

Best practice – kompetensförsörjning i mötesbranschen

**Rapport beställd av Visit Skåne,
inom ramen för projektet Crisitivity
(mars, 2023)**

Sammanfattning

Vi vill med vår rapport erbjuda ett material som sammanställer kunskap från många forskare, företag, projektägare och experter. Det är ett omfattande material som vi här försöker sammanfatta på en sida. Detta är således ett litet axplock, som förhoppningsvis lockar till fortsatt läsning.

Vad kan förklara dagens kompetensförsörjningsutmaningar inom besöksnäringen?

Under pandemin tvingades besöksnäringen och mötesindustrin säga upp många i sin personal. Även om branschen har börjat återhämta sig på många sätt, kämpar den fortfarande med stora kompetensförsörjningsproblem. Kunskapstappet är stort – man förlorade inte bara junior och nyanställd personal, utan även personer med lång erfarenhet. Konkurrensen om den personal som finns tillgänglig är stor och branschen uppfattas inte längre som lika attraktiv.

Samtidigt som branschen har ett skriande behov av ny arbetskraft, finns det grupper i samhället som står långt från arbetsmarknaden. Men, att anställa personer ur dessa grupper är inte så lätt som man skulle kunna önska, eftersom det kräver pengar, tid och stort engagemang hos arbetsgivaren för att utbilda dem. En annan anledning är att kunderna har blivit alltmer kräsna och ställer höga krav på tjänsteleveransen. Branschen står inför stora förändringar. En del kallar det till och med för ett paradigmskifte. Skiftet medför utmaning-

ar när det gäller att hitta rätt kompetens för framtiden. Digitaliseringen ställer nya, högre krav på teknisk kompetens, vilket inte finns i tillräcklig grad hos den potentiella arbetskraften. Kundernas höga krav på hållbara lösningar ökar behovet av kunskap och erfarenhet inom flertalet områden, som exempelvis ekologisk mat, verksamhetens klimatpåverkan och utsläppsnivåer.

För att lyckas med sin kompetensförsörjning måste företagen i branschen blir mer attraktiva som arbetsgivare. **Lösningen står i många fall att finna i det som branschen dagligen levererar till sina kunder.** Att leverera upplevelser utöver det vanliga även till sina anställda. Att skapa en företagskultur som människor vill vara en del av och engagera sig i är viktigt både för stora kedjor och den enskilda anläggningen. Men också att hitta flexibla och individualiserade lösningar på personalens olika behov samt att utbilda personalen med framtida behov i åtanke. De gamla rollerna, såsom receptionist och hovmästare, är titlar som kan komma att bli obsoleta. Samtidigt kommer kostnaden för arbetskraft troligtvis att öka och branschen måste bli bättre på att ha färre medarbetare, men se till att dessa stannar längre, utvecklas mer och har ett bredare kunskapsområde. Då kan kombinerade roller vara en lösning – till exempel en receptionist som också är digital marknadsförare. Kanske är ändå de värden ni som företag eller organisation förmedlar och

lever efter allra viktigast – många av era framtida medarbetare kommer att välja er beroende på vad ni vill åstadkomma i framtiden.

Genom hela vårt material och i de historier vi har fått lyssna till i intervjuer med experter och projektägare, såg vi ett antal återkommande riktningar. Dessa har vi samlat i åtta teman. Vi ser dessa teman som ett verktyg att använda i det egna arbetet – för att lyckas bli/förbli en attraktiv arbetsgivare samt nå ut till och matcha behovet med framtidens personal. Med andra ord, för att lyckas med sin kompetensförsörjning idag och i framtiden!

Rapporten är framtagen av Anna Frankzén Starrin och Mia H Wahlström från Sign of Times.

Mars 2023

Innehållsförteckning

Introduktion	5
Del 1. Kunskapssammanställning	6
Syfte	7
Genomförande	7
Resultat	7
Läget på arbetsmarknaden – generellt och i branschen	7
Matchningsproblematiken	9
Arbetsgivarattraktivitet.....	15
Trender som påverkar branschen	18
Slutsatser	20
Del II Fallstudie – berättelser om framgångsrika exempel	22
Introduktion	23
Temat för hållbar kompetensförsörjning	24
TEMA 1. Mötesbranschens & besöksnäringens framtid – om nya förutsättningar.....	25
Nycklexempel: Sigtunahöjden.....	28
TEMA 2. Generation Z – om de ungas behov på framtidens arbetsmarknad	30
Nycklexempel: Högskolan i Borås	32
TEMA 3. Attrahera mångfald – om att nå grupper där arbetslösheten är hög	34
Nycklexempel: Gröna Lund.....	36
TEMA 4. Kommunikation – om att nå ut (som arbetsgivare).....	38
Nycklexempel: International Citizen Hub Lund (ICHL)	40
TEMA 5. Samverkan – om att bygga ekosystem för branschens framtid.....	42
Nycklexempel: Siggesta Gård, Värmdö.....	44
TEMA 6. Reskilling & upskilling – om att vara anställningsbar och att utvecklas	46
Nycklexempel: Pyramid Global Hospitality	48
TEMA 7. Flexibla arbetsplatsen – om gig-ekonomi och individuella lösningar.....	50
Nycklexempel: Châteaufarm'	52
TEMA 8. Attraktiva arbetsplatsen – om unika behov och sinnenas dimension.....	55
Referenser	58
Litteratur	58
Genomförda expertintervjuer	59
Genomförda intervjuer – fallstudien	59
Bilaga 1: Övriga exempel	60

Introduktion

Det finns idag stora utmaningar med kompetensförsörjning inom mötesbranschen (precis som bland hotell, restauranger och andra i besöksnäringen som inte sysslar direkt med möten). Det råder brist på arbetskraft med rätt kompetens inom många av de yrken som behövs i mötesbranschen. Samtidigt råder stor arbetslöshet i Skåne, framför allt bland yngre, äldre och utlandsfödda.

Sign of Times har på uppdrag av Visit Skåne genomfört en studie som bland annat syftar till att ge en kortfattad beskrivning av kunskaps-/forskningsläget för att förklara dagens kompetensförsörjningsutmaningar inom

besöksnäringen. Kunskapssammanställningen presenteras i del 1 i denna rapport. Huvuddelen av uppdraget är en fallstudie som lyfter fram goda och inspirerande exempel på organisationer som har lyckats lösa sin kompetensförsörjning. Dessa exempel kommer både från besöksnäringen och från andra relevanta branscher. Fallstudien presenteras i del 2 i rapporten.

Rapportens målgrupp är företagare som behöver hjälp med att lösa sin kompetensbrist.



Del 1.

Kunskapssammanställning

Syfte

Syftet med kunskapssammanställningen är att ge en kortfattad beskrivning av kunskaps-/ forskningsläget som kan förklara dagens kompetensförsörjningsutmaningar inom besöksnäringen. Vi försöker besvara följande frågor:

- Vilka är mekanismerna som ligger bakom dagens gap och den höga arbetslösheten bland vissa samhällsgrupper?
- Vad gör en arbetsgivare/bransch attraktiv för arbetstagare?

Genomförande

Genomförandet har skett dels genom en litteraturinsamling där vi samlat in både forskning och andra rapporter. Dels har vi genomfört intervjuer med elva nyckelpersoner (forskare och andra experter). Urval av respondenter gjordes i samverkan med Visit Skåne. Fullständig referenslista och lista på intervjupersoner finns längst bak i rapporten.

Resultat

De intervjuer vi har gjort och den litteratur vi har gått igenom visar att många företag inom besöksnäringen upplever att det är svårt att rekrytera och behålla personal – branschen har således stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjningen. Samtidigt är det flera myndigheter och politiker som talar om ökad arbetslöshet – hur hänger det ihop egentligen?

Läget på arbetsmarknaden – generellt och i branschen

Läget på arbetsmarknaden har varit väldigt mycket upp och ned de senaste åren. Efter krisåren under pandemin vände det förra året och arbetslösheten sjönk i hela landet. Men nu tror Arbetsförmedlingen¹ att den svenska ekonomin är på väg mot en inbromsning och bedömer därför att arbetslösheten kommer att öka igen under 2023. Arbetslösheten väntas bli högst i Södermanlands, Gävleborgs och Skåne län. Långtidsarbetslösheten kommer troligen också att öka, vilket innebär att de som varit utan arbete i två år eller mer efter coronapandemin riskerar att hamna ännu längre bak i kön. Trots en högre arbetslöshet, bedömer Arbetsförmedlingen att det fortfarande kommer att vara brist på kompetens. Störst brist verkar det dock bli i norra Sverige.

Svenskt Näringsliv gör vartannat år en undersökning² där de frågar företag i olika branscher om deras behov av att rekrytera och den senaste undersökningen visar att rekryteringsbehoven har ökat kraftigt på bara två år. Men undersökningen visar också att tre av tio rekryteringsförsök misslyckades 2021, vilket är fler än för två år sedan. Störst problem har företagen inom samhällsbyggnadssektorn. Ett av de viktigaste hindren är bristen på personer med yrkesutbildning från gymnasiet. Även om det ekonomiska läget har betydelse för hur lätt/svårt det är att hitta personal så har företagen rekryteringsproblem under både hög- och lågkonjunktur.

1. Arbetsförmedlingen (2022)

2. Svenskt Näringsliv (2022)

Enligt Svenskt Näringsliv ökade antalet varsel kraftigt och arbetslösheten steg under pandemins inledningsskede. Många branscher drabbades mycket hårt. Nästan vartannat företag uppger också att deras kompetensbehov har förändrats sedan pandemins utbrott och att det har blivit svårare att rekrytera, vilket tyder på en hård konkurrens om arbetskraften. Det är för tidigt att överblicka pandemins långsiktiga effekter på arbetsmarknaden.

Pandemin innebar inte bara en våg av permitteringar utan det verkar som om många även sade upp sig frivilligt under perioden. Fenomenet har kallats för "The great resignation" ("det stora avhoppet" på svenska). Möjliga orsaker sägs vara urholgade reallöner eller missnöje med sin arbetsplats och arbets-situation.³

"Pandemin pågick så länge att personerna som permitterades hann skaffa nya karriärer. Därför är det svårt att återrekrytera. I synnerhet är det ju de bästa talangerna som har valt andra karriärer. Den som har skaffat sig en ny karriär vill inte alltid gå tillbaka till en osäker värld (pandemin visade hur osäker branschen är). Måste rekrytera helt nytt. Det är brist på kompetent personal och det är inte inom alla kategorier man kan rekrytera på attityd, t ex kockar – där behövs fler utbildade." Michael Schüller, VD, Svenska Möten

Besöksnäringen har drabbats mycket hårt av pandemin, men frågan är om krisåren helt kan förklara dagens kompetensförsörjnings-

utmaningar eller om det finns andra förklaringsfaktorer?

Personer inom besöksnäringen verkar byta jobb i större utsträckning än i andra branscher. När Sweco⁴ jämförde personer som arbetade i besöksnäringen 2016 för att se om de jobbade kvar 2019 kunde de konstatera att det stämmer – rörligheten är hög i hela näringen och allra högst inom restaurang och logi:

- Knappt hälften av de sysselsatta inom restaurang och logi var kvar i samma del av besöksnäringen efter tre år och här var även rörligheten högst.
- Trenden är svagt nedåtgående – allt färre arbetar minst tre år i följd inom samma del av branschen.
- Yngre bytte bransch i större utsträckning än äldre.
- Det var vanligare att personer med lägre inkomster bytte bransch jämfört med de med högre inkomster.
- De som vidareutbildade sig under perioden 2016–2019 var tydligt mer benägna att byta bransch både inom besöksnäringen och till övriga näringslivet.
- Kön, utländsk bakgrund och var i Sverige man arbetar har inte så stor betydelse för benägenheten att byta bransch.

Svenskt Näringsliv anser att bristen på kompetens är ett tillväxthinder för branschen. Dessutom har cirka 70 % av företagen (Visitass medlemmar) problem med sin rekrytering, och en tredjedel av rekryteringsförsöken misslyckas helt.⁵

3. Lever & Co. (2022)

4. Sweco (2023c)

5. Svenskt Näringsliv (2022)

“Idag är det större konkurrens om den anställningsbara arbetskraften. Därför är det många företag som tvingas anställa personer med låg kunskap om branschen. Även många chefer saknar erfarenhet, då man förlorade många ledare/chefer under pandemin. Då är det också svårare för nyrekryterad personal att lära på jobbet, då det inte finns rutinerade ledare.”

