbehoven och den största aktiviteten vad gäller rekrytering sker inom de företag som återfinns inom hotell och restaurang. Bland de övriga branscher som finns representerade i vår undersökning är det framför allt de större företagen som ger liknande svar rörande kompetensbehov och rekrytering.

Hos de fem företag inom naturturism som intervjuats så är det vanligt att verksamheten drivs vid sidan av annan tjänst, eller av individer som är deltidspensionerade. När tillfälliga behovstoppar uppstår så räcker det vanligtvis med att familj eller vänner kliver in och stöttar upp med resurser. Ett av dessa företag har dock ett samarbete med en gymnasieutbildning (Forshaga akademi) rörande sportfiske. Och det samarbetet bedöms av företaget som mycket viktigt för att kunna få tillgång till personal på lite längre sikt. Samtidigt bedömer företagaren att de individer som kommer från utbildningen behöver ytterligare upplärning inom företaget.

Det finns också väldigt specifika skillnader mellan företag beroende på bransch eller yrkesinriktning. T ex kan det gälla möjligheter och hinder för att förnya eller skaffa licenser för sådant som krävs för att driva verksamheten, eller att skaffa sig kompetens eller kunskap inom ett område eller en specifik nisch där efterfrågan från näringslivet är för liten för att skapa ett utbud från befintliga eller nya utbildningsanordnare. I de fallen får man helt enkelt lära sig själv, eller skola nyanställda/unga på egen hand. Några exempel på när detta angetts av företagen själva är en butik som specialiserat sig på förädling och försäljning av olika renköttprodukter och ett annat företag som sysslar med skärmflygning (där man dock har ett samarbete med Idrottshögskolan i viss mån).

# 4 Slutsatser och förslag på insatser

## 4.1 Slutsatser

### 4.1.1 Generella skillnader vad gäller behov mellan stora respektive små företag

Kontigos analys visar att ett generellt mönster framträder vad gäller företagens behov. I grova drag kan vi dra slutsatsen att för större företag i besöksnäringen handlar utmaningarna och behoven framför allt om rekrytering eller förmågan att behålla och dra nytta av anställdas växande erfarenhet och utveckling. Dessa företag återfinns också i hög grad inom hotell och restaurangbranschen där personalomsättning generellt är mycket hög.

Samtidigt kan vi dra slutsatsen att för många av de mindre företagen, i synnerhet bland dem som återfinns inom mindre utvecklade delar av besöksnäringen som t ex naturturism, handlar behoven och utmaningarna mer om kompetensutveckling. Kompetens gäller i det här fallet främst generell kompetens kopplat till att driva och utveckla företaget, verksamheten, och inte yrkesspecifik kompetens.

### 4.1.2 Behoven stora vad gäller yrkesutbildad och erfaren personal

En slutsats utifrån analys av material från utredningar, prognoser och intervjuer visar att det finns stora behov av yrkesutbildad och erfaren personal inom besöksnäringen generellt sett. Men inom hotell och restaurangbranschen framgår detta som allra tydligast i form av stor brist på kockar och övrig kökspersonal, samt även servis och receptionister. Samtidigt visar trenden de senaste tio åren på att allt färre väljer att utbilda sig inom dessa yrken vilket riskerar skapa ännu större och mer akuta behov på ganska kort sikt. Här är med andra ord behoven mycket tydliga och skarpa.

Utbildning i sig räcker dock inte för alla arbetsgivare, utan erfarenhet betonas som en minst lika viktig faktor. För besöksnäringen, där personalomsättningen generellt är hög, är det naturligt att erfarenhet värderas högt. Erfarenhet hos personal är för många arbetsgivare en bristvara då man ständigt ser anställda komma och gå, t ex beroende på säsongsbetonad verksamhet eller för att arbetet i sig är slitsamt och krävande.

### 4.1.3 Hög andel unga både en utmaning och en möjlighet

I tidigare avsnitt har vi konstaterat att andelen unga i besöksnäringen är mycket hög. Högre än i de flesta andra branscher överhuvudtaget. Detta representerar både möjligheter och utmaningar för branschen och för dem som arbetar i den.

