

# Goda Exempel - Kompetensförsörjning i besöksnäringen i Sverige, Norge, Danmark och Finland

Utmaningar och möjligheter för besöksnäringens kompetensförsörjning



RAPPORTEN BESTÄLLD AV



## Sammanfattning

I denna rapport har ett antal exempel på hur olika aktörer i Norden arbetar med att utveckla arbetet med att kompetensförsörja branschen presenterats. För att identifiera goda exempel i de nordiska länderna har ett antal nyckelpersoner intervjuats. Intervjuerna har sedan kompletterats med dokumentstudier och information på internet. Vår bedömning är att de insatser som beskrivs i våra exempel på olika sätt kan fungera som inspiration men att insatser som kräver ett mer omfattande engagemang och resurstillsättning givetvis är mer krävande (men inte omöjliga) att införa i Sverige.

De exempel som vi har presenterat i texten speglar tydligt de gemensamma behov av att utveckla arbetet med kompetensförsörjningsfrågor som uppkommer i de intervjuer som vi har gjort med olika typer av branschaktörer i de undersökta länderna (Sverige, Norge, Danmark och Finland). Sammanfattningsvis handlar det om att få fler (framför allt unga) att skaffa sig en relevant yrkesutbildning samt att utveckla befintlig personal och att få fler att stanna längre i branschen. Det handlar då om behovet av att utveckla arbetet med att locka fler att läsa yrkesprogram – exempelvis genom att utveckla arbetet med studie- och yrkesvägledning. Andra exempel visar på möjligheten att utbilda och kompetensutveckla personal (eller potentiell personal) under kriser eller nedgångar i konjunkturen/efterfrågan som påverkar besöksnäringens omsättning och personalbehov. Ytterligare andra åtgärder som beskrivs i rapporten handlar om olika typer av insatser som syftar till att rusta företagen att bli bättre arbetsgivare. Det handlar exempelvis om kompetensutvecklingsåtgärder, att ge företagen bättre förutsättningar att utveckla det goda arbetsgivarskapet eller att locka med förmåner.

Återkommande drag i de goda exempel som vi har presenterat är följande:

- Många av exemplen visar att det är viktigt att branschen och företagen tar eget ansvar och att man inte utgår ifrån att det är någon annan aktör (exempelvis staten eller utbildningsväsendet) som ska lösa de uppkomna utmaningarna med olika typer av kompetensförsörjningsproblem. Det finns ett handlingsutrymme exempelvis när det gäller att engagera sig i utbildningens innehåll, att utveckla det goda arbetsgivarskapet och arbeta för att de nya som kommer in i branschen får en god introduktion.
- Sammantaget visar exemplen att frågorna behöver ägas och drivas av företagen och branschen men att samverkan ofta krävs med andra aktörer såsom kommuner och regioner. Att varje aktör tar ansvar för det som de kan påverka och där de har bärighet är avgörande.

Rapportnummer: 0430  
ISBN: 978-91-89730-18-2

# Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	5
1.1	Syfte .....	5
1.2	Metod och material.....	5
2.	Goda exempel .....	7
2.1	Studie- och yrkesvägledning .....	7
2.1.1	Sverige: Arbetsmarknadskunskap i skolan.....	7
2.1.2	Danmark: Studie- och yrkesvägledning genom spelsimulering och mentorskap .....	8
2.1.3	Norge: Nationell rekryteringskampanj för att locka fler unga att välja hotell- och restaurangprogram på gymnasiet.....	9
2.2	'Kontracykliska' utbildningsåtgärder.....	9
2.2.1	Norge: Bransjeprogrammet .....	10
2.2.2	Kompetensutveckling i Danmark under Corona .....	11
2.3	God samverkan mellan bransch och andra relevanta aktörer .....	11
2.3.1	Ystad kommun: samverkan och gemensamma krafftåg .....	11
2.3.2	Danmark: samverkan om utbildning genom kollektivavtal och utbildningskonsulenter .....	12
2.3.3	Norge: Faglige råd .....	13
2.3.4	Norge: Innovativa opplevelser .....	14
2.3.5	Norge: Merket for bærekraftig reisemål .....	14
2.3.6	Finland: Resedeal .....	15
2.3.7	Finland: ESF-projektet Module .....	15
2.4	Företagsförlagd utbildning, snabbspår och kompetensutveckling .....	15
2.4.1	Sverige: Lisebergsakademin .....	16
2.4.2	Danmark: En väg in – från ofacklärd till facklärd .....	17
2.4.3	Norge: Thon Hotels.....	17
2.4.4	Norge: Innovasjon Norges kursutbud för besöksnäringen .....	18
2.4.5	Norge: Arctic-365.....	18
2.4.6	Sverige: Visitaakademin .....	19
2.4.7	Finland: Scandic .....	19
2.4.8	Finland: Samverkan och kompetensutveckling i Lappland .....	19
2.5	Personalpolitik, ledning och arbetsmiljö och rekrytering .....	19
2.5.1	Bransch- och krogkoden.....	20
2.5.2	Norge: Vardekvalitet .....	20
2.5.3	Finland: McDonalds .....	21
2.5.4	Finland: Hälsöförmåner som ett sätt att öka attraktiviteten .....	21
2.5.5	Finland: S-group .....	21
2.5.6	Finland: Clarion.....	21
3.	Sammanfattande diskussion .....	23
4.	Källförteckning .....	25
5.	Informeranter .....	27
	Sverige .....	27
	Danmark.....	27
	Norge.....	27
	Finland.....	27

## Förord

Sweco har av Tillväxtverket fått i uppdrag att beskriva förutsättningarna och ge förslag med syfte att nå en förbättrad kompetensförsörjning i besöksnäringen. Arbetet är en del av Tillväxtverkets regeringsuppdrag som syftar till att bidra till en hållbar besöksnäring. Uppdraget är sprunget ur arbetet inom Myndighetsgruppen för besöksnäringen samt i dialog med regionala främjare och branschen. Rapporten är en del i en serie underlag samt en sammanfattande syntesrapport med förslag på åtgärder. Samtliga underlag finns tillgängliga på Tillväxtverkets hemsida.

Rapporten är beställd av Tillväxtverket. Analys och slutsatser i rapporten är författarnas.

Sofia Rönqvist  
Uppdragsledare

Shimeng Tovatt  
Uppdragsmedarbetare

Sweco

# 1. Inledning

## 1.1 Syfte

Sweco uppfattar att det finns ett behov av en överblick av befintliga insatser med relevans för kompetensförsörjningen inom besöksnäringen. Det finns länder med liknande kompetensförsörjningssystem, framför allt de nordiska länderna, där det är möjligt att hämta inspiration till hur Sverige kan bemöta utmaningar inom området.

Studien syftar till att analysera internationella insatser och policyförslag med relevans för kompetensförsörjningen inom besöksnäringen samt huruvida Sverige kan lära sig av andras erfarenheter. Särskilt intressant är partnerskap med flera aktörer där man eftersträvar att underlätta samarbete mellan näringsliv och utbildningsanordnare, offentliga och privata aktörer.

Kartläggningen har från början varit inriktad på goda exempel med fokus på de nordiska länderna Norge och Danmark och Finland. Då intervjuer har gjorts med svenska branschaktörer, såsom hotell- och restaurangfacket och Visita, har även goda exempel från Sverige uppkommit. Vi har då valt att inkludera även dessa i materialet.

## 1.2 Metod och material

För att genomföra denna studie och identifiera goda exempel har följande strategi använts:

**För att identifiera goda exempel har vi kontaktat, och i vissa fall intervjuat, nyckelpersoner inom forskning på det aktuella fältet samt företrädare för fackförbund och branschorganisationer i de olika länderna.** De intervjuade inom fackförbunden och branschorganisationerna är antingen ordföranden/vice ordföranden eller har någon typ av sakkunnigtjänst där de arbetar med kompetens- eller utbildningsfrågor. De personer som har kontaktats, och ibland intervjuats, har gett förslag på intressanta insatser eller andra personer som vi kan kontakta. Empiri från intervjuer har i vissa fall kompletterats med information från rapporter, dokument och hemsidor. En fullständig lista på de personer som har intervjuats finns i appendix.