Peter Thomelius, Chef kompetensförsörjning, Visita

Är utmaningarna strukturella eller kopplade till pandemin?

Frågan är då om de utmaningar som näringen står inför är kopplade till den kris som pandemin innebär eller om branschen är på tröskeln till en strukturomvandling. Mycket tyder på det senare, även om pandemin verkar ha snabbat på processen.

Sweco⁶ har sammanfattat besöksnäringens problem med kompetensförsörjning i tre komponenter; branschspecifika problem, utbildning och matchning. Branschspecifika problem är till exempel att pandemin har dränerat branschen på erfaren arbetskraft, att man konkurrerar med många andra branscher om samma arbetskraft, att man ligger efter andra branscher avseende kompetensutveckling på arbetsplatsen, att lön och villkor inte är attraktiva och att många lämnar branschen efter kort tid eller i samband med familjebildning. Utbildningsrelaterade problem som nämns i rapporten är att utbildning är lågt värderad i branschen, att det är för få sökande till gymnasiets relevanta yrkesprogram

samt att utbildningen inte har den kvalitet och relevans för näringen som krävs. När det gäller matchning så handlar det dels om matchningen mellan antalet utbildningsplatser och behovet av personal, dels om att många som utbildar sig inom besöksnäringen tar jobb i andra branscher. Utanför systemet ligger kontextuella problem, som är svåra att påverka, såsom arbetsmarknadslagstiftning, politiska åtgärder och skatter.

BFUF, Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond, beskriver i en rapport⁷ att en utmaning är att arbetet i branschen ofta är fysiskt krävande och arbetstiderna obekväma. Det bidrar till konkurrens från andra branscher, som kan erbjuda arbetstider och förutsättningar som passar bättre ihop med att till exempel bilda familj eller helt enkelt bli äldre. Karriärvägar och löneutveckling kan vara andra utmaningar, speciellt utanför större städer. Detta sammantaget har lett till att delar av besöksnäringen normalt kämpar med kompetensförsörjningen.

Enligt BFUF⁸ kan det finnas flera förklaringar till den höga personalomsättningen i branschen. Orsaker som nämns är till exempel stress, obekväma arbetstider, personalpolitik eller karriärmöjligheter. Men rapporten tar även upp en annan möjlig orsak – en särskild ”rörlighetskultur” inom besöksnäringen som innebär att det ofta betraktas som norm att inte stanna särskilt länge på sin arbetsplats och som ”konstigt” att vara kvar på samma jobb under en längre tid. Rapportresultaten

6. Sweco (2023d)

7. BFUF (2021)

8. BFUF (2019)

9. Walmsley et al. (2020)

visar inte på överutbildning i sektorn, men inte heller att effekten av att ha en examen är särskilt stark. Chefsbefattning påverkar lönen kraftigt i positiv riktning. Erfarenhet från branschen har betydelse för lönen, däremot har inte erfarenhet från andra branscher någon stor betydelse för lönenivån.

Walmsley et al. (2020)¹⁰ lyfter i sin artikel att besöksnäringen i och för sig står inför många nya utmaningar, men också möjligheter relaterade till den omfattande tekniska utvecklingen, ökningen av artificiell intelligens mer allmänt och bredare socio-politisk utveckling med konsekvenser för arbetets mening och karaktär som förutses under resterande delen av 2000-talet.

Enligt Webster & Ivanov (2020) kan kompetensbristen inom besöksnäringen delvis förklaras av en krympande yngre befolkning. Detta är ju också en strukturell förändring som talar för att branschen måste ställa om för att inte vara beroende av unga personer för att fylla rekryteringsbehovet. Enligt artikelförfattarna är den bästa lösningen att ersätta delar av arbetet med automatiserade system, robotar och artificiell intelligens.

Sammanfattningsvis visar litteraturen på att förklaringen till de utmaningar som branschen står inför både kan kopplas till den kris som pandemin innebar och till strukturella problem i och utanför branschen.

Matchningsproblematiken

En vecka i januari 2023 fanns det 6 000 lediga jobb i besöksnäringen på Arbetsförmedlingen. För att förstå vilka mekanismer som ligger bakom dagens gap – d v s gapet mellan kompetensbristen och den höga arbetslösheten i vissa grupper – börjar vi med att titta på matchningen mellan utbildning och sysselsättning inom besöksnäringen. Sweco¹¹ har undersökt detta och konstaterar att:

- Få av de som utbildas inom besöksnäringen väljer att jobba i branschen
- Matchningen försämras över tid efter avslutad utbildning
- Få kommer i arbete efter en arbetsmarknadsutbildning
- Näringen är endast i liten utsträckning beroende av utbildningssystemet för sin kompetensförsörjning
- Belägg saknas för att matchningsproblematiken grundas i låga löner
- Kvinnor lämnar branschen i högre utsträckning än män

I en rapport från Myndigheten för Yrkeshögskolan¹² bekräftas att de som genomgått utbildning inom hotell, restaurang och turism i relativt liten utsträckning upplever att arbetet stämmer väl överens med utbildningen. Av de examinerade inom hotell, restaurang och turism som hade ett arbete var det bara 30 % vars arbete överensstämde helt eller till största delen med utbildningen, vilket är betydligt lägre än motsvarande andel för hela yrkeshögskolan (65 %). Överensstämmelsen

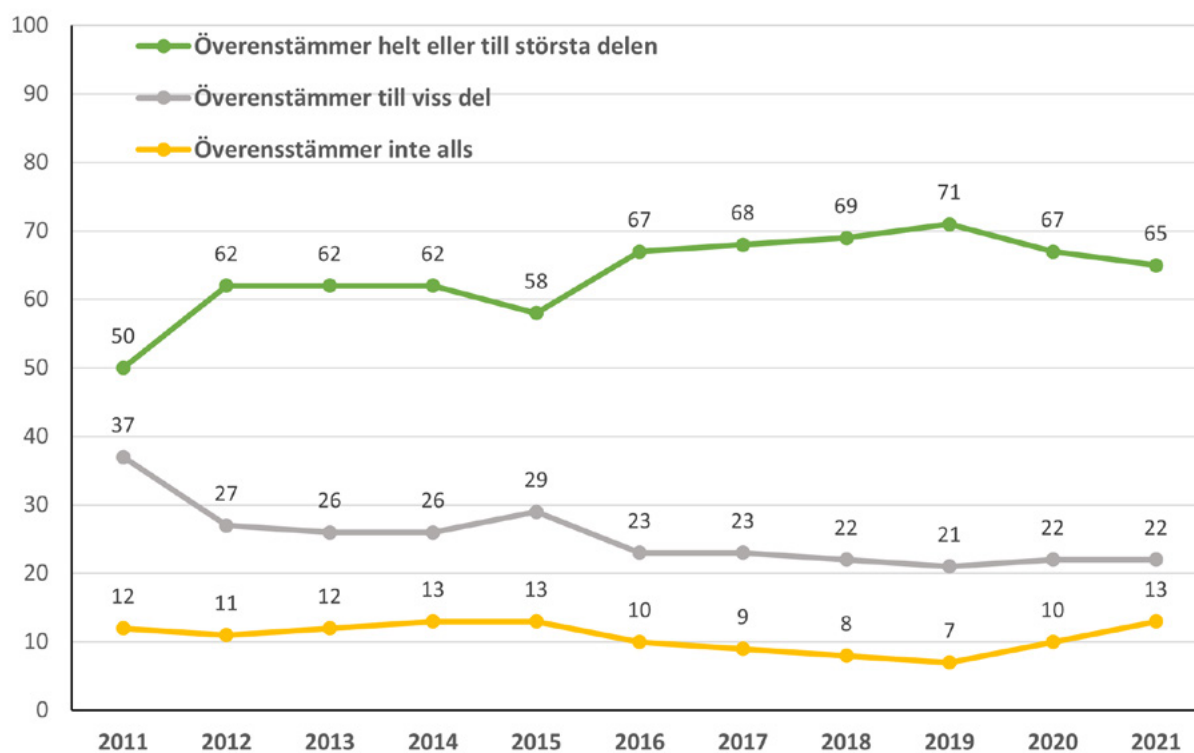
10. Webster and Ivanov (2020)

11. Sweco (2023e)

12. Myndigheten för Yrkeshögskolan (2022)

mellan utbildning och arbete har sedan 2016 varit lägre inom hotell, restaurang och turism än för yrkeshögskolan totalt och skillnaden ökade under pandemiåren.

Diagram. Arbetets överensstämmelse med utbildningen, Hotell, restaurang och turism.¹³



Källa: Myndigheten för Yrkeshögskolan (2022) Studerandes sysselsättning 2021. Rapport 2022.

13. Inom utbildningsområdet Hotell, restaurang och turism ryms utbildningar till bland annat sommelier, eventarrangör, destinationsutvecklare och resekonsult samt utbildningar mot Hotel Management och projektledarutbildningar mot turism. Totalt ingick drygt 700 examinerade från detta område i undersökningen 2021.

Utbud och efterfrågan

Dagens gap mellan branschens brist på kompetens och den höga arbetslösheten i vissa grupper kan förklaras med att utbudet av arbetskraft (arbetslösa och andra som söker jobb) inte matchar efterfrågan på arbetskraft (den kompetens branschen letar efter). Efterfrågan verkar ha förändrats under pandemin – enligt Svenskt Näringsliv¹⁴ uppger en mycket stor andel av företagen inom besöksnäringen att deras kompetensbehov förändrats sedan pandemins utbrott och att de har svårt att rekrytera. Svårast att rekrytera har företag som söker personer med eftergymnasial yrkesutbildning, följt av de företag som söker personer med högskoleutbildning respektive utbildning från gymnasieskolans yrkesprogram.

Bristen på personer med rätt utbildning och rätt yrkeserfarenhet har gjort att företagen lägger stor vikt vid personliga egenskaper som ger en bild av personens framtida potential. Bristande yrkeskunskaper är lättare att komplettera än bristande motivation. En arbetsmarknad i förändring ställer höga krav på flexibilitet och förmågan att lära om och lära nytt under hela livet. Företagen tar också ett stort eget ansvar för kompetensförsörjning och kompetensutveckling – hälften av företagen svarar att man samarbetar med utbildningar.

“Gymnasieutbildningarna inom besöksnäringen har kämpat med ett minskat söktryck och intresse från både elever och branschen. För att öka attraktiviteten krävs att utbildningarna håller hög nivå och lever upp till det som medlemsföretagen kräver. Därför har Visita tagit fram en kvalitetssäkring/ certifieringsmodell. Nu har vi kvalitetssäkrat sju skolor.” Peter Thomelius, Chef kompetensförsörjning, Visita

Det finns flera olika sätt som ett företag kan samverka med utbildningssystemen på. Mest nöjda med samarbetet är företag som samverkar med gymnasial yrkesutbildning och företag som samverkar med yrkeshögskoleutbildningar.

¹⁴ Svenskt Näringsliv (2022)



”Det behövs ett kompetenslyft inom sådant som konferensteknik, mötesrådgivning och arbetsledning – ett slags hotellingenjörer som kan ta hand om mer strategiska frågor”, säger Lotta Boman, vd och ägare av Sigtunahöjden med hotell, konferens och restaurang.

”Mer yrkesutbildning är ett måste för att komma till rätta med kompetensbristen inom besöksnäringen, men intresset är svalt från politiskt håll”, slår hon fast. ”Ett exempel på det är att bara 4–5 av 100 utbildningar inom regeringens pandemisatsning på Yrkeshögskolan är kopplade till besöksnäringen.”

Källa: Svenskt Näringsliv (2022), sid 17.