Ur ett branschperspektiv får det anses positivt att många unga attraheras till arbetsplatser inom näringen. Det ger förutsättningar för att "fylla på" med kompetens underifrån och för enskilda arbetsgivare att lära upp och coacha personal för att passa den egna verksamhetens förutsättningar och behov. Men samtidigt finns utmaningen kring den höga personalomsättningen, som tidigare diskuterats, och som innebär att många av de unga man lärt upp snabbt letar sig vidare till andra arbetsgivare inom branschen. Och för en inte obetydlig andel blir det även så att man redan i ung ålder lämnar branschen helt och hållet.

Branschen tappar med andra ord löpande en stor del av den kompetens och erfarenhet som man byggt upp och som personalen bär med sig. Detta gör att det finns ett ständigt behov av rekrytering och kompetensutveckling av personal.

#### **4.1.4 Besöksnäringen en viktig väg in på arbetsmarknaden för unga och utrikes födda**

Kopplat till punkten ovan om den höga andelen unga i näringen som helhet så är det tydligt att besöksnäringen är en viktig väg in på arbetsmarknaden för flera grupper i samhället, bland annat unga och utrikes födda. För båda dessa grupper är vägen in på arbetsmarknaden utmanande, med betydligt lägre andel sysselsatta unga respektive utrikes födda jämfört med befolkningen som helhet.

Med stora behov av personal inom delar av besöksnäringen, även vad gäller icke yrkesutbildad personal, representerar besöksnäringen ett viktigt första steg in på arbetsmarknaden för många. Det stora antalet asylsökande till Sverige under andra halvan av 2015 utgör här en potentiell möjlighet för besöksnäringen att adressera delar av de kompetensbehov som finns, samtidigt som besöksnäringen skulle kunna bidra till en snabbare etablering av dessa nyanlända.

#### **4.1.5 Jämställdhet ett utvecklingsområde**

Kvinnor och män är relativt jämnt representerade inom besöksnäringen generellt sett. Men vi kan se tydliga skillnader vad gäller mäns respektive kvinnors representation på chefs- och ledningsnivå, som företagsledare eller som ledamöter i styrelser. Män är helt klart överrepresenterade i dessa positioner.

Detta mönster återfinns förstås inte bara i besöksnäringen, men i och med att besöksnäringen identifierats som en viktig tillväxtnäring så bedömer Kontigo att det är särskilt angeläget att fördjupa förståelsen om vad detta beror på och rikta insatser för att adressera brister i jämställdhet.

#### **4.1.6 Digitalisering en stor möjlighet**

Kontigos undersökning visar på att digitalisering bör betraktas som en viktig möjlighet för näringen att utvecklas. Företagen pekar mycket på den ökade tillgängligheten för framtida kunder, för bättre förutsättningar att marknadsföra sig och synas på bred front, samt att rekryteringskanaler via internet underlättar mycket. Även möjligheten att köpa och ta del av relevanta distansutbildningar och online-kurser framhålls som viktigt för branschens utveckling, inte minst för de små aktörer där flexibilitet och hög tillgänglighet kan vara avgörande för förutsättningarna att överhuvudtaget ta del av olika kurser i syfte att utveckla den egna kompetensen.

Samtidigt är det tydligt att det utbud av tjänster som finns idag i hög grad är anpassat för den dominerande branschen inom besöksnäringen – hotell och restaurang samt för lite större företag. Här finns det med andra ord ett behov av tjänster som passar mindre aktörer, och aktörer som är verksamma inom andra delar av besöksnäringen.