**De förslag som har tagits med i vår rapport är initiativ som har bedömts vara intressanta av forskare eller branschaktörer samt av författarna.** Vi har i detta arbete strävat efter att inkludera olika typer av initiativ och få en

spridning mellan olika typer av åtgärder. Med tanke på uppdragets omfattning och tidsramar har vi dock inte haft möjlighet att gå på djupet när det gäller de olika exempel på åtgärder som presenteras. Många av insatserna har, vad vi känner till, heller inte utvärderats, varvid det inte har gått att inkludera den typen av material i analyserna.

**Parallellt med arbetet med att samla in och beskriva goda exempel på insatser har konsulterna arbetat med att undersöka och jämföra kompetensförsörjning till besöksnäringen i Sverige, Norge, Danmark och Finland.** Syftet med undersökningen är bland annat att göra en bakgrundsbeskrivning för att kunna bedöma om de exempel som beskrivs kan, med eller utan modifikationer, överföras till Sverige. Detta arbete sammanställs i en annan rapport. Den övergripande slutsatsen från undersökningen är att likheterna överväger skillnaderna i de undersökta länderna. Vår bedömning är att det inte finns några avgörande skillnader som påverkar överförbarheten av de exempel vi beskriver.

## 2. Goda exempel

### 2.1 Studie- och yrkesvägledning

I alla de nordiska länder som är med i undersökningen finns utmaningar kopplade till att få unga att välja olika typer av yrkesprogram i stället för studieförberedande program. Det finns en brist på unga med yrkesutbildning, och besöksnäringen är inget undantag. Olofsson, Kvist och Ennerberg (2022) argumenterar för att en del av pusslet i matchningsproblematiken i stort är studie- och yrkesvägledning. De menar att:

*Trots lokala svårigheter och skillnader i hur studie- och yrkesvägledning används i olika kommuner och skolor verkar det finnas potential att utveckla studie- och yrkesvägledningen, både för att öka kunskapen om hos elever om yrkesutbildningar och den lokala arbetsmarknaden och för att i större utsträckning involvera arbetsgivare i arbetet med den breda vägledningen.<sup>1</sup>*

Utifrån denna faktors betydelse lyfter vi ett antal goda exempel som rör studie- och yrkesvägledning.

#### 2.1.1 Sverige: Arbetsmarknadskunskap i skolan

Arbetsmarknadskunskap är ett franchise-koncept som används för att arbeta med studie- och yrkesvägledning med syftet att locka fler elever till bristyrken. I nuläget är 80 kommuner anslutna och nära 60 000 elever har nåtts av insatser under 2021. Arbetsmarknadskunskap drivs av och för arbetsgivare (nationellt, regionalt och lokalt) och genom arbetssättet vill man motivera elever till att göra genomtänkta studie- och yrkesval. Det övergripande syftet är att skapa förutsättningar för en bättre kompetensförsörjning på längre sikt.

Konceptet bygger på idén att föra en inspirerad dialog med skolungdomar och därigenom bredda bilden av arbetsmarknaden, olika branscher och yrken. Detta mot bakgrund av att många unga har snäv kunskap om olika yrken. Med tanke på att arbetsmarknaden förändras snabbt finns det behov av att ha studie- och yrkesvägledning med stark branschförankring som är dagsaktuell. Tanken är att det ska finnas en brygga mellan skola och arbetsliv. De elever man möter är mellan 10 och 19 år.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Olofsson, Ennerberg och Kvist (2022), Matchningsproblem och elevers utbildningsval

<sup>2</sup> [Arbetsmarknadskunskap - Ett nytt ämne i skolan | Arbetsmarknadskunskap](#)

Konceptet har använts i Jämtland och Härjedalen för att stärka arbetet med kompetensförsörjning generellt, men fokus har varit på besöksnäringen, eftersom det finns stora kompetensförsörjningsbehov där. Maria Åberg, regionchef Jämtland/Härjedalen på handelskammaren i Mittsverige, menar att arbetet med konceptet Arbetsmarknadskunskap skapar en annan typ av dialog när det blir "rätt personer" som kan branschen i klassrummen. De möter eleverna på deras nivå och det blir också mindre abstrakt vad det innebär att arbeta i olika delar av branschen. Maria Åberg menar att det finns många fördomar om hur det är att arbeta i besöksnäringen men att de som har en gedigen kunskap om den kan visa på fördelarna och möjligheterna. Man arbetar även mycket med att skapa andra typer av kontaktytor mellan ungdomar och arbetsgivare. Detta för att det ska bli mer konkret och tydligt för ungdomarna var det innebär att arbeta i besöksnäringen.<sup>3</sup>

### 2.1.2 Danmark: Studie- och yrkesvägledning genom spelsimulering och mentorskap

I Danmark drivs ett projekt där elever i högstadiet får kunskap och vägledning i hur det är att arbeta i besöksnäringen genom att de får testa att driva ett hotell genom spelsimulering. Åtgärden togs fram därför att branschen har stora kompetensförsörjningsutmaningar. Detta enligt Patrik Lykke Eilert, som är projektledare på branschorganisationen Horesta.<sup>4</sup> En annan utmaning handlar om att det är viktigt att nå eleverna tidigt om man ska lyckas med att få fler att gå en yrkesutbildning. Satsningen drivs genom den studie- och yrkesvägledning som eleverna ska få i högstadiet.

Tanken var att det skulle bli enklare och roligare att prata om yrkesutbildningar genom att arbeta med spelsimulering samt att man rent konkret kan visa hur det är att arbeta som kock eller receptionist. Genom att låta eleverna spela kan man visa vilka möjligheter som finns. I spelet får eleverna arbeta med olika scenarier. De får läsa texter, se videoklipp och svara på frågor. Eleverna får tävla mot klasskamrater och den respons som de ansvariga har fått är att eleverna tycker att det är riktigt kul och engagerade. Det blir bra diskussioner, exempelvis om vad som är god service. Respons från branschen och allmänheten har varit god när det har skrivits om insatsen i olika typer av medier. Särskilt bra fungerar satsningen när eleverna är yngre och går i sjuan då de inte hunnit få så många förutfattade meningar om olika utbildningar och yrken.

På Horesta har man även arbetat med ett mentorskapsprogram som riktar sig till elever som utbildar sig till kockar, servitörer eller receptionister. Tanken med satsningen är att elever ska få möjlighet till att få råd och stöd av en ung, men färdigutbildad person, som arbetar i branschen. De får en mentor som de kan gå till om de har frågor eller problem som de brottas med. Tyvärr var det svårt att få i gång satsningen, då den startades under coronapandemin. Det är inte så många mentorskap som man har fått till men de som har kommit i gång har fungerat väldigt bra.