BFUF¹⁵ skriver att antalet utexaminerade från gymnasieskolans relevanta program är alldeles för få (och blir allt färre). Det kan bero på att denna utbildning är ovanlig i branschen och att det går utmärkt att få jobb utan den – vilket gör utbildningen mindre attraktiv. Om arbetsgivare dessutom tvekar inför kompetensnivån hos examinerade från yrkesprogrammen, uppstår lätt en ond cirkel där intresset för utbildningarna och kvaliteten på de utexaminerade minskar ytterligare. Företagen i näringen tycker inte att gymnasieutbildningarna tillfredsställer branschens kompetensbehov på ett bra sätt. Framför allt på grund av att nyutexaminerade inte förstår hur högt tempo och hur mycket ansvar som ingår i arbetet samt hur sälj- och kundfokuserad man måste vara. Men kritiken av utbildningen blandas till viss del ihop med kritik

av de utexaminerades personliga egenskaper, och det är osäkert om man från branschens och utbildarnas sida är helt överens om vad utbildningarna faktiskt ska åstadkomma.

”Gymnasieskolorna (hotell och turism, resp. restaurang och livsmedel) sitter med i vårt arbetsutskott och de lyfter vikten av att jobba mer och närmare med arbetsplatserna för att verkligen få till det bästa utbytet mellan skola och arbetsplatser, t ex kring arbetsplatsförlagt lärande.” Pernilla Nordström, Projektledare, STUA

Både företagen och de anställda anser att attityden till kompetensutveckling inom branschen generellt är bra. En av tre anställda upplever dock att inställningen till kompetensutveckling från chefens sida

15. BFUF (2014)

är huvudsakligen negativ. Arbetsgivare och anställda är överens om att kunskaper inom ledarskap och arbetsledning, ekonomi och budgetering, lagar och avtal samt arbetsmiljö och säkerhet behöver förstärkas. I övrigt fokuserar arbetsgivarna mer på egenskaper som servicekänsla, kundfokus och affärssinne, medan arbetstagarna relativt sett fokuserar mer på IT-kompetens, språk och mångfalds- och diskrimineringsfrågor.¹⁶

Unga/utländsk bakgrund/andra

“Det är en tydlig kompetensbrist hos nya sökande till de lediga jobben. Branschen söker mer utbildad personal, samtidigt som Arbetsförmedlingen prioriterar de arbetssökande som står längst från arbetsmarknaden. Där ser vi en tydlig matchningsproblematik.” Peter Thomelius, Chef kompetensförsörjning, Visita

Personer sysselsatta i besöksnäringen är i större utsträckning än i övriga näringslivet kvinnor, unga, av utländsk bakgrund, låginkomsttagare, lågutbildade, personer med flera anställningar eller studerande. Det finns dock undantag – i exempelvis transportsektorn är medelåldern högre och andelen kvinnor lägre.¹⁷

I Visitas rapport¹⁸ pekas besöksnäringen ut som en central sysselsättningsmotor för både personer med invandrabakgrund och ungdomar. En av de främsta anledningarna till detta är att turistnäringen är en arbetsintensiv industri med låga språkkunskapskrav, vilket innebär en låg tröskel för inträde på arbetsmarknaden för många arbetssökande med invandrabakgrund.

Men det finns också en hel del utmaningar kopplade till den utländska arbetskraften. Enligt Linge et al. (2020)¹⁹ koncentreras ofta utländska arbetare (åtminstone inom den norska besöksnäringen) till typiska låglönejobb och ”lågkvalificerade” arbeten, som till exempel städning, där språkraven inte är så stränga. Det hämmar möjligheterna att förbättra språkkunskaperna, vilket ytterligare begränsar möjligheterna att utvecklas och kunna ta andra roller där man behöver möta gästerna, till exempel i receptionen. Både formella och informella nätverk av kollegor, vänner och familj framhålls som en viktig faktor för ytterligare integration, vilket gör det möjligt för utländsk arbetskraft att utöka sin serviceroll när de interagerar med gästerna.

Sweco har kartlagt de som är utrikes födda i besöksnäringen och konstaterar att²⁰:

- Utrikes födda (som är sysselsatta inom besöksnäringen) är i större utsträckning sysselsatta inom persontransport och restaurangverksamhet än personer födda i Sverige.
- Ungefär hälften av de utrikes födda som är sysselsatta i besöksnäringen är födda i Asien eller i den tidigare Sovjetunionen.
- Bland de flyktingar som någon gång fått etableringsersättning och förvärvsarbetar är det något vanligare att arbeta i besöksnäringen än bland utrikes födda generellt.
- Det första året efter avslutad etableringsersättning är det fler som arbetar i besöksnäringen än efter fem år, trots att fler perso-

16. BFUF (2014)

17. Sweco (2023a)

18. Rapport Visita: Rapport Visita: Besöksnäringen bryter utanförskap,

19. Linge et al. (2020)

20. Sweco (2023b)

ner förvärvsarbetar efter fem år än efter ett år. Många unga personer har historiskt sett haft sitt första jobb inom besöksnäringen, men nu verkar det som att branschen inte är lika attraktiv för denna grupp längre.

”Yrket inte lika lockande längre p g a dåligt rykte. De ungas värderingar har förändrats. Många är mellan jobb men vi är inte tillräckligt attraktiva. Syns på utbildningarna också – betydligt lägre söktryck. Är det en inställningsfråga/attitydfråga? Eller värderar man andra saker? Förr var ju detta ett ingångsyrke... inte längre... nu vill de unga plugga vidare eller bo hemma längre... och behöver inte jobba. Föräldrarnas åsikter spelar också roll – de har ofta en gammal bild av branschen! Tex om ingångslönerna – inte så jättelåga längre faktiskt. Men den gamla bilden lever kvar.” Jessica Johansson, Programansvarig, Akademi Båstad

Arbetsgivarattraktivitet

Vad är attraktivt generellt vs. i branschen?

Det råder hård konkurrens om kompetenta medarbetare i många branscher, speciellt i orter utanför storstäderna. För att kunna locka till sig rätt kompetens bör man vara medveten om vad som är viktigast när medarbetare söker nytt jobb. Det finns såklart vissa ”hårda” faktorer som har stor betydelse, till exempel typen av arbetsuppgifter, lön och förmåner, arbetstider, fysisk arbetsmiljö, etc., men det är ofta de ”mjuka” faktorerna som blir avgörande. JSC²¹ har sammanfattat några

aktuella studier och egna erfarenheter så här:

1. Livslångt lärande – de yngre generationerna förväntar sig att lära sig nya saker och utvecklas personligen. Arbetsgivare som skapar förutsättningar för utveckling, byte av tjänst inom organisationen etc., lyckas bättre med att behålla personal. Det finns många karriärvägar – inte bara uppåt till chefsposter, utan även till andra tjänster på samma nivå.
2. Meningsfullhet och sammanhang – medarbetare vill förstå syftet med hela verksamheten och hur deras insats påverkar helheten. Frågan ”varför” är viktigare än ”vad” och ”hur”. Om man dessutom genom sitt arbete upplever att man påverkar andra människor positivt förstärks känslan av meningsfullhet.
3. Personlig frihet – tid är viktigt för de flesta människor. Organisationer och medarbetare sparar mycket tid på att gå över till ett modernt arbetssätt. Att kunna arbeta flexibelt och ibland platsoberoende (hemi-från, på tåget, och liknande) frigör tid.

Det är i mångt och mycket samma faktorer som är viktiga för företag i besöksnäringen som för resten av näringslivet.

För att företag inom besöksnäringen ska stå sig i konkurrensen om den framtida arbetskraften är det enligt BFUF²² avgörande att de hittar, utvecklar, motiverar och behåller kompetens.

21. <https://jsc.se/2020/03/03/attraktiv-arbetsgivare/>

Att attrahera och behålla rätt medarbetare är viktigt, inte minst för att personalen representerar företagets varumärke utåt mot kunderna. Nöjda medarbetare blir goda ambassadörer för företaget. En ambassadör pratar positivt om sin arbetsgivare och kan tipsa andra om att söka arbete där. En före detta medarbetare kan fortsätta tala gott om företaget, vilket stärker arbetsgivarvarumärket ytterligare. Besöksnäringen är kanske särskilt utsatt eftersom företagen bevakas via webbsidor och sociala medier, som till exempel TripAdvisor. De anställda är en del av den samlade bilden av företaget genom ständiga möten med potentiella medarbetare och kunder och därmed är det beroende av hur väl de anställda kan leverera vad varumärket utlovar. I rapporten rekommenderar forskare företagen att arbeta med employer branding genom att:

- Skapa en positiv social arbetsmiljö och synliggöra den sociala miljön i arbetsgivarvarumärket: "Det här är vi."
- Erbjud vidareutbildning och variation i arbetet. Betona arbetets fördelar i form av utveckling av värdefulla egenskaper och förmågor. Visa på total kompensation – inte enbart lön. Hitta medarbetarnas kreativitet och ge dem viss frihet att skapa
- Arbeta med värdeskapet och kommunicera hur företagets värderingar syns i det dagliga arbetet
- Använda ny teknik som ett sätt att utveckla medarbetare. Arbetets attraktivitet kan också stärkas genom ny teknik och innovation i kombination med det sociala i kundmötet

- Handel och besöksnäring kan samarbeta kring branschmarknadsföring av handel och besöksnäring

Mycket tyder dock på att besöksnäringen har blivit mindre attraktiv som arbetsgivare de senaste åren. En orsak är givetvis att pandemin visade på hur otrygg en anställning inom näringen kan vara, inte minst i mötesbranschen. Frågan är om utmaningen med arbetsgivarattraktiviteten handlar om mer än den otrygghet som pandemin skapade? Våra litteraturstudier och intervjuer tyder på att så är fallet.

"Vari ligger branschens attraktivitet idag? Vad är det vi kan locka nya talanger med? Lockar vi med möjligheten att arbeta i en internationell miljö, bra lön, få resa, upplevelsen på arbetsplatsen? Jag tror att vi överlag behöver utvecklas och återuppstå efter pandemin. Både vad gäller vårt erbjudande till kunder, men lika mycket vad gäller anställda. Att branschen har förlorat i attraktivitet påverkar hela besöksnäringen. Kanske är det ett jobb för en framtida besöksnäringssminister." Lotta Boman, VD, Sigtunahöjden

Asgeirsson et al. (2020)²³ lyfter flera exempel på olika orsaker till att branschen har bristande attraktivitet som arbetsgivare. Bland annat lyfts att HR-avdelningens roll ofta är alltför administrativ och funktionell samt att säsongsbundet gör arbetet mindre flexibelt. Lundmark (2020)²⁴ tar också upp att det tycks finnas en rörlighetskultur som påverkar att personalen byter jobb oftare än i andra branscher.

22. BFUF (2021)

Hög personalomsättning kan vara ett tecken på att attraktiviteten är låg (och skapar samtidigt en ökad efterfrågan på personal, vilket spär på problemen). Branschen tappar i storleksordningen 25–30 % av personalen och den höga personalomsättningen är ett stort problem. Konkurrensen om kompetenta medarbetare är hård, både mellan branscher och mellan företag inom samma bransch. Att hitta, odla och behålla kompetensen blir den centrala frågan över de närmaste tio åren.

Tyvärr verkar det finnas begränsade resurser att arbeta med attraktiviteten:

”Nu är branschen hårt pressad lönsamhetsmässigt. Många företag har fått uppskov med skatt, etc. Lever på kredit. Har överlevt pandemin men har skuld till staten och dessutom eftersatt underhåll. Små marginaler att monetärt konkurrera eller attrahera på annat sätt.”

Michael Schüller, VD, Svenska Möten

Men att skapa en attraktiv arbetsmiljö behöver kanske inte vara särskilt resurskrävande:

”Även om branschen är experter på att leverera upplevelser till sina kunder, så upplever jag att de ibland glömmer att leverera upplevelser till sina anställda. Att öka attraktiviteten i branschen handlar ju inte bara om hög lön utan om meningsfulla upplevelser. Ett medryckande ledarskap, att få använda sina sinnen, lekfullhet och lärande.” Arvid Axland, grundare, Pool

Från arbetsgivarvarumärke till att rekrytera och behålla anställda

För att lyfta arbetsgivarattraktiviteten i hela branschen behöver företagen arbeta med helheten – från arbetsgivarvarumärke till insatser för att rekrytera rätt och få behålla sin personal.