### **4.2 Förslag på insatser**

En del av Kontigos uppdrag är att med utgångspunkt i det material som tagits fram dels ge förslag på en kompetensförsörjnings-/kompetensutvecklingsinsats riktad mot företag i branschen, dels ge förslag på insatser för att förbättra förut-

sättningarna för företagens kompetensförsörjning på systemnivå. Syftet med detta avsnitt är att peka på de områden där det framkommit att det finns behov. Vi vill här lyfta fram ett antal områden:

#### **4.2.1 Arbeta för att utveckla karriärvägar för män och kvinnor, som ett led i att minska personalomsättning**

En stor utmaning för branschen som lyfts fram av såväl intervjuade företagare, branschaktörer och som även kan utläsas ur statistik är den höga personalomsättning som präglar branschen. En rad orsaker pekas ut till detta och vissa är direkt knutna till branschenslogik (med exempelvis obekväma arbetstider, säsongsproblematik) vilket kan vara vårt att förändra. Det finns dock, menar vi, ett par områden med insatser värda att reflektera kring.

Vi kan ur statistiken se att besöksnäringen sett som en helhet präglas av en såväl en hög andel utrikesfödda som en jämnare könsfördelning än många andra branscher. Vi ser samtidigt att kvinnor i lägre grad återfinns på ledande positioner än vad som kan förväntas givet branschens struktur. Detta faktum tillsammans med en hög personalomsättning menar vi indikerar ett behov av insatser för att få kvinnor att stanna längre i yrket och välja att göra karriär.

Vi tror här på insatser för att kartlägga om det finns specifika faktorer som påverkar mäns och kvinnors möjlighet och vilja att göra karriär. Att få en fördjupad kunskap kring bakomliggande orsaker till att kvinnor förefaller lämna branschen, vilka drivkrafter dessa har och vad som skulle få dem att stanna kvar kan ge en god grund att stå på för att formulera insatser för att motverka detta. En fördjupad kartläggning bör ha som uttalat syfte att ta fram konkreta insatser för motverka detta, gärna tillsammans med branschens aktörer och ledande företag.

#### **4.2.2 Verka för stärkt kompetens kring företagande inom utbildningar och för företag i tidiga skeden**

Kontigos studie har visat på ett generellt behov av stärkt kompetens kopplat till själva företagandet och utvecklingen av verksamheten. Många företag i besöksnäringen är små och saknar ibland den kompetens och erfarenhet som krävs för att driva och utveckla verksamheten med långsiktig ekonomisk hållbarhet. Detta gäller i synnerhet de minsta företagen inom de mindre mogna delarna av besöksnäringen, som t ex företag inom naturturism.

Ett sätt att adressera de mindre och mer oerfarna företagarnas förutsättningar att utveckla sina verksamheter kan vara att stärka entreprenörskapsperspektivet i befintliga utbildningar. Detta för att redan under utbildningen ge goda förutsättningar för de framtida företag som bildas att lyckas och växa. Det finns förstås även företag som startas av personer med helt annan utbildnings- eller annan bakgrund – vår undersökning visar t ex att det finns exempel på företag inom naturturism som startas av personer utifrån ett naturintresse eller intresse för en specifik art, och att man då inte gått någon särskild utbildning dessförinnan. För dessa företagare är det viktigt att det finns främjandeaktörer som är väl införstådda med förutsättningarna att driva affärsverksamhet inom olika delar av besöksnäringen och som kan erbjuda relevant stöd och rådgivning. Men en annan möjlighet att stötta dessa företagsledare är att stärka utbudet av kompletterande utbildningar som berör grunderna i start och drift av företag, t ex genom kurser i företagsekonomi, avtals- och arbetsrätt, arbets- och projektledning osv.

### 4.2.3 Arbeta för anpassning av yrkesutbildningar som bättre följer besöksnäringens ”logik”

Ur intervjuerna har framkommit att besöksnäringens dominans av små företag innebär en utmaning för att kunna kartlägga behov av yrkeskompetens, något som i sin tur försvårar möjligheten att få till stånd yrkesutbildningar. En förutsättning att få tillstånd att genomföra utbildning med stöd från yrkeshögskolan är att de ska gå att påvisa bland annat ett reellt behov på arbetsmarknaden och en hög arbetslivsanknytning. Den utmaning som lyfts fram i intervjuerna är möjligheterna att fånga upp och aggregera behovet av kompetens och personal från en stor mängd små företag. Flera av de vi intervjuat menar att besöksnäringen, genom dess heterogena karaktär avseende yrken och stora mängd arbetsgivare, har en utmaning i att kunna beskriva det samlade behovet av olika yrkeskompetenser. Insatser för att utveckla metoder och för att ta ett samlat grepp kring efterfrågan pekas ut som önskvärt av flera intervjuade.