<sup>3</sup> Intervju med Maria Åberg, regionchef Jämtland/Härjedalen, Handelskammaren Mitt Sverige

<sup>4</sup> Intervju med Patrik Lykke Eilert, projektledare Horesta



### 2.1.3 Norge: Nationell rekryteringskampanj för att locka fler unga att välja hotell- och restaurangprogram på gymnasiet

I Norge har arbetsgivarorganisationen NHO Reiseliv, i samverkan med andra centrala aktörer såsom fackförbund och branschorganisationer, tagit fram en nationell rekryteringskampanj, "Smak deg fram", som riktar sig till unga. Kampanjen syftar till att locka fler unga att välja hotell- och restaurangprogram på gymnasiet. Den består av flera kortare filmklipp där elever från hotell- och restaurangprogram från olika gymnasieskolor i Norge berättar om sin vardag med studier och arbete. I filmklippen läggs extra tyngdpunkt på vad eleverna lär sig och inte enbart på vad de *blir*. Utöver yrkesspecifika färdigheter lyfter eleverna att de, genom sina utbildningar, även utvecklar sina kunskaper och förmågor avseende exempelvis stresshantering, samarbete, ledarskap, problemlösning samt kreativitet. Det är färdigheter och förmågor som eleverna har stor nytta av inom såväl andra yrken som i vardagslivet. Inom ramen för kampanjen lyfts även att utbildningarna säkrar jobb för framtiden samt att eleverna, efter genomförda utbildningar, även har goda möjligheter att kunna arbeta utomlands.<sup>5</sup>

Rekryteringskampanjen "Smak deg fram" initierades år 2020 av arbetsgivarorganisationen NHO Reiseliv och har under år 2022 genomförts för tredje gången. Kampanjen har sex miljoner visningar i sociala medier. Under tidsperioden har ansökningar till gymnasieprogrammen hotell- och restaurang stabiliserats efter en längre period av nedgång i antalet ansökningar.<sup>6</sup>

Under tidsperioden 2020 – 2022 utvecklades kampanjen i samverkan med bland annat fackförbundet Fellesforbundet och ett flertal arbetsgivar- och branschorganisationer.<sup>7</sup> Därtill har samverkansprojektet tillförts kapital från Lantbruks- och matdepartementet (LMD) i syfte att starta upp en flerårig rekryteringskampanj. Förhoppningen med projektet och kampanjen är att fler unga ska få en varierad bild av yrkena inom hotell- och restaurang och att fler unga ska vilja välja gymnasiets hotell- och restaurangprogram.

Rekryteringskampanjen utgör således ett gott exempel på en insats som baseras på samverkan inom branschen, och som riktar sig till unga med syftet att utbilda mer personal till besöksnäringen. Flera intervjupersoner lyfter denna kampanj som ett gott exempel på såväl partssamverkan som rekrytering<sup>8</sup>.

## 2.2 'Kontracykliska' utbildningsåtgärder

Att staten, utbildningssektorn och branschaktörer satsar på olika typer av utbildningsinsatser i samband med kriser och konjunktunedgångar för att undvika arbetslöshet och underlätta omställning är inget nytt. I flera nordiska länder har man satsat på utbildningsåtgärder i besöksnäringen under Corona-

<sup>5</sup> Smak deg fram (2022). [SmakDegFrem.no - kampanj för gymnasieval inom restauranbranschen](https://www.smaakdegfram.no)

<sup>6</sup> NHO Reiseliv (2022). [NHO Reiselivs initiativ till Smak deg frem](#)

<sup>7</sup> Samverkansparterna består av NHO Mat og Drikke, NHO Service og Handel, Hovedorganisasjonen Virke, Fellesforbundet, Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), Norske Kokkers Landsforening (NKL), Baker- og Konditorbransjens Landsforening (BKLF) og Foreningen for Opplæringskontorene i Restaurant- og Matfag (FORM).

<sup>8</sup> Intervjuer med Audun Pettersen (Virke) och Henrik Hamborg (NHO Reiseliv)

pandemin. I stället för att avskeda personal när branschen har haft ett mindre antal besökare och kunder, har personal haft möjlighet att ta del av olika typer av kompetenshöjande insatser för att sedan återgå till arbetet när restriktionerna gradvis upphävdes. Det innebär att man har byggt upp ett sätt att arbeta med kompetensförsörjning när det är kris som kan användas i andra kommande kriser eller nedgångar.

### 2.2.1 Norge: Bransjprogrammet

Bransjprogrammet i Norge sattes i gång i samband med Coronapermitteringarna. Programmet utgjordes av ett samarbete mellan norska staten, fackföreningar och arbetsgivarorganisationer och omfattade olika utbildningsinsatser som syftade till att stärka formella kunskaper och kvalifikationer. Permitteringen av flertalet anställda samt den extraordinära situation som följde av pandemin gav tid och incitament för parterna att komma samman och diskutera utbildnings- och kompetensutvecklingsbehov inom olika branscher.<sup>9</sup>

Gällande besöks- och turistnäringen initierade arbetsgivarorganisationen NHO Reiseliv, i samråd med Studieförbundet AOF Norge och Yrkeshögskolan Viken, ett så kallat "bransjprogram för reiseliv", vilket omfattade ett utbildningsprogram för personal inom den norska besöks- och turistnäringen. Utbildningsprogrammet initierades under pandemin och bestod av kortare kurser som var tänkta att utveckla och komplettera deltagarnas befintliga kompetenser och färdigheter. Därtill var kurserna flexibelt utformade för att kunna kombineras med arbete.

Exempel på kurser som gavs inom ramen för utbildningsprogrammet var yrkesnorska med inriktning på turism samt kurser inom bland annat servitöryrket, reception, kundservice samt data – och digitalisering. Utöver att komplettera befintliga kompetenser, syftade kurserna även till att deltagare skulle stärka sina formella kunskaper och kvalifikationer, och därmed kunna ansöka om intyg för yrkesutbildning och/eller gesällbrev.

Då bransjprogrammet fick en mycket positiv respons av såväl deltagare som arbetsgivare kommer programmet att förlängas i form av ett bransjprogram 2.0. Till skillnad från det första programmet kommer kursutbudet i bransjprogrammet 2.0 att utformas i samråd med olika utbildningsaktörer och företag för att möta såväl nya kompetensbehov samt täcka in befintliga kompetensbehov.<sup>10</sup>

Bransjprogrammet i Norge utgör således ett gott exempel på en insats som:

- 1) Implementerats till följd av corona-pandemin då flertalet inom branschen var permitterade.
- 2) Bidragit med kompetensutveckling för personer som redan befinner sig i branschen.
- 3) Utvecklats i form av trepartssamverkan, där fackförbund, arbetsgivare och staten gemensamt kommit överens om programmet.

<sup>9</sup> Kompetanse Norge (2022). [Kompetansenorge.no](https://kompetansenorge.no) - kompetensförsörjning inom den norska besöksnäringen

<sup>10</sup> NHO Reiseliv (2022). [NHOREISELIV.NO](https://nhoreiseliv.no) - kompetensförsörjningsprogram för resebranschen

Bransjeprogrammet lyfts av ett flertal norska intervjupersoner som ett gott exempel. Flera betonade även programmets praktiska tillämpbarhet – att kunskaperna som spreds var direkt tillämpbara i yrkesvardagen – som en styrka.<sup>11</sup>

### 2.2.2 Kompetensutveckling i Danmark under Corona

Liksom i Norge satsade man under Corona-pandemin på att erbjuda kompetensutveckling till anställda i Danmark. De blev då erbjudna kompetensutveckling i stället för att bli permitterade. Det var en chans som många tog, då Danmark hade en omfattande nedstängning. Resultatet blev en kompetenshöjning samtidigt som många uppsägningar kunde undvikas. Enligt Michel Jörgensen på det danska hotell- och restaurangfacket blir ett bestående resultat även att det nu finns ett system och mekanismer för kompetensutveckling som kan användas i kommande kriser och tillfälliga nedgångar i branschen.

## 2.3 God samverkan mellan bransch och andra relevanta aktörer

Det är många olika parter som kan påverka kompetensförsörjningen till besöksnäringen så som exempelvis fackförbund, branschorganisationer, kommuner, regioner och andra offentliga aktörer, utbildningsaktörer inom grundskola och gymnasium samt högre utbildning. Därför har vi valt att samla ett antal exempel på god samverkan som påverkar kompetensförsörjningen till besöksnäringen.

### 2.3.1 Ystad kommun: samverkan och gemensamma krafttag

I Ystad kommun är besöksnäringen en mycket viktig del av den lokala ekonomin och den expanderar kontinuerligt (en del av Österlen ligger i Ystads kommun). 2022 har varit ett toppår för den lokala besöksnäringen. Samtidigt som näringen har ett ökat behov av arbetskraft har det funnits utmaningar med kompetensförsörjningen. Det har också funnits år i närtid när hotell- och turistprogrammet inte har startat.