Enligt Svenskt Näringsliv²⁵ är en tydlig rekryteringstrend företagens ökade användande av sociala medier de senaste åren. Samtidigt minskar företagens användande av Arbetsförmedlingen. Företagen tycker att de rekryteringsvägar som har fungerat bäst framför allt är informella kontakter, där åtta av tio rekryteringar lyckas. Även användningen av rekryterings- och bemanningsföretag ger en hög träffsäkerhet i matchningen. Den vanligaste åtgärden man vidtagit för att göra sig synlig i syfte att förbättra sin kompetensförsörjning är att låta medarbetare vara ambassadörer för företaget.

”Branschen måste bli bättre på att synas och visa på vilka möjligheter som erbjuds, t ex karriärvägar. På Svenska Möten finns många som har gått hela vägen till toppen utan akademisk examen. Branschen attraherar inte personer per automatik längre utan måste jobba för det. För många anläggningar är ett problem ofta transporter... p g a långa pendlingsavstånd till anläggningar som ligger på landsbygden. Här kan det hjälpa att erbjuda boende på anläggningen.” Michael Schüller, vd Svenska Möten

23. Asgeirsson et al. (2020)

24. Lundmark (2020)

25. Svenskt Näringsliv (2022)

Många vittnar om att arbetet i besöksnäringen ofta är fysiskt krävande och arbetstiderna obekväma. Det bidrar till konkurrens från andra sektorer, som kan erbjuda arbetstider och förutsättningar som passar bättre ihop med att till exempel bilda familj. Karriärvägar och löneutveckling kan vara andra utmaningar, speciellt utanför större städer.

”Det var ett drömjobb förut. Nu verkar det vara mer attraktivt att jobba inom detaljhandeln ofta p g a högre ersättning. Ledarskapet är en viktig pusselbit för att bli mer attraktiv. Gäller att förklara för ledningen i företagen hur man attraherar, tar hand om och vidareutvecklar sin personal. Hållbarhetsaspekten är en viktig del av attraktiviteten – ungdomar är värdedrivna. De söker arbetsplatser med hållbarhetsvärderingar.” Michael Schüller, VD, Svenska Möten

”Jag hoppas att vi har haft vår djupaste dal snart – vi måste förmedla hur kul det är att jobba i vår bransch och att det kan innebära ett stabilt jobb, en ekonomi som gör det möjligt att köpa bostad och bil. Då har vi en bra, fungerande bransch som blomstrar. Då är det kanske okej att jobba söndag – om man istället kan träna billigare... De som är unga idag och som har upplevt pandemistressen kommer att förstå att det fysiska mötet blir kul igen. Även om alla möten inte är fysiska...” Jessica Johansson, Programansvarig, Akademi Båstad

”Vid vårt branschforum kom det fram att företag som är mer säsongsbaserade hade lättare

att anställa än företag som erbjuder helårsarbete. Detta kan såklart delvis bero på att de till större del kan anställa arbetskraft som studerar resten av året. Det finns även företag som anställer på helår men där man jobbar mest under sommaren – man kan i vissa fall få jobba fler timmar under sommaren, dvs man har månadslön men jobbar mot en typ av timbank. De företagen har vid de intervjuer vi genomfört verkat ha lättare att hitta arbetskraft.” Pernilla Nordström, projektledare, STUA

Sammanfattningsvis konstaterar vi att det finns olika utmaningar när det gäller mötesbranschens attraktivitet som arbetsgivare. Dels handlar det om villkor, arbetstider och lönenivåer, dels handlar det om hur roligt det är att jobba i branschen – känslan av meningsfullhet, sammanhang och att få roliga och spännande upplevelser. Sist men inte minst handlar det om att kunna bidra till något större, som exempelvis ett hållbart samhälle.

Trender som påverkar branschen

Trots att detta inte är en trendrapport, nämns det ett antal trender i litteraturen, som kan vara värda att presentera här eftersom de bidrar till att förklara branschens kompetensförsörjningsutmaningar och även vår bearbetning av del 2 (Fallstudien), som också redovisas i denna rapport.

BFUF beskriver i sin rapport²⁶ följande tre trender som påverkar besöksnäringen framöver:

4. **Distans- och hemarbete blir mer permanent inom flera sektorer** Pandemin har fått företag i besöksnäringen att utveckla sina erbjudanden med allt från hemleveranser till att sälja virtuella besöksupplevelser. Det har sannolikt lett till att man utökat sin kundkrets till ett större geografiskt område. En del anställda utbildas och omskolas när tjänsterna utvecklas och förändras.
5. **Minskat affärsresande med digitalisering, automation och AI** Den andra trenden handlar om kommande års ökade hastighet på utvecklingen av automation och artificiell intelligens (AI). Båda kommer att ha effekter på besöksnäringen, speciellt vad gäller kompetensförsörjning. Det kommer också att innebära att rutinbaserade arbetsuppgifter automatiseras och att jobb försvinner.
6. **Minskad rörlighet på grund av politisk utveckling** Den tredje trenden är starkt kopplad till besöksnäringens ökande beroende av global rörlighet när det gäller både kunder och arbetskraft. Den politiska utvecklingen, exempelvis Brexit, pekar dock mot en minskad rörlighet för arbetskraft.

Flera av experterna i vår studie säger att de upplever att företagen har behov av att mötas, konferera och utbildas igen, nu efter pandemin. Kairos Future menar ändå i sin rapport²⁷ att marknaden för fysiska möten tyvärr inte ser ut att återhämta sig till fullo under

de kommande åren, vilket innebär att samma antal anläggningar konkurrerar om ett mindre antal möten. En annan trend är enligt rapporten att man väger in flera aspekter vid valet av mötesplats – miljön, maten, tekniken och lokalerna är bland de viktigaste kriterierna. Det handlar således både om själva upplevelsen och om de tekniska förutsättningarna som numera ses som grundläggande för att genomföra moderna möten.

BFUF²⁸ tar också upp kundernas ökade behov och krav: trycket på sektorn att agera på ett ansvarsfullt och hållbart sätt vad gäller natur, kultur och social miljö har ökat och blivit allt viktigare för att generera positiva reaktioner från kunderna. I ljuset av detta blir företagets sociala ansvarstagande alltmer ett grundläggande krav som måste genomsyra allt från den dagliga verksamheten och personalens upplevelser till den övergripande företagsdriften. I samband med pandemin har företagen fått ytterligare press på sig genom krav på att implementera strikta hälso- och säkerhetsåtgärder.

Vikten av att bli betraktad som en ansvarsstagande och positiv arbetsgivare speglas i ett växande antal utmärkelser och tävlingar som prisar "bästa arbetsplatsen". Denna typ av utmärkelser kan påverka de som arbetar i företagen och öka deras självkänsla och stolthet över sin arbetsplats. De kan även öka kvaliteten och nivån på talanger som söker sig till företaget.

26. BFUF (2021)

27. Morgondagens möten – Trender, tendenser, och förändrade mötesbeteenden. <https://corporate.visitskane.com/sv/projekt/crisitivity/kunskapsbank-crisitivity/morgondagens-moten>

28. BFUF (2021)

Andra trender som nämns i olika sammanhang är gig-arbete²⁹ samt olika typer av tekniska lösningar och hybridmöten.³⁰

Slutsatser

Här sammanfattar vi Sign of Times slutsatser med utgångspunkt i kunskapssammanställningen.

Vad kan förklara dagens kompetensförsörjningsutmaningar inom besöksnäringen?

- Pandemins permitteringar ledde till ett stort tapp av erfaren och utbildad personal i hela branschen.
- En minskad andel unga människor gör att den naturliga rekryteringsbasen minskar samtidigt som konkurrensen ökar om denna grupp.
- Branschen står inför stora förändringar som medför utmaningar när det gäller att hitta rätt kompetens för framtiden: digital transformation ställer nya, högre krav på teknisk kompetens, vilket det inte finns tillräckligt av hos den potentiella arbetskraften. Kundernas höga krav på hållbara lösningar ökar behovet av kompetens inom flertalet områden, såsom ekologisk mat, verksamhetens klimatpåverkan och utsläppsnivåer. Denna kompetens finns inte i tillräckligt stor utsträckning hos den potentiella arbetskraften. De som är unga idag (generation Z) har en annan syn på arbetslivet jämfört med tidigare generationer, deras attityder och värderingar innebär att branschen inte är lika attraktiv som arbetsgivare.

Vilka är mekanismerna som ligger bakom dagens gap och den höga arbetslösheten bland vissa samhällsgrupper?

- Pandemin har ökat avståndet mellan arbetslösa och arbetsmarknad. De långtidsarbetslösa hamnar ännu längre bak i kön.
- "Onboarding" av dessa grupper kräver stora utbildningsresurser, engagemang och tid, samtidigt som branschens företag är lönsamhetspressade efter pandemiåren.
- Branschen befinner sig mitt i en strukturomvandling och det är svårt att definiera framtida utbildningsbehov – det blir mer fokus på personliga egenskaper än på utbildning. Det fungerar inte längre (lika bra som förr) att komma in som ung och oerfaren och jobba sig upp i branschen, utan de flesta mer avancerade roller kräver utbildning.
- Befintliga utbildningar (gymnasium respektive yrkeshögskola) har inte riktigt hängtt med i branschens förändrade kompetensbehov, vilket gör att gapet ökar mellan kunskapskraven för olika yrkesroller och kompetensen hos dem som söker sig till branschen.

29. El Hajal & Rowson (2021)

30. Ylva Björnberg för Svenska Möten (2021) Trendrapport 2021. Vad händer med fysiska möten efter pandemin?

Vad gör en arbetsgivare/bransch attraktiv för arbetstagare?

- Arbetstider och villkor bör vara tydliga och kunna anpassas efter att medarbetarna blir äldre och vill kunna bilda familj, köpa bostad, etc.
- Karriär- och utvecklingsvägar måste vara synliga – gäller även vidareutbildning och annan utveckling.
- Om lönen är lägre än i konkurrerande branscher måste det finnas annat som väger upp. Förmåner, givande social miljö, utvecklande arbetsuppgifter, eget ansvar, eller annat.
- Bra ledare och ledarskap är en förutsättning, liksom en bra HR-avdelning.
- En positiv arbetsgivarimage som trovärdigt upprätthålls och bevisas via ambassadörer och bra kommunikationsinsatser.

Del II.

**Fallstudie – berättelser om
framgångsrika exempel**

Introduktion

En viktig del av vår studie handlar om att hitta goda, inspirerande exempel på organisationer som lyckats lösa sin kompetensförsörjning. Gärna från mötesbranschen, men även från andra relevanta branscher. Alla exempel ska vara relevanta för en svensk kontext och för företag i mötesbranschen. Vi började därför fallstudien med att identifiera exempel i ett brett perspektiv, både nationellt och internationellt. Källor för att identifiera dem var det internationella trendspaningsnätverket Trendwatching, experter från våra expertintervjuer, artiklar i media samt olika studier och forskningsrapporter.

- Vi identifierade över 70 exempel, varav cirka hälften valdes ut.
- Ungefär en tredjedel var internationella exempel.
- Minst 50 % var från mötesindustrin och besöksnäringen.
- Vi valde ut åtta nycklexempel som har analyserats djupare, bland annat genom att personliga intervjuer har genomförts med representanter för dem.

Materialet från Kunskapssammanställningen och Fallstudien är gediget och vi insåg tidigt vikten av att gruppera och tematisera insikter från dessa. Vid en första analys identifierade vi ett antal riktningar som var återkommande och resultatet blev att vi formulerade åtta teman. Dessa teman grundar sig på företagens lärdomar om verksamhetsutveckling kopplat till kompetensförsörjning. Vi har sedan gjort

en subjektiv tolkning av dessa lärdomar och presenterar dem som insikter, ibland utan källhänvisningar.

Våra åtta teman tangerar varandra – det är inte vattentäta skott mellan dem. Men vi hoppas att insikterna från dem blir mer lätt-tillgängliga när de sammanfattas i teman. Vi vill skapa ett material som är lättarbetat och användbart. Vi vill att du som läsare ska kunna använda teman som en checklista för hur man kan arbeta vidare med kompetensutveckling i just din organisation. Vi hoppas att du som arbetar med kompetensförsörjning ska kunna använda teman som ett verktyg för implementering av ny kunskap om kompetensförsörjning inom din verksamhet.