Ytterligare en utmaning kopplat till utbildningssystemets utformning är frågan om dubbla yrkesbehörigheter och examina. I intervjuer med verksamma inom branschen har man pekat på att det ofta finns behov av personal med flera kompetenser – såsom exempelvis receptionist och servering, skid- och cykelguide, spa-terapeut och ekonomi. Ofta är en kombination av kompetenser viktiga i regioner med en tydlig säsong varierad besöksnäring där möjligheterna att arbeta med flera saker är en förutsättning för att kunna stanna hela året. Andra pekar på att man i småföretag ofta behöver kombinera arbetsuppgifter för att det ska gå att arbeta heltid. Utbudet av denna typ av kombinationsutbildningar förefaller vara små och insatser för att visa på behovet av detta för utbildningsanordnare pekas ut som ett insatsområde för att stärka kompetensförsörjningen hos framförallt små företag.

### 4.2.3 Arbeta för att säkerställa kompetensförsörjning både avseende bredd och spets

Flera av de intervjuade för ett resonemang kring destinationens mognad eller internationalisering och typer av kompetenser som efterfrågas. I korthet beskriver de intervjuade ett samband mellan mognad och internationalisering och behovet av i högre grad specialiserad och kvalificerad personal.

En utmaning är här att inte endast se till behovet i termer volymer och antal personer som behövs, utan även beakta kvaliteten och kompetensnivån. Behoven som en ökad internationalisering och därmed ökade krav på nivån av upplevelsen ställer högre krav både på besöksnäringens företagare och på de anställdas kompetens. Det är i detta sammanhang viktigt att säkerställa att det finns strukturer för vidareutbildning och utveckling inom yrket. Det är här svårt att peka ut enskilda insatser som kan möta dessa utmaningar. Gällande kontinuerlig kompetensutveckling av anställda är detta något som framförallt arbetsgivaren har att hantera. Här skulle man till exempel kunna se att branschaktörer och myndigheter såsom Tillväxtverket i samverkan tar fram underlag som både visar på behovet och vilka värden sådana insatser skapar för arbetsgivaren för att på så sätt stimulera detta. Gällande kompetensutveckling av företagare inom besöksnäringen skulle exempelvis ett program kring ökad kompetens i styrelser och företagsledning kunna vara aktuellt. Erfarenhet av att driva tillväxtföretag och generell affärskompetens pekas ut som ett stort behov i branschen. Denna typ av insatser skulle då, företrädesvis, riktas till företagare som har en uttalad ambition att växa och då framförallt på en internationell marknad.

#### **4.2.5 Verka för stärkt utbud av digitala tjänster som passar mindre företag inom mindre mogna delar av besöksnäringen**

Digitaliseringens möjligheter för besöksnäringens utveckling är tydliga. Den ökade tillgängligheten via internet gör det lättare att nå en bredare kundbas genom exempelvis en egen hemsida, kan underlätta hanteringen av bokningar och förfrågningar, och ger bättre förutsättningar för företagsledare och personal att ta del av kurser och utbildningar via nätet som de annars inte skulle ha möjlighet att delta i på grund av långa avstånd eller ett schema som krockar med verksamhet och arbete.

Samtidigt finns det utmaningar kopplat till dessa möjligheter. Eftersom det har blivit mycket lättare att synas på internet – en hemsida behöver inte kosta särskilt mycket idag – är det också allt fler som syns. Här blir utmaningen att sticka ut och faktiskt nå fram till kunden som har en mängd alternativ att ta ställning till. Projekt och insatser för att stötta framför allt de mindre företagens kompetens kring digital marknadsföring och kommunikation är en möjlighet att främja utvecklingen av näringen.