Mot denna problembakgrund har ett antal aktörer i den kommunala organisationen samt i branschen kraftsamlat kring frågor som rör kompetensförsörjning till besöksnäringen. Detta har bland annat bidragit till en kraftig ökning (ungefär tre gånger så många som tidigare) av elever som söker till hotell- och restaurangprogrammet samt att olika samarbeten och samverkansarenor har etablerats. Kommunen fungerar då som en viktig

<sup>11</sup> Intervjuer med Audun Pettersen (Virke), Henrik Hamborg (NHO Reiseliv) och Kristian Ilnér (Fellesforbundet).

sammanhållande kraft när det gäller samverkan kring frågorna och som lots för att koppla ihop verksamheter, aktörer och personer.

Följande aktiviteter har genomförts för att stärka kompetensförsörjningen till besöksnäringen:<sup>12</sup>

- **Kartläggning av bristkompetenser genom verktyget Kompetenskompassen.** Verktyget används för att inventera behov som sedan kan ligga till grund för dimensionering av utbildningar och andra aktiviteter som syftar till att stärka kompetensförsörjningen.
- **Branschcertifiering av utbildningar** inom Restaurang- och livsmedel och av lärlingsutbildning inom Hotell-och turistprogrammen i samverkan med Visita och det lokala näringslivet.<sup>13</sup>
- **Kommunen och det lokala näringslivet har på olika sätt samverkat kring studie- och yrkesvägledning** för att på ett mer konkret sätt visa vilka arbetsplatser som finns inom näringen och hur det kan vara att arbeta där. Det man har insett är att många har förutfattade meningar om branschen och de förutsättningar och möjligheter som finns där. Att rent konkret komma ut till arbetsplatserna genom så kallade yrkesbussar ger en reell bild av arbetsplatserna samt skapar möjligheter för eleverna att ställa frågor till personer som arbetar där.
- **Rekryteringsträffar** i samverkan med lokala näringslivet och Arbetsförmedlingen, samt olika kommunala aktörer såsom vuxenutbildningen och arbetsmarknadsenheten. De offentliga aktörerna har haft med sig deltagare som kan vara potentiella rekryter till olika arbetsplatser.
- **Branschen har förstått att det finns ett underskott på utbildad personal** och inser att de behöver stötta upp och ta ett ansvar för att utbilda personer på plats.

### 2.3.2 Danmark: samverkan om utbildning genom kollektivavtal och utbildningskonsulenter

I Danmark finns ett omfattande utbildningsprogram som är tillgängligt för anställda. Denna möjlighet till kompetensutveckling för anställda är en del av kollektivavtalsöverenskommelserna och har kopierats mellan olika branscher. Av relevans för besöksnäringen omfattas två kollektivavtalsgrupper av kompetensfonden och de kan söka medel för kompetensutveckling från följande fonder:<sup>14</sup>

- Hotell, restaurang och turismverksamheternas kompetensutvecklingsfond.
- Kantinernas kompetensutvecklingsfond.

Kompetensutvecklingsfondens möjlighet till vidareutbildning och kurser är en möjlighet och rättighet för anställda. Det finns också en stor mängd olika kurser som är tillgängliga. Det är förmånligt för företagen att ta del av kurserna då de

<sup>12</sup> Intervju med Jenny Randowo, näringslivsutvecklare, Ystad kommun

<sup>13</sup> Tillsammans för framtidens besöksnäring - Ystads kommun

<sup>14</sup> Pension Danmark (2022). [Pension.dk](https://www.pension.dk) - Kurser med tilskud

inte behöver betala för dem och de får ersättning för staten om de skickar anställda på kurs. Utbildningarna är därför kostnadsneutrala.<sup>15</sup>

Anställda har rätt att vara lediga i upp till två veckor om året för kompetensutveckling men i praktiken kan det vara svårt att få till det. Den feedback som kommer till facket är, enligt Michael Jörgensen, utbildningskonsulent på danska hotell- och restaurangfacket, ofta att det inte finns ett behov av vidareutbildning eller att de helt enkelt har svårt att frigöra tid och att få ihop logistiken. De som har intervjuats från de danska branschorganisationerna pekar även de på logistiska problem när det gäller att använda fonderna. Det finns många kurser men det är svårt att få ihop tajmningen med att ordna en vikarie, att det är hög- eller lågsäsong samt att hitta relevanta kurser när det är möjligt för anställda att vara lediga.

Fonderna har funnits i ett antal år men enligt Michel Jörgensen<sup>16</sup> skulle de kunna användas mer. Han menar även att det är önskvärt att företagen på bred front skulle bli bättre på att kompetenskartlägga sin personal på ett mer systematiskt sätt. Dessa kartläggningar kan sedan ligga till grund för kompetensutvecklingsinsatser. Fonderna används mer i en del andra branscher såsom transport. Det förekommer också en del diskussioner med företagen om vad fonderna ska användas till. Från fackets sida menar man att det är tydligt att fonderna är en rätt till kompetensutveckling som de anställda behöver för att stärka sin ställning i arbetslivet. Fonderna ska alltså inte användas för att göra organisatoriska satsningar och förändringar, såsom att implementera ett nytt IT-system.

Facket och branschorganisationerna Horesta och Dansk Erhverv<sup>17</sup> arbetar gemensamt för att öka antalet anställda som använder fonderna. Den gemensamma bilden är att det finns stora kompetensförsörjningsbehov i branschen och att olika insatser görs för att påverka arbetsgivarna att använda fonderna mer. Det har handlat om olika former av dialog och påverkansarbete, men också en satsning på utbildningskonsulenter som har arbetat med att tillgängliggöra utbudet av utbildningar, samt att åka ut till företag och informera.

### 2.3.3 Norge: Faglige råd

I Norge finns så kallade faglige råd<sup>18</sup> som utses av norska Utbildningsdepartementet. Det finns ett faglige råd för vart och ett av de tio utbildningsprogrammen för yrkesutbildning. De rådgör statliga utbildningsmyndigheter i frågor som gäller ämnena inom respektive utbildningsprogram. Råden bidrar även till utvecklingen av kunskapsbasen om yrkesutbildningar.

Faglig råd for salg, service og reiseliv (FRSSR)<sup>19</sup> består av 16 ledamöter från olika organisationer med koppling till branschen. De har bland annat i uppdrag att identifiera trender och utvecklingar inom branscherna. Rådet ska säkerställa att yrkesutbildningen utformas på ett sätt som möter arbetslivets och den

<sup>15</sup> Intervju med Michael Jörgensen, danska hotell- och restaurangfacket

<sup>16</sup> Intervju med Michael Jörgensen, danska hotell- och restaurangfacket

<sup>17</sup> Intervjuer med Jonas Kjaer (Horesta) och Marianne Kragh (Dansk Erhverv)

<sup>18</sup> På svenska ungefär "yrkesråd" eller "råd för yrkesutbildning".

<sup>19</sup> På svenska ungefär "Yrkesrådet för försäljning, service och turism"

enskilde elevens/lärlingens behov, liksom samhällets behov av kompetens.<sup>20</sup> Enligt intervjupersoner är dessa råd viktiga samarbetsfora som möjliggör anpassning av läroplaner för att matcha branschens behov på ett relevant sätt.<sup>21</sup>

### 2.3.4 Norge: Innovativa upplevelser

Innovativa upplevelser (innovativa upplevelser) är ett samarbete mellan näringslivet, staten och forsknings- och utbildningsinstitutioner. De företag som deltar i detta industrikuster är baserade i Nordland. De 45 företag som ingår i klustret arbetar med att skapa attraktiva och värdefulla upplevelseprodukter som arbetar för att möta behoven hos både nationella och internationella besökare inom natur-, kultur- och matupplevelser.<sup>22</sup>

Innovativa upplevelser startade som ett Arena-projekt<sup>23</sup> och är numera en etablerad medlemsorganisation. Arbetet med att utveckla ett framtidsinriktat branschkluster av upplevelseprodukter fortsätter, liksom samarbetet med FoU-miljöer och policyaktörer. Nätverksaktiviteterna består bland annat av gemensamma kompetens- och utvecklingsåtgärder för medlemsföretagen samt samarbete med andra affärsnätverk, FoU-miljöer och utvecklingsprojekt.