Våra åtta teman för hållbar kompetensförsörjning är:

1. Mötesbranschens & besöksnäringens framtid – om nya förutsättningar
2. Attrahera mångfald – om att nå grupper där arbetslösheten är hög
3. Reskilling & upskilling – om att vara anställningsbar, mentorskap
4. Generation Z – om de unga och deras behov på framtidens arbetsmarknad
5. Attraktiva arbetsplatsen – om unika behov och sinnenas dimension
6. Flexibla arbetsplatsen – om gig-ekonomi och hybrida arbetssätt
7. Samverkan – om att bygga ekosystem för branschens framtid
8. Kommunikation – om att nå ut (som arbetsgivare)

Företagen i våra exempel kommer från olika branscher med relevans för besöksnäringen. Tanken är att de ska vara inspirerande exempel och därför är de åtta nycklexempel vi valt ut baserade på hur nytänkande, innovativa och inspirerande de är. Dessutom kan vi koppla

varje nycklexempel till åtminstone ett och i många fall flera av våra teman. Varje nycklexempel avslutas med ett antal "insikter", som baseras både på själva exemplet och på temat.

Teman för hållbar kompetensförsörjning

Varje tema inleds med en beskrivning av temat, därefter följer ett nycklexempel, som beskrivs relativt utförligt och avslutas med "insikter". Resterade exempel (de som inte har djupanalyserats) redovisas med länkar och kort beskrivning, per tema, i bilaga.

TEMA 1.

**Mötesbranschens &
besöksnäringens framtid
- om nya förutsättningar**

Få branscher har drabbats lika hårt av pandemin som besöks- och eventindustrin. Redan innan pandemins början gick branschen genom en utveckling och förändring som till stor del beror på digital och hållbar transformation. Man skulle kunna säga att branschen befinner sig i ett paradigmskifte.

Digitaliseringen har pekats ut som en möjlighet för besöksnäringen och mötesindustrin ett bra tag. Det är dock först i och med pandemin som vi verkligen ser en digital renässans. Mötesindustrin har fått ställa om, evenemang streamas och nya mobilappar utvecklas för allt från bokning till upplevelser.

Besökarna blir allt mer medvetna konsumenter. Medvetna och kräsna vad gäller allt från gastronomiska upplevelser till hållbara val. – Är maten närproducerad? – Vilka klimatavtryck gör upplevelsen? – Vilka andra upplevelser kan jag komplettera mitt besök med?

Allt detta ställer helt nya krav på personalen i näringen. Flera av våra respondenter vittnar om att man inte kan ta in personal rakt upp och ned från gatan. En helt oerfaren personal som aldrig ätit en tre-rätters middag eller upplevt hög service, som inte har digital erfarenhet eller kunskap om hållbarhet. I mångt och mycket behöver personalen utbildas en period innan de är självgående i näringen.

Affärsmodeller behöver ändras för att kunna erbjuda ännu mer skräddarsydda lösningar för

olika kunders behov. Mötesnäringen går ännu mer mot upplevelser. För att möta nya behov hos kunder, såsom att skapa gemenskap hos företags personal för att öka lusten till att komma tillbaka till kontoret eller skapa innovation och kreativitet. Både på plats i de egna lokalerna och ute hos kunder.

Åren med covid-19 ritade om spelplanen för arbetsgivare i branschen. Mycket av både den orutinerade och erfarna personalen sades upp på grund av de fallande besöksiffrorna. Men många valde även att självmant lämna branschen av olika anledningar. Det som är tydligt för mötesindustrin och besöksnäringen är att en del av den know-how som fanns i branschen inte finns kvar i dag. Ett kunskapsglapp märks i många fall gällande leverans, kvalitet, service och mottagande. För en bransch i utveckling och förändring är en av de viktiga frågorna den om matchning. Vilka kompetensbehov kommer vi att ha i framtiden och hur kan vi matcha behovet med kompetens? Graden av kvalificerad arbetskraft. Att samverka kring framtida behov och nya yrkesroller.

Hotellbranschen drabbades hårt under pandemin när de utländska turisterna uteblev. Under 2022 valde fler svenska turister att bo på hotell än året innan. Det och återkomsten av de utländska turisterna gör sommaren 2022 till en rekordsäsong för hotellbranschen med 30,2 miljoner gästnätter under juni, juli och augusti. Studier som gjorts under pandemin visar att människor har påverkats till

att vilja resa grönare och mer ansvarsfullt i
framtiden. Inte bara med hänsyn till klimatet,
utan också med hänsyn till de lokalsamhällen
man besöker.³¹

31. <https://jht.se/trender-som-paverkar-besoksnaringen-i-jamtland-harjedalen-post-corona/>

Nycklexempel: Sigtunahöjden

Intervju: Lotta Boman, VD och ägare

Sigtunahöjden drivs i privat regi och har cirka 30 anställda, 98 hotellrum/156 bäddar och 18 konferenslokaler. Anläggningen är belägen drygt 5 mil norr om Stockholm, i lantlig miljö utanför den anrika lilla staden Sigtuna.

Lotta Boman säger att det har varit svårt efter pandemin – de som har genuin erfarenhet (10–30 års erfarenhet) har blivit uppsagda och fått byta bana och göra något annat. De kommer inte tillbaka. Branschen har erfarit ett stort kunskapsstapp som kommer att ta tid att ersätta. *”Det tar 5–10 år innan 19-åringarna är upplärda.”*

Branschen har samtidigt tappat i attraktivitet som arbetsgivare, bland annat på grund av att det inte är lika många utländska besökare som tidigare, något som gav den extra lockelsen förut. Sedan är den lokala kopplingen viktig: *”Det är i närområdet vi oftast hittar ny personal och där behöver man skapa en samverkan med lokalsamhället.”*

Enligt Lotta har företagsgrupperna hittat tillbaka till konferensanläggningarna efter pandemin. De vill utvecklas, gå kurser, men framför allt mötas och ha kul. *”Det känns som om det är en återgång till tidigt 00-tal. Och vi*

i branschen behöver återuppstå och då är det tillbaka till det som är core business, inte det extra.”

Utvecklingen i branschen har varit tydlig, inte minst när det handlar om den nya tekniska utvecklingen. *”Nu behöver vi ha kunniga konferenstekniker, men vi behöver även stärka kompetensen när det gäller t ex hållbarhet och cirkulär ekonomi. Om våra kunder har hållbarhetsvärden i sin vision, bör vi i besöksnäringen kunna möta upp det behovet och anställa den typen av personal.”*

Utbildningarna har dock inte hängt med i utvecklingen: *”Vi är i ett titelskifte, det vi gör är inte det vi gjorde! Utbildningarna är kvar i gamla hotellskolan som inte riktigt behövs. Vi behöver en receptionist som är digital marknadsförare och gör filmer för sociala media. Vi behöver akademiker. Vi anställer en tekniker som också får vara receptionist. Branschen behöver nya titlar. Hovmästare vill man inte*



Sigtunahöjden

utbilda sig till, utan kanske hållbarhetsansvarig med ansvar för inköp lokala råvaror. Duktiga kocken blir kökschef som ska hantera beman- ning, råvarukostnader, hushålla, beställa varor, schemalägga, etc.”

“Vad är ett enkelt jobb idag? Disken är inte ett enkelt jobb, utan kanske den viktigaste personen. Går inte att ta vem som helst från gatan, eller någon som har gått en snabb- utbildning. Vi brukar börja med att bjuda ny- anställda på en tre-rättersmiddag. Man måste ha den erfarenheten för att förstå skillnaden på finmiddag och en vanlig måltid”.

Insikter

- Kunderna driver efterfrågan på hållbara lösningar och digitala/hybrida lösningar vilket ställer krav på kompetens inom dessa områden.
- Nya yrkesroller växer fram – branschen måste kunna rekrytera personer som inte “bara” är receptionister, hovmästare, kök- schefer.
- Samverkan med aktörer i lokalsamhället är viktigt, då det ofta är därifrån rekryteringen sker.
- Individualiserad “onboarding”, som att bjuda på en tre-rätters middag eller att utbilda om företagets grundläggande värden.



TEMA 2.

Generation Z – om de ungas behov på framtidens arbetsmarknad

Den närmaste framtidens anställda stavas Z. Generationsforskning kan lära oss förstå vissa fenomen – hur olika generationers värderingsstrukturer ser ut och varför, och vilka konsekvenser det får för samhällen och organisationer. Generation Z är den senaste generationen att nå yrkeslivet. De är födda runt millennieskiftet och preciseras oftast som födda mellan åren 1995 och ~2010. Den här generationen växte upp med smarta telefoner, snabbt internet och sociala media. Forskning har pekat ut att de har en stark samarbetsvilja och en pragmatisk attityd till samhällsproblem likt klimatkrisen.³²

32. <https://news.stanford.edu/2022/01/03/know-gen-z/>

Det nya med internet och ny teknik har skapat en känsla hos generation Z att de faktiskt kan påverka sin omgivning. När generation X (60- och 70-talister) ville skapa förändring kunde de skriva en insändare i en tidning eller gå med i ungdomsförbund, idag kan man via sociala mediekkanaler nå ut globalt med sin åsikt. Hela 78 % av respondenterna i Ungdomsbarometern ansåg sig ha kontroll över sina egna liv³³. Det är en högt individualiserad målgrupp, vilket visar sig i medievanor, intressen och subkulturer³⁴. De har också ett stort fokus på att prestera i skolan och har ett större kontrollbehov. En av effekterna efter pandemin är att de unga idag värdesätter fest mer än man gjort de senaste åren. Alltså innebär det även att den typen av upplevelser kommer att spela roll för generationen när de söker en anställning. Kanske är after work en viktigare faktor i denna post-pandemiska era.

Bland unga i Sverige kan man också se en tydlig prioriteringsförändring där intresset

för ekonomi är på uppgång medan frågor som rör klimat, antirasism och jämställdhet ligger kvar på samma nivåer som tidigare eller till och med minskar. 47% av de tillfrågade i Ungdomsbarometern anser att samhällsutvecklingen är på väg åt fel håll.

För att vara en attraktiv arbetsplats för generation Z krävs något nytt, bortom det traditionella. En tredjedel av generation Z menar att de är den hårdast arbetande generationen – när de är motiverade att arbeta hårt. För detta krävs stor flexibilitet och konkurrenskraftiga förmåner.³⁵ Man söker också balans mellan yrkesliv och privatliv – i större utsträckning än tidigare generationer. Även det som har med ett hälsosamt leverne att göra är viktigt för gruppen och att en arbetsplats behöver gå längre än att erbjuda traditionella förmåner. Det kan till exempel vara möjligheten att ha en personlig tränare på arbetstid eller att servera nyttig personalmat.

Mediekonsumtionen hos målgruppen ser annorlunda ut än hos tidigare generationer – de mest använda mediekkanalerna är YouTube, Snapchat och TikTok.³⁶ För företag som vill anställa personer i målgruppen så behöver mediestrategin täcka in flera sociala mediekkanaler. Det finns också tendenser till nya grepp för att nå unga. Employer branding genom till exempel influencer marketing tar mark. En annan trend är omvänt mentorskap, där äldre företagsledare söker unga mentorer från Generation Z för att hålla sig ajour med behov och kunskap som de unga sitter på.

33. Ungdomsbarometern 2022

34. Ungdomsbarometern 2022

35. <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/05/Meet-Gen-Z-Hopeful-Anxious-Hardworking-and-Searching-for-Inspiration.pdf>

36. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1579786&dsid=-5261>

Nycklexempel: Högskolan i Borås

Intervju: Jenny Senelius, VD, The Compadres
(kommunikationsbyrå som ligger bakom kampanjen)

Inför ansökningsperioden varje år gör Högskolan i Borås en kampanj för att rekrytera studenter. Kampanjen pågår från årsskiftet till mitten av april. Kommunikationsbyrån The Compadres (thecompadres.se) var ansvariga för kampanjen 2022 (och är så även för 2023). Målet är att skapa uppmärksamhet för högskolan och få studenter att söka sig dit. Det handlar om en stor kampanj i olika medier. 2022 hade man bland annat ett samarbete med influencern Sofia Dahlé (har en YouTubekanal – Paradrätten), som gjorde ett extraavsnitt i samarbete med Högskolan i Borås³⁷.