Ett annat möjligt spår för insatser kan vara att stötta utveckling och tester av digitala bokningssystem eller liknande tjänster som passar andra delar av besöksnäringen utöver hotell och restaurang. Många digitala tjänster som finns etablerade inom besöksnäringen idag är anpassade för hotell och restaurang men lämpar sig inte lika väl för mycket små företag som arbetar med t ex naturupplevelser, guidning och liknande, delvis av kostnadsskäl. Här kan myndigheter som Tillväxtverket möjligen spela en betydelsefull roll i att erbjuda stöd för pilotprojekt som syftar till att utveckla bokningslösningar som är anpassade till dessa typer av verksamheter och mycket mindre företag.



# Bilaga 1: Branschcoder

Branschskoder som använts i urvalet av företag:

- Campingplatsverksamhet
- Drift av konferensanläggningar
- Drift av skidsportanläggningar
- Hotellverksamhet med restaurangrörelse
- Hotellverksamhet utan restaurangrörelse
- Nöjes- och temaparksverksamhet
- Researrangemang
- Resebyråverksamhet
- Restaurangverksamhet
- Stugbyverksamhet m.m.
- Turist- och bokningsservice
- Vandrarhemsverksamhet
- Övrig fritids- och nöjesverksamhet
- Övrig sportverksamhet

## Bilaga 2: Källor

Arbetsförmedlingen (2016) Var finns jobben? Bedömning för 2016 och en långsiktig utblick

Besöksnäringens forsknings- och utvecklings fond (2014a) Tillväxtvärk? – Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2023.

Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2014b) Besöksnäringens forsknings- och innovationsagenda

ETOUR (2014) The supply of nature-based tourism in Sweden – a national inventory of service providers. Mittuniversitetet, Report 2014:1.

Grant Thornton (2014) Jämställdhet – var god dröj! Fortsatt få kvinnor i svenska företagsledning

Myndigheten för yrkeshögskolan (2014) Regional efterfrågan på kompetens och utbildning inom yrkeshögskolan

Myndigheten för yrkeshögskolan (2015) Studerandes sysselsättning 2015 -YH-studerande som examinerades 2014.

Naturvårdsverket (2015) Naturturism. <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-mrade/Friluftsliv/Naturturism/>

Regeringen (2009) Framtidens friluftsliv; Prop. 2009/10:238

Region Dalarna (2013). Handlingsplan för jämställd regional tillväxt.

Region Värmland (2014) Utredning kring kompetens- och rekryteringsbehov inom besöksnäring, handel och ekonomi i Värmland.

Statistiska Centralbyrån (2015) På tal om jämställdhet

Statistiska Centralbyrån (2015) Trender och prognoser om utbildning och arbetsmarknad

Svensk handel (2015) Handeln – möjligheternas bransch. Svensk handels kompetensbehovsrapport 2015

Svensk turism (2013) Nationell strategi för svensk besöksnäring – Strategi 2020.

Svensk turism (2015) Halvtidsanalys ”nationell strategi för svensk besöksnäring, så ökar vi tempot och kraftsamlar inför 2020”

Svenskt Näringsliv (2006) ”Företagens kompetensbehov, en utmaning för Sverige, en undersökning av svenska företags kompetensbehov”

Tillväxtverket (2014) Fakta om svensk turism 2014.

Tillväxtverket (2014) Förutsättningar för turismföretag i Sverige. Företagens villkor och verklighet 2014. Info 0624

Tillväxtverket (2015) Fakta om svensk turism. Turismens effekter på ekonomi, export och sysselsättning samt volymer, beteenden, utbud och efterfrågan. Info 0613

Tillväxtverket (2016) Turismens begreppsnyckel 2016. Internationellt rekommenderade begrepp och definitioner för turism. Info 0639

TRIP (2013) Turistnäringens Trendanalys 2013.

**Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se



## Rapport 0197

Den svenska besöksnäringen  
– kompetensförsörjning och  
kompetensbehov