### 2.3.5 Norge: Merket for bærekraftig reisemål

Innovasjon Norge har ett märkningssystem eller ledningssystem för hållbara destinationer. Aktörer kan söka stöd för olika aktiviteter som ska göras på vägen mot certifiering. Processen fram till certifieringen tar cirka två år och innehåller undersökningar samt framtagande av planer och åtgärder. Efter tre år måste destinationen genomgå en omcertifieringsprocess för att behålla sin certifiering. Målgruppen för certifiering är företag (t.ex. destinationsföretag) eller aktörer som på olika sätt ansvarar för turismutveckling inom ett specifikt geografiskt område. Innovasjon Norge kan delfinansiera aktiviteter som aktörer genomför längs vägen mot certifiering.

I projektet ingår verktyg och stöd för destinationsutveckling och utveckling av lokal turism.<sup>24</sup>

Intervjupersoner lyfter denna process som ett gott exempel på offentliga åtgärder för hållbar turism. Intervjupersonen berättar bland annat om medborgardialoger som Innovasjon Norge genomfört med boende i kommuner, där man bland annat diskuterat det slitage som besöksnäringen kan innebära på såväl naturen som lokalbefolkningen. I Norge upplever många ett dilemma kring besöksnäringen eftersom många turister reser långt till Norge med flyg. Innovasjon Norge berättar även att det kommer att ställas högre och tydligare hållbarhetskrav för att företag ska beviljas offentligt stöd.

<sup>20</sup> Samarbeidsrådet for yrkesopplæring og faglige råd (2022) <https://sryogfagligerad.no/>

<sup>21</sup> Intervju med Kristian Ilnér (Fellesforbundet)

<sup>22</sup> <https://www.innovativeopplevelser.no/>

<sup>23</sup> Arena är en av tre nivåer i programmet Norwegian Innovation Clusters, som ägs av Innovasjon Norge, Siva och Forskningsrådet.

<sup>24</sup> <https://www.innovasjonnorge.no/no/tjenester/reiseliv/merket-for-barekraftig-reiseliv/>

Hållbarhetskompetensen inom företagsvärlden håller på att förbättras, men Innovasjon Norge erbjuder även kurser om hållbarhet riktat till målgruppen.<sup>25</sup>

### 2.3.6 Finland: Resedeal

Den finska regeringen har igångsatt "Resedealen" (matkailudilli) som är ett utvecklingsprojekt i samarbete med arbets- och näringslivsministeriet. Inom projektet har företag genom test fått pröva hur man kunde locka till sig fler anställda till turistbranschen. Inom resedealen gjordes en kort analys av detta. Projektet testades även med betoning på säsongerna, med en idé om att de som jobbade inom skogsindustrin på sommaren skulle kunna jobba inom turistbranschen i Lappland under vintern.<sup>26</sup>

### 2.3.7 Finland: ESF-projektet Module

Module-projektet är ett ESF-finansierat projekt. Projektet har haft som mål att ta fram mikrokompetensmoduler för hotell-, restaurang- och resebranschen i syfte att höja kompetensen hos personalen i besöksnäringen. För att göra detta har projektet utgått ifrån framtidens kompetensbehov och riktat sig till dem som är mellan två stadier i studierna för att få dem att välja en utbildning inom besöksnäringen.

Projektet bestod av en behovsinventering som gjordes genom intervjuer med företag, anställda och branschorganisationer där problemen inom branschen pekades ut. Till de största utmaningarna hörde pandemin, bristen på arbetskraft och då specifikt internationella spetskompetenser. Förutom detta satsar Module-projektet även på att förbättra hotell-, restaurang- och resebranschens rykte. En stor del av det dåliga ryktet grundar sig i dåligt ledarskap och arbetserfarenheter. Module-projektet tog därför fram kurser som fokuserar på lärande ledarskap och god arbetsmiljö. Meri Vehkaperä berättar i intervjun att projektet blev väldigt lyckat då de anpassat kursmodulerna utifrån branschens behov vilket har gjort att de fått många anmälningar och mycket positiv feedback. Särskilt uppskattade var kurserna inom lärande ledarskap och god arbetsmiljö.<sup>27</sup>

## 2.4 Företagsförlagd utbildning, snabbspår och kompetensutveckling

I samtliga nordiska länder finns en liknande problematik; antalet som erhåller en yrkesutbildning är för få i förhållande till de behov som finns i en bransch som växer kontinuerligt. Mot denna bakgrund tas en rad olika initiativ för att öka företagets involvering i utbildningar eller genom att ta initiativ till helt företagsförlagda utbildningar. Fördelar med detta sätt att arbeta med yrkesutbildning är att kommuner och andra utbildningssamordnare inte behöver tillhandahålla dyr utrustning eller fiktiva lärmiljöer. Olika restaurang- och

<sup>25</sup> Intervju med Børge Hemmingsen (Innovasjon Norge)

<sup>26</sup> [Ely-keskus.fi](http://Ely-keskus.fi) - Mtkailudilliiprojektet

<sup>27</sup> Intervju med Meri Vehkaperä

hotellmiljöer kan även användas i utbildningssyfte, exempelvis under lågsåsong. Andra initiativ handlar om olika typer av snabbspår där individer som har arbetslivserfarenhet snabbare kan erhålla en yrkesutbildning, till exempel genom validering och att läsa upp teoretiska kurser.

#### 2.4.1 Sverige: Lisebergsakademin

Lisebergsakademin är ett initiativ som har tagits av Robert Hagsten som arbetar på Liseberg.<sup>28</sup> Bakgrunden till initiativet är de behov som finns när det gäller kompetensförsörjning på företaget. Det finns ett behov av utbildad arbetskraft, inte minst av utbildade kockar. Samtidigt finns det på Liseberg perioder när restaurangköken används i mindre utsträckning och det finns möjlighet att använda dem, och andra faciliteter, för arbetsplatsförlagd utbildning. Robert Hagsten har också en bakgrund inom vuxenutbildning och KY och har därför kunskap om hur man arbetar med utbildning. Grundidén var att erbjuda ett yrkespaket likt de som ges inom ramen för gymnasieutbildning, men att göra det på Liseberg i stället.

Drivkrafterna för Liseberg att arbeta med satsningen är flera. Först och främst finns ett stort behov av att hitta arbetskraft med rätt kompetens. Det finns även ett incitament att arbeta med hållbarhet genom att bidra till att kompetensförsörja branschen. Robert Hagsten menar att det är viktigt att branschen börjar ta ansvar för kompetensförsörjningen i ett bredare perspektiv och att varje aktör ser vad de kan göra för att bidra till att lösa den kompetensbrist som finns.

Utbildningen kommer att starta i mars 2023 och en yrkeslärare har anställts. Den grupp som startar kommer att bestå av 15 elever. Antagningen är en rekryteringsprocess och de som antas till utbildningen blir också anställda och får en tillsvidareanställning. De tillsvidareanställs som restaurangbiträden och kan sedan avancera efterhand när de har genomgått utbildningen, som beräknas ta ca. 11 månader. Utbildningen kommer att drivas helt i Lisebergs regi och har inte något stöd från det offentliga, vilket enligt vår informant har vissa fördelar, då man helt själv kan bestämma över rekryteringen och vilka kriterier som man använder när man väljer ut de som anställs och går utbildningen.

Det krävs inga särskilda förkunskaper men de som antas måste ha ett genuint intresse för mat och ha så pass goda kunskaper i svenska att de kan följa med i undervisningen. De ska också vara myndiga. Just nu är rekryteringen till platserna i full gång och de flesta som söker är unga vuxna (mellan 20 - 25 år) även om det också finns äldre personer som söker.