Enligt Jenny är det viktigt att vara relevant för målgruppen, som vill bli inspirerad och underhållen. Generation Z tror på framtiden, men har också en stor oro. De vill åstadkomma skillnad, inte bli chef och ha ett hörnrum: *”De bryr sig om sig själva och sin framtid. Viktigt att förstå var de befinner de sig – är de beredda att stanna upp en stund och ta in ett budskap? Ja – de följer ju vissa personer och tittar på långa inslag och då får man mer tid på sig. Väldigt mycket mer än t ex med andra typer av kommunikation.”*

Tanken med influencersamarbetet var enligt Jenny att skapa mer ”likeability” för varumärket. Budskapet grundade sig i tesen att *”Kritiska tider kräver kritiskt tankesätt”* – dvs att utbilda sig kan vara en aktion mot des-

information, fake news, etc. Det är viktigare än någonsin att vidga sitt perspektiv. *”Sofia Dahlé är en väldigt ’likeable’ person, hon har en trevlig ton och hon är dessutom från Väst-sverige. Hon fick ganska fria tyglar att utforma samarbetet och valde att göra ett avsnitt på temat Var det bättre förr? Mat förr – var det bättre? Man kan ju inte peta i deras konstnärliga uttryck för mycket.”*

En utmaning när man samarbetar med influencers är att man inte kan lägga sig i alltför mycket: *”Sofia Dahlé har en kakelugn i bakgrunden – som också är ett barskåp – detta fick vi klippa bort eftersom högskolan inte kan förknippas med, uppmuntra eller göra reklam för alkohol. Det är ofta en svår och viktig balans mellan krav/förbehåll och den kreativa*

37. https://www.youtube.com/watch?v=OlgjYT_vALg

friheten – dialogen därför mycket viktig.”

En framgångsfaktor är att hitta rätt influencer. Högskolan i Borås är en myndighet och kan inte skoja om vad som helst. ”Därför måste det vara någon som kan få in lite humor på ett naturligt sätt. Det finns även risker kopplat till personens livsstil som skulle kunna skada varumärket, därför valde vi en influencer som har ett tydligt koncept och inte lägger ut 'hela sitt liv' på nätet.”

I fallet med Högskolan i Borås kampanj var det även viktigt att hitta en person vars följare matchade upptagningsområdet – d v s inom cirka 10 mil från Borås, även om man har flera nationella och internationella utbildningar. I år har Högskolan i Borås i stället ett samarbete med 'Klason på taket', som är från Borås. Hon är stor på TikTok, men ett samarbete med henne innebär att högskolan inte behöver vara på TikTok.

Insikter

- De unga (som generation Z) ägnar mycket tid åt att följa sina favoriter på YouTube och sociala media – de litar på och inspireras av dem. Därför är det en kanal som gör att man får mer tid att få ut sitt budskap och fånga deras uppmärksamhet.
- Avgörande är att välja rätt person. Det är inte bara antalet följare och målgrupp som avgör, utan hur företagets budskap och kultur passar personens livsstil och image.
- Hur svårt är det att vända varumärkeskommunikation till employer branding? Vanligt att använda interna ambassadörer inom employer branding – så steget borde inte vara så långt.
- Generation Z bryr sig om sin framtid men inte om att göra titelkarriär – vill inte bli chef och ha ett hörnrum.



Högskolan i Borås lagar sin paradrätt!



Sofia Dalén
59 600 prenumeranter

Prenumerera

1 273 Dela Spara

TEMA 3.

Attrahera mångfald – om att nå grupper där arbetslösheten är hög

Vi har många olika företag i Sverige som söker med ljus och lykta efter arbetskraft, samtidigt som vissa grupper i samhället har en mycket hög arbetslöshet. Även under åren då svensk ekonomi gick för högtryck var detta ett problem. Går det att överbrygga det här gapet? Går det att skapa en bättre matchning?

Några av de grupper i samhället som lider av hög arbetslöshet är unga och utrikesfödda. Mötesbranschen och besöksnäringen har historiskt varit bra på att attrahera mångfald och näringen beskrivs ibland som en jobb- och integrationsmotor³⁸.

En tredjedel av alla anställda i branschen är under 26 år, och mer än fyra av tio är utlandsfödda. Nu ställer vi oss frågan om branschen kan bli ännu bättre? Befintliga arbetsmarknadspolitiska insatser som till exempel AMU verkar fungera dåligt eftersom endast 15 % har jobb tre månader efter utbildningen.³⁹

38. Intervju med Peter Thomelius, Visita.

39. Sweco (2023) Statistisk beskrivning av besöksnäringen – Utrikes födda. Rapport på uppdrag av Tillväxtverket. Rapport: 0427

Bristande matchning är ett problem som präglar svensk arbetsmarknad generellt, även besöksnäringen. Många som påbörjar en utbildning inom hotell och restaurang väljer att ta anställning i andra branscher. Även när det gäller flyktinginvandrare, så visar en studie att 50 % av anställda personer med flyktingbakgrund som var anställda 2016 hade valt att lämna branschen redan 2019 inom kategorin "äta".⁴⁰

I en näring som genomgår ett paradigmskifte krävs kvalificerad och utbildad personal. Konkurrensen om den anställningsbara arbetskraften är därmed väldigt hög. Många ledare vittnar om bristen på ny och kompetent personal och en utmaning för många företag blir att behålla personal inom organisationen. Flera av våra respondenter vittnar också om att det inte går att "bara plocka in vem som helst från gatan" och sätta dem i arbete i den dagliga driften. En person som aldrig har ätit en trerätters middag kan inte bara börja servera på en finare restaurang, inte heller kan en person som inte talar tillräckligt god svenska direkt börja arbeta i receptionen på ett hotell.

Det som kanske vid första anblick tycks som ett enkelt matchningsuppdrag, är betydligt mer komplicerat än så. Det är lättare att matcha en person som har en kvalificerad roll och en specifik utbildning. När det handlar om lågutbildad/lågavlönad personal är vikten av engagemang, hos såväl den blivande anställda som den befintliga personalen, avgörande. Några företag går i bränschen och

hittar lösningen på detta genom "reskilling", "upskilling" och utbildningar för att snabba på processen att attrahera och behålla mångfald.

Under pandemin tvingades 50 000 personer sluta sina arbeten på grund av arbetsbrist. Ytterligare 10 000 korttidspermitterades.⁴¹ Så i mångt och mycket handlar det om att ersätta en duktig och uppskattad anställd med erfarenhet, fingertoppskänsla och god serviceförmåga. Men för att anställa och behålla mångfald krävs också andra saker, som att nå ut till dessa grupper. Att kommunicera jobb-möjligheter. Att minska hindren för att söka jobb och kommunicera de goda exemplen.

I de exempel som vi har studerat finns det många solskenshistorier. Ofta vittnar de om vikten av mentorskap och av att ha en arbetsplatsförlagd utbildning, men kanske främst att övriga anställda är delaktiga och engagerade i processen. Då kan relationerna och engagemanget bland kollegorna gå långt utöver det som är vanligt kollegialt. Därutöver behövs det ofta ekonomiskt stöd i någon form – ibland under en mycket kort period och ibland en längre tid.

40. Sweco (2023) Statistisk beskrivning av besöksnäringen – De som stannar och de som lämnar näringen. Rapport beställd av Tillväxtverket. Rapport: 0428

41. Intervju med Peter Thomelius, Visita

Nycklexempel: Gröna Lund

Intervju: Johanna Myrman, HR Business Partner, och
Emil Lång, köksmästare

Gröna Lund tog 2018 initiativet till att starta en egen restaurangskola för att kunna bidra till lösningen av två problem; bristen på utbildad restaurangpersonal och svårigheten för nyanlända svenskar att komma ut i arbetslivet. 2019 kunde man dra igång den elva veckor långa skraddarsydd utbildningen, som omfattar både matlagning och servering. När utbildningen var avslutad fick de ca 30 eleverna erbjudande om anställning på någon av tivolits restauranger under sommaren.

Restaurangskolan är ett samarbete med Stockholms Stad och deras Jobbtorg samt andra organisationer. Utbildningen går att kombinera med SFI (svenska för invandrare). Gröna Lund betalar ingen lön under utbildningen, utan får ersättningen via olika stöd, mest praktikstöd.

Vid sidan av de huvudsakliga anledningarna till att starta skolan (personalbrist och integration) var det även ett bra sätt att utnyttja Gröna Lunds tomma restauranger under låg-/icke-säsong. Under vintern 2022/2023 har tivolit varit mer öppet vilket har gjort det svårt att få tillgång till bra "utbildningslokaler" för utbildningen, som därför har pausats. Man kommer i stället att pröva ett annat grepp med kortare utbildningar med mentorer.

Enligt Johanna Myrman, HR Business Partner på Gröna Lund, är det dock inget tvivel om att de vill fortsätta driva restaurangskola i någon form framöver. Utbildningen har varit framgångsrik. 29 personer antogs, 22 genomförde utbildningen och 18 tog sedan anställning. Flera fick jobb på andra företag efter sommaren på Gröna Lund.

Språket kan enligt Emil vara en stor utmaning: *"Viktigt att ge dem en chans, viktigt att se förbi att språket kan hämma hur man uttrycker sig och hur man uppfattas - de blir mer bekväma med tiden. Ett exempel är en person som hade svårt att komma in i utbildningen, hade ingen erfarenhet, svaga språkkunskaper och svårt att lära sig. Ingen naturlig talang från start. Men till slut anställdes denne och blev*

under säsongen en av de bästa pizzabagarna på Gröna Lund. Han kommer 30 min för tidigt och har ett djupt engagemang. Personen imponerade verkligen på Emil Lång, som arbetar som Köksmästare på Gröna lund och har hållit i utbildningen tillsammans med två kollegor.”

En annan framgångsfaktor är att vara tydlig med förväntningarna, menar Johanna: *”Vilka tider som gäller, hur ett schema fungerar, att det är viktigt att inte komma sent, att det inte fungerar att vara borta hela dagen p g a en tandläkartid, etc. Målet är ju att de ska få arbete efter utbildningen. Kultur är ett annat viktigt block i utbildningen, alla kommer ifrån olika kulturella bakgrunder. Måste vara tydligt från början med vad som krävs av yrkesrollen – t ex att man måste kunna servera alkohol och att man behöver kunna hantera alla råvaror. Men, man kan även hitta kreativa lösningar, t ex plasthandskar. Eller byta yrkesroll. Kvinn-*

ligt ledarskap har varit en annan kulturfråga man har behövt prata om. Och att cheferna är ute och jobbar med medarbetarna.”

Insikter

- Egna utbildningsvägar kan vara ett framgångsrikt sätt att garantera kompetensförsörjning framåt på, men är också resurskrävande och kan förutsätta extern finansiering och externa lokaler.
- Utbildning i samarbete med offentliga organisationer med syfte att även stärka integrationen kan bli framgångsrikt om det får ta lite mer tid och att utbildningen även får innehålla språkundervisning samt information om kulturskillnader.
- Det är viktigt att låta all personal vara delaktig i ”onboarding”-processen. Att inte bara ”lämpa över” ansvaret på en person, utan få hela personalen med i arbetet.



Kockar på Gröna Lund. Foto: Isa Mathessis. Bildbank: Parks and Resorts



TEMA 4.

Kommunikation – om att nå ut (som arbetsgivare)

Var når vi framtidens anställda och unga talanger? Hur kommunicerar vi för att nå ut? Hur ser medielandskapet ut runt de personer som vi vill nå? Employer branding är ett samlingsnamn på aktiviteter som kan påverka hur människor uppfattar ditt arbetsgivarvarumärke – ditt employer brand. Ett employer brand speglar hur potentiella, nuvarande och tidigare anställda uppfattar dig som arbetsgivare. Med andra ord speglar det även vad du som arbetsgivare har för rykte, vare sig du vill det eller inte. Men det finns möjlighet att påverka denna bild, och det är här employer branding kommer in.

Alla som söker jobb idag kan vara potentiella eller befintliga kunder, medarbetare, samarbetspartner eller influencers. Samtidigt blir det allt svårare att övertyga kandidater att ta anställning då konkurrensen från andra branscher ökar. Kandidater är ofta inblandade i flera parallella rekryteringsprocesser. Handlar det dessutom om bristkompetenser – i yrken där lönerna har trissats upp och förväntningarna ibland är närmast orimliga – så är konkurrensen extra hård om personalen och det är därför särskilt viktigt att kommunicera rätt.

Kommunikation för att nå ut till potentiella anställda är ingen "quick fix". Tvärtom – det handlar om att använda marknadsföringens alla verktyg kontinuerligt för att nå ut. Det handlar om vad dina befintliga och före detta anställda säger om dig. Hur både befintliga och före detta anställda agerar som ambassadörer. Det handlar om all reklam och PR du gör, hur nytänkande ditt erbjudande är, vilka personalförmåner du erbjuder, din roll i det berörda lokalsamhället, det ledarskap som företaget erbjuder, löneläge samt de karriärvägar och utvecklingspotential en anställning kan innebära.

Medievanorna hos dagens unga är mycket annorlunda idag mot vad de var för bara tio år sedan. Då hade vi ett antal dagstidningar, kvällstidningar, radio och TV samt direktreklam. Idag är det ett betydligt mer fragmenterat medielandskap. I och med streamingtjänsternas intåg i våra hem, internettillgång och snabbare uppkoppling

så har antalet fora för kommunikation, information och nyheter fullkomligt exploderat. Men också var och när man konsumerar media. Från elva års ålder är den dagliga mobilanvändningen i princip hundra procentig. Även användningen av sociala media ökar markant. De vanligaste plattformarna som unga använder så gott som dagligen är Instagram, TikTok, YouTube, Snapchat, WhatsApp och Facebook. Samtidigt som det tillkommer nya plattformar kontinuerligt. Bara omsättningen för influencer marketing ökade med cirka 20 % under 2022 och omsatte nära 1,5 miljarder kronor.⁴² Från 2016 till 2021 har kategorin blivit mer än tre gånger större.

Att hitta nytänkande kommunikation för att stå ut i bruset är av yttersta relevans för att nå framtidens anställda. Men också vad vi kommunicerar. Vi vet av forskning att det i olika grupper är olika värden som är viktiga vid val av arbetsplats, från företagets kultur och värderingar till vilka förmåner som erbjuds. Därför är det viktigt att göra regelbundna utvärderingar av de kommunikationskanaler som används. Men också se över hur vi kommunicerar och når ut genom den befintliga personal vi har idag.

För att vara attraktiv som arbetsgivare är visionerna och målsättningarna också viktiga: Vad är din vision för framtiden, vad vill du uppnå tillsammans med ditt team? Det är den bilden som kommer att matcha dig med dina framtida anställda.

42. <https://iabsverige.se/iab-sverige-nyheter/influencer-marketing-vantas-omsatta-15-miljarder-2022/>

Nycklexempel: International Citizen Hub Lund (ICHL)

Intervju: Lisa Andersson, Talent Attraction Developer at ICHL, Lunds kommun

International Citizen Hub Lund ger användbar information till internationella anställda och deras familjer, arrangerar relevanta aktiviteter och erbjuder en varm miljö att mötas i. "Vårt mål är att göra upplevelsen i södra Sverige till en trevlig upplevelse för både medarbetaren och dennes familj."

Lunds stad grundade International Citizen Hub Lund 2015 och fungerade som huvudfinansiär och arrangör. ICHL stöds även av Region Skåne, vilket gör det möjligt för fler internationella i regionen att dra nytta av de tjänster som tillhandahålls.

Enligt Lisa är det långsiktiga syftet är att behålla talang i Sverige (både de som kommer hit primärt och medföljande). ICHL:s målgrupp är ofta "medföljande" till en partner som har jobb. *"Vi glömmer att vi får en massa osynliga talanger i form av medföljande. ICHL:s Kick-Start Jobbprogram gör dem synliga. Dessa personer har ofta akademisk bakgrund (de allra flesta). I början var det 90 % kvinnor hos oss, nu ca 70 % kvinnor. Totalt hade vi 658 deltagare 2017–2019 och av dessa gick 56 % till arbetsmarknaden efteråt. Men alla rapporterar inte tillbaka till ICHL."*

ICHL har informativa event dit alla är välkomna. Där informerar man om olika teman. Exempelvis hur sjukvård fungerar, processen

att få svenskt körkort, Försäkringskassan, köpa lägenhet, kulturskillnader, arbetsmarknaden, etc.

Dessutom har man ett kick-start jobbprogram för "medföljande" med tio moduler som handlar om allt från nätverkande, svenska-studier, arbetsplatskultur, facket och A-kassan till rekryteringsprocessen, CV-skrivning, intervjuteknik och svensk ledarskapskultur.

Nu testas även en öppen drop-in en dag per vecka med två timmar allmän information om jobbstart i Sverige.

ICHL har samarbete med bland andra Folkuniversitetet, SFI, Eures (European Employment

Services – ett väletablerat nätverk som har funnits i 25 år. Aktörerna i nätverket samarbetar för att underlätta rörligheten av arbetstagare i Europa), Arbetsförmedlingen, Öresund direkt, Mitt livs chans, Beela (ett nätverk som hjälper kvinnor och icke-binära invandrare att få in en fot i tech-branschen), Malmö stad som delvis finansierar, samt International house i Köpenhamn.

“Svenska företag har jättestort behov av kompetens inom IT/tech, men invandrare som kan detta kommer oftast ifrån länder utanför EU och är därför betydligt svårare att integrera i det svenska systemet. Exempelvis tar det 16 veckor för en sådan person att få ett personnummer och det är ju helt omöjligt att klara sig utan personnummer i Sverige i fyra månader!”

“Det mest effektiva sättet att nå ut är våra Internationella ambassadörer – nu 70 st (alla personer som har varit i kontakt med oss – och det är tusentals – får frågan om de vill vara ambassadör). Våra ambassadörer når ut även

utanför Sverige. Många som har fått hjälp av oss vill ju ge tillbaka till sina gelikar... detta gör de därför gratis.”

Insikter

- Det fysiska mötet är viktigt. Det räcker inte att ge information via en webbsida, utan personlig guidning och nätverkande med andra i samma situation är betydelsefullt.
- Ambassadörer är bästa sättet att nå ut.
- Egna utbildningsprogram kan vara ett framgångsrikt sätt att stärka kompetensförsörjning framåt på, men är också resurskrävande och kan förutsätta extern finansiering och externa lokaler (om de inte är avgiftsfinansierade).
- Utbildning i samarbete med offentliga organisationer med syfte att även stärka integrationen kan bli framgångsrikt om det får ta lite mer tid och att utbildningen även får innehålla språkundervisning samt information om kulturskillnader.



Teamet på ICHL: Martina, Maria, Lisa and Susanne. Bildkälla: <https://internationalcitizenhub.com>

TEMA 5.

**Samverkan – om att
bygga ekosystem för
branschens framtid**

Att utvecklas är en nödvändighet för branschens framtid. Det handlar om att utvecklas i allt som berör de frågor som är relevanta för framtidens kunder, partner och inte minst anställda. Att utvecklas är inte enbart ett arbete för enskilda näringsidkare – att utvecklas kräver mångfald av tankar, idéer, kunskap, erfarenhet och resurser. Det kräver ett större nätverk av relevanta partner. Ett organisatoriskt ekosystem är ett nätverk av organisationer såsom leverantörer, kunder, konkurrenter och myndigheter, vilka tillsammans skapar ett kunderbjudande genom både samarbete och konkurrens. Grundidén bygger på att alla parterna i systemet påverkas av varandra och bidrar med sin specifika spjutspetskunskap. Alla enskilda delar behöver vara både flexibla och anpassningsbara för att vara framgångsrika – precis som i ett biologiskt ekosystem.

När det handlar om kompetensförsörjning kan man mötas, samverka och samlas kring frågor som rör utbildning eller studie- och yrkesvägledning samt ordna rekryteringsträffar och liknande.

För att uppnå hållbar och digital transformation så krävs utveckling och innovation. Samverkan är en nyckel till framgång. Att bygga ekosystem, d v s värdeskapande nätverk, för att få tillgång till de resurser som krävs för att utvecklas blir därför en framgångsfaktor. Att hitta möjliga samarbetspartner kan vara svårt, men viktigt.

Inom mötesbranschen och besöksnäringen finns många inspirerande exempel på samverkan i ekosystem. Inte minst där det handlar om kompetensförsörjning. Man enas kring en gemensam vision, som till exempel integration av nyanlända invandrare för de ska nå ut på den svenska arbetsmarknaden. Här samverkar myndigheter med lokala entreprenörer och kommunen för att generera utbildning, praktikplats och ekonomiskt stöd under en etableringsperiod. Lika inspirerande är exempel där man vill positionera en region som en hållbar mötesdestination, där regionen tillsammans med myndigheter, reseindustrin, äventyrsföretag, hotell och mötesplatser marknadsför regionen och dess näringsliv som ett hållbart alternativ för att nå inte minst utländska turister.⁴³

För att skapa de bästa av förutsättningar för ett organisatoriskt ekosystem bör man identifiera en tydlig vision för alla samarbetspartner att enas kring. En tydlig bild av vad man ska uppnå. Därefter behöver man skapa en transparent och tillåtande kultur där alla delar sin kunskap och detta kan behöva regleras efter hur man kan/får använda den gemensamma kunskap som nätverket genererar. Sist men inte minst behöver man någon (helst en eldsjäl) som leder arbetet och entusiasmerar längs vägen.

43. <https://sustainablemeetstockholm.com/sustainable-text/>

Nycklexempel: Siggesta Gård, Värmdö

Intervju: Susanne Blomberg, VD, Siggesta Gård

Siggesta gård ligger i lantlig miljö cirka 3,5 mil från Stockholm. Anläggningen har 29 hotellrum/65 bäddar. Det finns konferensrum för från 8 till 55 personer och en aula för 625 personer. Det är cirka 20 årsanställda och som mest 80 personer.

Siggesta gård är även en lokalt känd familjdestination med hästar och gårdsdjur, minigolf, äventyrsbanor, bakluckeloppis, med mera.

Siggesta jobbar, enligt Susanne, kontinuerligt med kompetensförsörjning och integration: *“Vi har t ex en housekeepingavdelning som består till stor del av personer med polsk härkomst som alla lärt sig språket under tiden de arbetat hos oss. Vi har två män som flytt Eritrea som arbetar i vårt vaktmästeri och i vår trädgård. Bereket från Eritrea har bland annat hjälpt oss att bygga upp vår fina köksträdgård. Han hade med sig kunskaper från sitt hemland där han drivit jordbruk. Vi har även en familj från Pakistan. Först kom mannen till oss. Hans familj var då kvar (i Grekland). Vi anställde honom och ordnade med bostad så att han kunde få hem sin familj till Sverige. Från Grekland kom hans fru och två barn – hon driver i dag vårt bageri och han driver nu vår disk.”*

Siggesta har även varit snabba på att anlita ukrainska flyktingar. De sökte direkt till Siggesta, som hade annonserat i det lokala Facebookforumet 'Välkommen till Värmdö'.

Det finns också utmaningar: *“Det är inte bara organisationen som ska fungera för den här typen av arbetskraft, det viktigaste är att få med sig kollegorna som ska lära ut. Det får inte bli en belastning. Det är tufft att jobba som det är och nu måste de även lära ut språket. Medarbetarna måste vara med på tåget. Men har man gjort det ett par gånger så är alla mer öppna för det.”*

Siggesta har även arbetat med arbetsplatsförlagd utbildning tillsammans med Värmdö kommun och "Värmdö matchning". På det sättet har organisationen utbildat fem personer (bagare, kock, administratör, byggnadsvårdare och kommunikatör). Siggesta skulle vilja ta fram en snabbspårutbildning. Från säsongsslut

i september till starten i april.

Sedan kan man erbjuda anställning under sommaren. Eventuellt i samarbete med Lillsveds folkhögskola.