Ca. 70 procent av utbildningen kommer att vara praktik. Praktiken sker ut mot kunder i verksamhet, resten är platsförlagd utbildning. Tanken är även att eleverna succesivt kan börja arbeta med mer komplicerade arbetsuppgifter, det vill säga att de börjar i lunchserveringen med lättare luncher och sedan avancerar till mer avancerade uppgifter. Det finns en god beredskap i organisationen att arbeta med handledning av eleverna, då det är regel snarare

<sup>28</sup> Intervju med Robert Hagsten 2022-12-01



än undantag att alla köksmästare och sous-chefer har gått Skolverkets handledarutbildning.

Eftersom satsningen inte har kommit i gång än går det inte att uttala sig om eventuella hinder eller framgångsfaktorer i genomförandet. Den utmaning som föreligger i nuläget är att få till stånd en formell betygsrätt så att utbildningen har en bredare giltighet. Satsningen kommer att genomföras oavsett och den enskilde kommer att få ett intyg på att hen genomgått utbildningen, men det kommer då att ha ett högre värde för den enskilda personen som har genomgått utbildningen. Om det inte går att få till stånd betygsrätten planerar Liseberg att använda Visitas valideringsmodell så att den enskilde kan få ett kompetensintyg.

Vår informant bedömer att arbetsplatsförlagd utbildning kan vara en del av framtidens yrkesutbildning för vuxna. Det offentliga kan bidra med att skapa en strukturerad modell för hur detta kan ske, så att det blir lättare att genomföra. Exempelvis kan det handla om att lösa frågan om betygsrätt på ett bra sätt. En annan sak som det offentliga kan bidra med är att underlätta för mindre aktörer i branschen att arbeta på det här sättet. Till exempel kan det kanske vara möjligt för flera mindre aktörer att gå ihop och genomföra den här typen av satsningar.

#### 2.4.2 Danmark: En väg in – från ofacklörd till facklörd

I Danmark har man arbetat med insatsen *En väg in* som är ett snabbspår för personer med yrkeserfarenhet inom hotell- och restaurang. Syftet med insatsen är att höja utbildningsnivån i branschen och att arbeta för en förbättrad kompetensförsörjning. Personer med yrkeserfarenhet kan då validera sin yrkeskunskap och läsa de delar av utbildningen som saknas. Det tar då ca. 18 veckor att få en yrkesexamen.<sup>29</sup>

#### 2.4.3 Norge: Thon Hotels

Hotellkedjan Thon Hotels bedriver nätbaserad kompetensutveckling för företagets medarbetare. Koncernen har en egen kursportal med kurser inom allt från första hjälpen, säkerhet och beredskap och mat och dryck till ledarskap, systemutbildning och IT-system. Koncernen erbjuder även stöd och stipendier till medarbetare genom Utbildningsfonden och i samarbete med flera leverantörer. Stipendiet är till för de som vill öka sin kompetens inom ett område som de arbetar inom eller brinner för. Det kan röra sig om studier i restaurangledning, som ölkännare eller sommelier, eller ett certifikat inom det relevanta yrket.<sup>30</sup> Flera intervjupersoner nämner Thon Hotels som ett gott exempel på företagsförlagd utbildning, samt att de större hotellkedjorna generellt är bra på att ta den här typen av initiativ.<sup>31</sup>

Intervjupersoner beskriver bristande ledarskap som en utmaning för branschen. Historiskt har branschen präglats av en otrygg kultur med hård arbetsmiljö, och detta gäller i synnerhet kök, restaurang och servering. Därför är det särskilt

<sup>29</sup> Intervju med Michael Jörgensen, utbildningskonsulent på danska hotell- och restaurangfacket

<sup>30</sup> The Olav Thon Group Sustainability Report (2021).

[https://issuu.com/olavthongruppen/docs/olav\\_thon\\_gruppens\\_h\\_llbarhetsrapport\\_2021\\_se/\\_s/16471261](https://issuu.com/olavthongruppen/docs/olav_thon_gruppens_h_llbarhetsrapport_2021_se/_s/16471261)

<sup>31</sup> Intervjuer med Audun Pettersen (Virke) och Henrik Hamborg (NHO Reiseliv)

betydelsefullt att sätta fokus på ledarskap inom branschen. En informant menar att hotellkedjorna gör goda insatser i sina kompetensutvecklingsinsatser.<sup>32</sup>

#### 2.4.4 Norge: Innovasjon Norges kursutbud för besöksnäringen

Innovasjon Norge organiserar kurser och kompetensutvecklingsinsatser för besöksnäringen, ofta i samarbete med andra aktörer i branschen. Kurserna finns tillgängliga över hela landet och det finns flera kurser riktade mot chefer och mellanchefer. Innovasjon Norge har avtal med konsultföretag som genomför kurserna och kursdeltagarna har olika kompetensnivåer. Tematiskt sträcker sig kurserna över allt från gott värdskap till marknadsföring och hållbarhet.<sup>33</sup>

Efterfrågan på dessa kurser har sjunkit något under 2022. Innovasjon Norge arbetar nu med att justera en del av kursinnehållet, liksom att undersöka om något saknas i kursutbudet. Bland annat kommer fler kurser inom hållbarhet att tillkomma. Intervjupersoner vittnar även om deltagare som hjälpt till att etablera samarbeten mellan företag och nätverk, varav en del har lett till etableringen av större företag.<sup>34</sup>

#### 2.4.5 Norge: Arctic-365

Arctic-365 är en vidareutveckling av klustersamarbetet i Arena<sup>35</sup> Profitable Winter Experiences, där man arbetade med att bygga en ny vintersäsong för delar av klusterföretagen. Arctic-365 fortsätter sitt arbete med fokus på att använda samma verktyg och metodik för att ta bort lågsäsonger och utveckla en lönsam vintersäsong för de av klusterföretagen som fortfarande har kapacitet. Huvudinsatserna kopplar till innovation, internationalisering, kompetensutveckling och nätverksbyggande.

Vad gäller kompetensutveckling har Arctic-365 tagit fram ett antal kurser och kompetenshöjande insatser. I samarbete med Visit Tromsø-regionen har man hållit i norrskensguidekurser med totalt 500 deltagare under loppet av fem år. Man har även hållit i valskådningskurser och vinterguidekurser. Utöver att ta fram egna kurserbjudanden hänvisar man även företag till befintliga kurser i andras regi.

I samarbete med Universitetet i Alta/UiT har Arctic-365 tagit fram kursen Norsk naturguide, där syftet är att utbilda kompetenta naturguider, med friluftslivets värden som grund och med kunskap om det större globala miljöperspektivet. Utbildningen äger rum över två år och ger 60 studiepoäng. Klustret har även genom delprojektet "Arctic Tourism Competence" tagit fram Norges första erfarenhetsbaserade masterexamen inom turistnäringen. Kursen startade

<sup>32</sup> Intervju med Henrik Hamborg (NHO Reiseliv)

<sup>33</sup> Kurs og kompetanse for reiselivsnæringen (2022).

<https://www.innovasjonnorge.no/no/tjenester/reiseliv/kurs-for-reiselivsnaringen/>

<sup>34</sup> Intervjuer med Audun Pettersen (Virke) och Børge Hemmingsen (Innovasjon Norge).

<sup>35</sup> Arena är en av tre nivåer i programmet Norwegian Innovation Clusters, som ägs av Innovasjon Norge, Siva och Forskningsrådet.

2019.<sup>36</sup> Intervjupersoner lyfter Actic-365 som ett gott exempel på kompetensutvecklingsinsatser som härrör av klustersamarbeten.<sup>37</sup>

#### 2.4.6 Sverige: Visitaakademin

Branschorganisationen Visita tillhandahåller ett stort antal kurser som anställda i branschen kan gå som kompetensutvecklande insats. Enligt Johanna Schub på Visita är många av kurser ofta fullsatta och det har också funnits många kurser att gå under pandemin. Exempel på kurser är<sup>38</sup>:

- Arbetsrätt
- Arbetstid och schemaläggning
- Ledarskap
- Energieffektivisering
- Köksekonomi
- Sund arbetsplats

#### 2.4.7 Finland: Scandic

En populär arbetsgivare i Finland är hotellkedjan Scandic. Scandic har genom sitt samarbete med universitet och högskolor fått ett mycket bra rykte bland studerande inom besöksnärringsbranscherna. De har satsat på att utbilda sina ledare genom korta kurser och har även tagit fram en egen kompass för ledning. Hela konceptet med upplärningen på Scandic är gjord för att passa yngre, under 23 år, åldersgrupper som ofta använder mobilen som verktyg i sitt lärande. Scandic har fått pris för att vara den bästa arbetsplatsen tack vare sina innovativa metoder att rekrytera och kompetenshöja sin personal.<sup>39</sup>

#### 2.4.8 Finland: Samverkan och kompetensutveckling i Lappland

Lapplands universitets partnerorganisationer Lapland hotels och Santapark har jobbat mycket med kompetensutveckling. Till exempel har Lapland hotels gjort flera kompetensutvecklingsinsatser för att skapa mer motivation för arbetet. Samma sak har gjorts på Santapark. Även fackförbundet MaRa har ordnat grupper för att locka arbetskraft genom att samla representanter från olika företag och studenter inom hotell-, restaurang- och resebranschen.<sup>40</sup>

## 2.5 Personalpolitik, ledning och arbetsmiljö och rekrytering

I de intervjuer som vi har gjort finner vi att många av informanterna kommer fram till samma slutsats: företagen behöver ta ett ansvar för att erbjuda en god

<sup>36</sup> [Arctic-365.no](https://arctic-365.no) - Företagsstöd inom besöksnäringen i Norge

<sup>37</sup> Intervju med Børge Hemmingsen (Innovasjon Norge)

<sup>38</sup> [Kurser | Visita](#)

<sup>39</sup> [Yle.fi](#) - Nyhetsartikel om ungas syn på bra ledarskap

<sup>40</sup> Intervju med Anu Harju-Mylyaho

arbetsmiljö för att branschen ska vara attraktiv att arbeta i. Branschen behöver helt enkelt arbeta med ett gott arbetsgivarskap. Även om lönefrågan också är viktig så är det många som slutar på grund av brister i förutsägbarhet och schemaläggning.

### 2.5.1 Bransch- och krogkoden

Bransch- och Krogkoden är två dokument som tagits fram och där krögaren Fredrik Eriksson på Långbro världshus har varit initiativtagare. Bakgrunden till projektet var att många företag inom hotell- och restaurangbranschen har bra produkter och tjänster men att man kanske inte alltid bedriver verksamheterna på ett tillräckligt professionellt sätt.<sup>41</sup> Många verksamheter inom branschen är små arbetsgivare som inte har de resurser och förutsättningar som större företag med HR-avdelningar har. Samtidigt är kompetensförsörjning och att attrahera och behålla arbetskraft centrala frågor för alla företag i branschen.

I den egna verksamheten stod Fredrik Eriksson under 2017 inför en expansion och han räknade med att det skulle bli ett betydligt större rekryteringsbehov. Mot bakgrund av Fredrik Erikssons erfarenheter och initiativ startades ett samarbete med Visita, HRF och BFUF. En förstudie finansierades av BFUF och den genomfördes sedan av Restaurangakademien. I branschkoden<sup>42</sup> som finns tillgänglig kostnadsfritt på BFUF:s hemsida finns verktyg, mallar och checklistor för framgångsrikt personalarbete samlat. Dessa syftar till att underlätta och förenkla arbetet med att ta hand om nyanställda, att hålla personalmöten och ge feedback samt bidra till att utveckla medarbetarna och verksamheten.

Branschkoden är indelad i fem olika avsnitt:

- Rekrytera
- Introducera
- Utveckla
- Engagera
- Sluta

### 2.5.2 Norge: Vardekvalitet

Behovet av ett kvalitetssäkringssystem uppstod ursprungligen som följd av att en stor andel turister i Nord-Norge är utländska, och att utländska reseföretag ofta kräver dokumentation som intygar kvalitet. De nordnorska turistföretagen blev helt enkelt pressade av utländska reseföretag att införa ett system för kvalitetssäkring. Efter initiativ från turistföretag år 2012 har norska turismkluster – i samarbete med regionala företag, branschorganisationer och Innovasjon Norge – utvecklat Varde Experience Quality (Vardekvalitet) för företag som producerar upplevelser, aktiviteter, attraktioner och museer. Uppbyggnaden av detta nationella kvalitetssäkringssystem har finansierats av Innovasjon Norge. Företag som har denna kvalitetsstämpel kan på så vis marknadsföras av Visit Norway.

<sup>41</sup> Intervju med Fredrik Eriksson

<sup>42</sup> [Branschkoden - BFUF](#)

Vardekvalitet drivs och vidareutvecklas av Varde Opplevelseskvalitet AS. För den regionala förankringens skull säkerställer ägarstrukturen att aktörer inom olika områden och från hela Norge är representerade.<sup>43</sup>

### 2.5.3 Finland: McDonalds

För att locka fler yngre medarbetare att jobba på McDonalds använde de sig av den nationellt kända rapparen Cledos för att tilltala och skapa ett intresse hos unga. Snabbmatsrestauranger hör till de arbetsplatser inom restaurangbranschen som sliter mest med att rekrytera och hitta nya att anställa i Finland. McDonalds har vänt sin marknadsföring för att specifikt rikta sig till unga med invandrarbakgrund. De marknadsför sig som en första arbetsplats och tillika en möjlighet att tjäna egna pengar och bli självständig. Satsningen kan ses som en strategi för att bredda rekryteringen.<sup>44</sup>

### 2.5.4 Finland: Hälsöförmåner som ett sätt att öka attraktiviteten

Eftersom arbetskraften inom hotell-, restaurang- och resebranschen demografiskt sett består av unga personer under 25 år, har vissa restauranger bytt taktik för att endast söka erfarna arbetare. För att lyckas med det har de lagt till bättre fysioterapi och hälsovård i sina arbetserbjudanden. De restauranger som har använt strategin har lyckats bra och fått personalen att stanna. Detta indikerar att fast anställning och hälsöförmåner har varit attraktivt bland arbetssökande inom branschen.<sup>45</sup>

### 2.5.5 Finland: S-group

Ett till exempel från Finland som bevisar restaurangbranschens vändning när det gäller rekrytering handlar om S-gruppen. Gruppen hör till Finlands största kedjor med restauranger och matbutiker. Olli Oja berättade att marknadsföringen i december tidigare har bestått av julbord och liknande men numera marknadsför man även en karriär inom S-gruppen, specifikt inom restaurangbranschen. Nu nöjer man sig inte med att utannonsera lediga jobb på nätet, utan man använder sig även av annan marknadsföring på sociala medier. Detta därför att det bedöms viktigt att visa på positiva berättelser och synlighet.<sup>46</sup>

### 2.5.6 Finland: Clarion

Ett företag som satsade stort på såväl rekrytering av nyanställda som marknadsföring av sin öppning var hotellkedjan Clarion. De skapade en kampanj i Helsingfors med målet att rekrytera hela bemanningsstyrkan på en till två dagar. Detta gjordes genom att hålla ett rekryteringevent med anmälan där även högre chefer var på plats. Rekryteringseventet gav Clarion mycket publicitet och lockade till sig många sökande. Alla som sökte fick gå på intervju

<sup>43</sup> [Vardekvalitet.no](http://Vardekvalitet.no)- Kvalitetscertifikat för norska företag inom resebranschen, intervju med Børge Hemmingsen (Innovasjon Norge)

<sup>44</sup> [Stara.fi](http://Stara.fi) - Finska rapparen Cledos på McDonalds, intervju med Olli Oja

<sup>45</sup> Intervju med Meri Vehkaperä

<sup>46</sup> Intervju med Olli Oja

och även de som talade främmande språk fick en möjlighet att bli hörda under rekryteringstillfället.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Intervju med Olli Oja

### 3. Sammanfattande diskussion

I denna rapport har ett antal exempel på hur olika aktörer i Norden arbetar med att utveckla arbetet med att kompetensförsörja branschen presenterats. En del av insatserna har en längre historik och har drivits under ett antal år, såsom kompetensutvecklingsfonderna i Danmark, medan andra är nyare. Få av insatserna har vad vi känner till utvärderats vilket gör att det är svårt för oss att uttala oss om deras effektivitet eller långsiktiga avtryck. Då de nämns av tunga branschaktörer som intressanta bedömer vi dock att de är värda att belysa i den här rapporten. Med tanke på att vi inte funnit några omfattande skillnader mellan de nordiska länderna när det gäller kompetensförsörjningen till besöksnäringen bedömer vi att de goda exempel som har presenterats kan spridas och implementeras i Sverige men också i övriga nordiska länder. Olika typer av lokala förutsättningar såsom samverkansstrukturer och förekomsten av drivande eldsjälar kan dock spela roll för möjligheterna att sprida och implementera goda exempel.

Insatsernas omfattning skiljer sig åt. En del av insatserna kan snarast sägas vara punktinsatser, såsom rekryteringsevent, medan andra innebär ett mer omfattande engagemang samt samverkan mellan olika typer av parter och branschorganisationer. Vår bedömning är att insatserna som beskrivs i våra exempel på olika sätt kan fungera som inspiration men att insatser som kräver ett mer omfattande engagemang och resurstillsättning givetvis är mer krävande (men inte omöjliga) att införa i Sverige. Exempelvis skulle man kunna se att parterna och staten gemensamt finansierar kompetensutvecklingsinsatser för anställda, såsom man gör i Danmark.

De exempel som vi har presenterat i texten speglar tydligt de gemensamma behov av att utveckla arbetet med kompetensförsörjningsfrågor som uppkommer i intervjuerna med olika typer av branschaktörer i de undersökta länderna. Sammanfattningsvis handlar det om att få fler (framför allt unga) att skaffa en relevant yrkesutbildning, att utveckla befintlig personal samt att få fler att stanna längre i branschen. Det handlar då om behovet av att utveckla arbetet med att locka fler att läsa yrkesprogram – exempelvis genom att utveckla arbetet med studie- och yrkesvägledning. Andra exempel visar på möjligheten att utbilda och kompetensutveckla personal (eller potentiell personal) under kriser eller nedgångar i konjunkturen/efterfrågan som påverkar besöksnäringens omsättning och personalbehov. Ytterligare andra åtgärder handlar om olika typer av insatser som syftar till att rusta företagen att bli bättre arbetsgivare. Det handlar exempelvis om kompetensutvecklingsåtgärder, att ge

företagen bättre förutsättningar att utveckla det goda arbetsgivarskapet eller att locka med förmåner.

Återkommande drag i de goda exempel som vi har presenterat är följande:

- Många av exemplen visar att det är viktigt att branschen och företagen själva tar ansvar och att man inte utgår ifrån att det är någon annan aktör som ska lösa de uppkomna utmaningarna med olika typer av kompetensförsörjningsproblem. Det finns ett handlingsutrymme, exempelvis när det gäller att engagera sig i utbildningens innehåll, att utveckla det goda arbetsgivarskapet och arbeta för att de nya som kommer in i branschen får en god introduktion.
- Sammantaget visar exemplen att frågorna behöver ägas och drivas av företagen och branschen men att samverkan ofta krävs med andra aktörer, såsom kommuner och regioner. Att varje aktör tar ansvar för det som de kan påverka och där de har bärighet är avgörande.



## 4. Källförteckning

Arbetsmarknadskunskap (2023): [Arbetsmarknadskunskap - Ett nytt ämne i skolan | Arbetsmarknadskunskap](#)

Arctic (2023): [Arctic-365](#)

BFUF (2019): [Branschkode - BFUF](#)

Kurs og kompetanse for reiselivsnæringen (2022):  
<https://www.innovasjon Norge.no/no/tjenester/reiseliv/kurs-for-reiselivsnaringen/>

Innovation Norge (2023):  
<https://www.innovasjon Norge.no/no/tjenester/reiseliv/merket-for-barekraftig-reiseliv/>

Innovative opplevelser (2023): [Forside \(innovativeopplevelser.no\)](#)

Kompetanse Norge (2022). [Kompetansenorge.no - kompetensforsörjning inom den norska besöksnäringen](#)

NHO Reiseliv (2022): [NHO Reiselivs initiativ till Smak deg frem](#)

NHO Reiseliv (2022). [NHOreiseliv.no - kompetensforsörjningsprogram för resebranschen](#)

Närings-, trafik och miljöcentralen (2023): [Teman - ely - ELY-keskus](#)

The Olav Thon Group Sustainability Report (2021):  
[https://issuu.com/olavthongruppen/docs/olav\\_thon\\_gruppens\\_h\\_llbarhetsrapport\\_2021\\_se\\_/s/16471261](https://issuu.com/olavthongruppen/docs/olav_thon_gruppens_h_llbarhetsrapport_2021_se_/s/16471261)

Olofsson, Ennerberg och Kvist (2022), "Matchningsproblem och elevers utbildningsval", i *Plats för vem? Om arbetets inkludering och exkludering*, Lund: Nordic Academic Press

Pension Danmark (2022): [Pension.dk - Kurser med tilskud](#)

Smak deg fram (2022): [SmakDegFrem.no - kampanj för gymnasieval inom restauranbranschen](#)

Samarbeidsrådet for yrkesopplæring og faglige råd (2022):  
<https://sryogfagligerad.no/>

Stara (2023): [Finska rapparens video sprids över hela världen – amerikansk musiksajt publicerad på Instagram – Stara](#)

Varde experience quality (2023): [Varde Opplevelseskvalitet - Kvalitets-  
opplevelser skapes innenfra \(vardekvalitet.no\)](#)

Visita (2023): [Kurser | Visita](#)

Yle (2023): [Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut  
ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan  
\(yle.fi\)](#)

Ystad kommun (2023): [Tillsammans för framtidens besöksnäring - Ystads  
kommun](#)

## 5. Informanter

### Sverige

Susanna Heldt Cassel, professor Högskolan i Dalarna  
 Pim van Dorpel, vice ordförande Hotell- och restaurangfacket  
 Johanna Schub, projektledare, Visita  
 Jenny Randowo, näringslivsutvecklare, Ystad kommun  
 Maria Åberg, regionchef, Handelskammare Mitt Sverige  
 Fredrik Eriksson, krögare, Långbro Världshus  
 Robert Hagsten, rektor Lisebergs akademi

### Danmark

Michael Jörgensen, utbildningskonsulent Hotell- och restaurangfacket  
 Jonas Kjaer, chefsekonom, Horesta  
 Patrick Lykke Eilert, projektledare Horesta  
 Marianne Kragh, chefskonsulent, Dansk Ehrverv

### Norge

Kristian Ilnert, rådgivare, Fellesforbundet, Norge  
 Audun Pettersen, branschdirektör, Virke, Norge  
 Henrik Hamborg, politisk rådgivare, NHO Reiseliv, Norge  
 Børge Hemmingsen, senior rådgivare, Innovasjon Norge, Norge  
 Jens Petter Hagen, förbundssekreterare, Nordic Union

### Finland

Jarmo Ritalahti, forskare, NORTHORS, lektor, Haaga-Helia yrkeshögskola, Finland  
 Meri Vehkaperä, projektledare, Module-projektet, lektor, Haaga-Helia yrkeshögskola, Finland  
 Anu Harju-Mylyyaho, sakkunnig, institutionen för forskningsutveckling och innovation, Lapplands universitet, Finland  
 Antti Vierto, forskningschef, PAM, Finland  
 Katri Jakosuo, MaRa, Finland  
 Olli Oja, projektledare på kammarens förutsägningsavdelning, Helsingfors handelskammare, Finland