Att utbildningen är arbetsplatsförlagd är en viktig framgångsfaktor: *”Man lär sig arbetet, får kollegor och referenser. Det är så mycket bättre att de är med från början och är en del av ett team än att bara ta in praktikanter som sedan försvinner. Många unga har sitt första jobb här. Än mer idag. Vet redan att man kommer att behöva lära dem så mycket för att kunna anställa dem nästa säsong. Jobbar med introduktion och inläring och ser vilka man ska satsa på.”*

Susanne har tidigare arbetat på Arbetsförmedlingen och ville göra det här. Men hon understryker att man behöver hjälp med de som är svårplacerade: *”Att arbetsträna kan ta*

tid och för den som inte har jobbat någonsin eller inte på många år, kan det ta ett år att komma tillbaka in i arbetslivet. Det måste finnas engagemang och intresse i organisationen. På plussidan är att man får mer lojala anställda, de som har fått chansen är sällan de som lämnar.”

Insikter

- Att utbilda och anställa personer som står lite längre från arbetsmarknaden kan vara ett framgångsrikt sätt att säkra kompetensförsörjning framåt på, men det är också resurskrävande och kan förutsätta externt finansiellt stöd och inte minst engagemang och intresse hos personalen.
- Arbetsplatsförlagd utbildning är bättre än traditionell praktik eftersom det skapar ett större engagemang och lokalt förankrad kunskap hos både nya och befintliga medarbetare.



TEMA 6.

Reskilling & upskilling – om att vara anställningsbar och att utvecklas

Under pandemin förlorade besöksnäringen och mötesindustrin en stor del av sin personal. Eftersom man inte bara tappade "senast in-personal" utan även nyckelpersoner på nyckelpositioner förlorades mycket erfarenhet och kunskap på ett bräde. Samtidigt har man genomgått en stor förändring i branschen de senaste 10–15 åren. Mycket på grund av, eller tack vare, den digitala och hållbara transformationen. Det som tidigare var relevanta titlar och arbetsfunktioner, är inte längre lika självklara. Behovet av ny kunskap och nya roller är uppenbar. Många av våra respondenter vittnar om hur gamla titlar är obsoleta och hur nya roller börjar växa fram. I framtiden kommer vi inte att behöva anställa en receptionist, utan en person som kan checka in personer och samtidigt vara en digital marketing manager, för att ge ett exempel. Det handlar om fingertoppskänsla, erfarenhet och kunskap man tillgodogör sig när man praktiserar en yrkesroll, men också om kunskap som kräver utbildning.

Kanske kan vi kalla det besöksnäringssparadoxen, att vi utbildar framtidens personal i näringen, men endast en liten del av dem som utbildas är också sysselsatta i näringen. Det är också större konkurrens om den anställningsbara arbetskraften. Man konkurrerar inte bara inom näringen, utan även med andra branscher. När man till exempel vill anställa personer med kunskap inom hållbarhet och teknik/digitalisering, så konkurrerar man med företag och organisationer i de flesta industrier och branscher.

Utbildningarna inom besöksnäringen på gymnasial nivå (gymnasieskolan och yrkesvuxenskolan) har i många år kämpat med minskat söktryck och intresse från både elever och branschen, även om vi nu ser tendenser på att trenden kan vara bruten. Ett dilemma har också varit att de yrkesförberedande gymnasieutbildningarna inte alltid har hållit den kvalitet som näringen har efterfrågat. Man vittnar om att utbildningarna är kvar i den gamla tidens "hotellskola" som inte behövs. För att säkra kvaliteten på utbildningarna har Visita skapat en kvalitetssäkringsmodell för de gymnasieskolor som erbjuder utbildning inom hotell och turism.

Flera aktörer talar om bristen i lärlingssystemet och behovet av att utveckla detta. Det måste tas fram nya sätt att lära upp talanger på medan de praktiserar i verksamheten, gärna i kombination med ett mentorsprogram. Ett problem är dock att många företag

i näringen har låg lönsamhet, vilket gör det problematiskt att erbjuda utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. Det gör att de största stjärnorna riskerar att se arbete i branschen som ett instegsarbete och sedan lämnar branschen efter en kort tid för att gå vidare.

Under pandemin har det blivit extra tydligt att det råder brist på viss typ av kvalificerad personal, såsom representanter inom restaurang. Inte minst råder det stor kockbrist. Allt fler företag erbjuder både längre och kortare egna utbildningar för att förse företaget med den typ av specialiserad personal man behöver. Så kallad arbetsplatsförlagd utbildning. Flera av våra respondenter vittnar också om att mentorrollen är viktig, för att man både under utbildningen och "onboardingen" ska ha möjlighet att lära sig samtidigt som man praktiserar yrket.

Nycklexempel: Pyramid Global Hospitality

Intervju: Alex Cabañas, President, Pyramid Global Hospitality

Pyramid Global Hospitality (Pyramid) är ett hotellförvaltningsföretag ("hotel management") med verksamhet i USA, Karibien och Västeuropa. År 2021 slogs Pyramid och Benchmark Resorts and Hotels samman och verksamheten växte då med över 10 000 fler medarbetare. Företaget förvaltar 250 hotell, resorts och konferenscenter, både kedjor och oberoende anläggningar. Pyramid erbjuder även kunskap om utveckling och förvaltning med syfte att maximera avkastningen på investeringar inom besöksnäringen, till exempel portföljförvaltning, kapitalförvaltning och affärsutveckling. I Europa är gruppen representerad via Hamilton Pyramid Europe, som har en lång historia av kapitalförvaltning, hotellförvaltning och utvecklingstjänster i Europa, Mellanöstern och Afrika. Dessutom finns en konsultverksamhet där man erbjuder tjänster inom bland annat investering, nybyggnation, försäljning och marknadsföring, företagsanalys och tekniska plattformar.

Alex har många tankar om hur företaget ska möta framtida utmaningar. Dels handlar det om att förbereda sig på en minskad personalstyrka: *"We need to hire fewer people. We need to train them, care for them, educate them, and build their careers better than we ever have. We need to identify ways to do what we do more efficiently. In whatever form or fashion that is, whether that's new technology, changes in service steps. We need to understand what the guests need or perhaps new guests and new desires. These changes will occur both at a luxury level and at a limited service level."*

Den tekniska utvecklingen är en annan utmaning där det i första hand inte handlar om att välja en strategi, utan snarare om att hela tiden experimentera med olika lösningar: *"There's no question the consumer's perspective at any given level of product is changing... and there's so much technology out there that we just have to be willing to experiment and we have a committee focused on experimenting with every type of technology solution out there that can help improve efficiency as well as improve the guest experience and we're just testing it wherever we can test it."*

På frågan om hur branschen kan bli mer attraktiv som arbetsgivare svarar Alex att det i första hand handlar om företagskulturen och hur man arbetar för att efterleva företagets värderingar: *“Well, I’m a culture guy, so that’s an easy one for me. I describe culture in two buckets: (1) a belief system, which is actually the easiest part, because most companies have a good belief system of what they want to be. The hard part is the behavior (2), the day-to-day behavior. How does the human operating system – a bunch of imperfect machines called humans – interact to maximize the human potential of an organization and maximize people’s careers, maximize the way they feel on Sunday evening, showing up for work on Monday. Being an employer of choice and*

having a culture that people want to be a part of and want to stay involved in is by far more important than anything else in my view for, even for an individual property.”

Insikter

- Kostnaden för arbetskraft kommer troligen inte att minska i framtiden – branschen måste bli bättre på att ha färre medarbetare men se till att dessa stannar längre och utvecklas mer.
- Skapa en företagskultur som människor vill vara en del av och som de vill engagera sig i – detta gäller både för stora kedjor och den enskilda anläggningen.
- Testa ny teknik kontinuerligt i stället för att vänta på den perfekta lösningen.



TEMA 7.

**Flexibla arbetsplatsen -
om gig-ekonomi och
individuella lösningar**

”The great resignation” – Den stora uppsägningen – är den våg av uppsägningar som började i USA 2021.⁴⁶ Möjliga orsaker som har pekats ut är problemet med att få till balansen mellan arbete och familjeliv, urholade reallöner och stigande levnadskostnader. Men även en lång historia av missnöje med ersättningen (lön och andra förmåner) samt säkerhetsbrister under pandemin har pekats ut som möjliga orsaker.

Begreppet ”Work life balance” har blivit än mer viktigt efter pandemin. Hur kan jag kombinera arbete med mitt vardagsliv? Hur kan jag få dagarna att gå ihop? Beroende på vilken fas i livet jag är i kan jag behöva anpassa yrkeslivet – till exempel arbetstiderna och varifrån jag jobbar. Anställda vill bli sedda som individer med sina unika behov i fokus. Möjlighet att vidareutbilda sig, flexibilitet i arbetstider, möjlighet till fysisk aktivitet, barnpassning, längre ledighet och liknande.⁴⁷

Begreppet gig-ekonomi verkar ha fått dåligt rykte efter att det infördes i delningsekonomin. Företag som Uber har anklagats för att utnyttja chaufförer som gigger med syfte att slippa ta ansvar för arbetsmiljö och maximera vinster i företaget. Men det finns exempel på gig-lösningar som ger fördelar för både företaget och den anställde. I en bransch som har behov av att behöva öka/minska antalet anställda snabbt, exempelvis beroende på säsongsvariationer, kan gig-ekonomin vara en lösning. PWC har målat upp ett framtids-

scenario där jobbsökande under rekryteringsprocessen beskriver sina erfarenheter och kunskaper, men också vilka arbetsmönster de vill ha. Hur många månader om året man vill jobba, om man vill kunna vara ledig när skolbarn har lov eller få möjlighet att leva perioder av året i ett annat land.⁴⁸

För att vilja ta en anställning och (kanske än mer) för att vilja stanna kvar på en arbetsplats handlar det inte om titel eller högre lön i samma utsträckning som förr, utan mer om något mer mänskligt och individanpassat. Mer flexibilitet, större möjlighet att växa i min roll, utbildning och att få den support av min arbetsgivare jag behöver för att skapa balans i livet. Det finns inspirerande exempel på företag som erbjuder vidareutbildning för sina anställda som inte bara syftar till att de ska bli bättre i sin yrkesroll, utan även som människor. Coaching som är där för att hjälpa de anställda på alla tänkbara sätt, till och med att hitta nytt jobb. Men siffror visar att det är färre som trots detta lämnar företaget, utan i stället går de vidare inom företaget och tar högre och högre positioner.⁴⁹ Sammanfattningsvis: frihet och flexibilitet skapar mer lojala anställda.

46. Lever & Co. (2022)

47. <https://www.gartner.com/en/experts/eureka-series/key-to-retaining-employees-during-great-recession>

48. <https://www.independent.co.uk/news/business/comment/gig-economy-pwc-flexible-working-uber-hermes-deliveroo-employee-benefits-sick-pay-holiday-pay-consulting-a8515236.html>

49. <https://www.gartner.com/en/experts/eureka-series/key-to-retaining-employees-during-great-recession>

Châteauform'

Intervju: Benjamin Abittan, President

Châteauform' är ett mötes-, event- och utbildningskoncept som utgår ifrån unika, oftast historiska, anläggningar. Châteauform' finns på mer än 70 platser i Europa; Paris, Marseille, Milano, Rom, Barcelona, Madrid, Bryssel, Düsseldorf, etc. Châteauform' hyr sina anläggningar på cirka 15 år under förutsättning att ägaren bor kvar (alternativt anställer man ett par som bor där) och tar hand om anläggningen och verksamheten på plats. På så sätt skapas en familjär "hemma-hos"-känsla på anläggningarna. Man säljer all-inclusive-paket (konferenser, möten, utbildningar och andra event med övernattnings) och därför finns inget att sälja på anläggningarna, ingen kassaapparat och ingen "front-desk".

Familjekänslan är viktig även som arbetsgivare – på hemsidan står det till exempel: *"Come and join the great Châteauform' family! ... if human values are as important for you as they are for us – a humanist company –, then let's meet! Châteauform' is evolving to meet the growing expectations of its clients while pampering its Talents. Happy staff means happy clients."*

Benjamin berättar om hur viktigt det är att alla medarbetare har respekt för varandras roller och arbetsuppgifter. Därför har företaget varje år en "jobbsurfarvecka" när alla

på huvudkontoret byter arbetsuppgifter: *"So once a year, 100% of the back office of our company, all of our lawyers, accountants, finance guys, marketing, decoration, but everybody that works in the office goes on the field for one week and every year you have to change jobs. Last year, I was in the mountains for a week, in one of our houses there washing dishes for a week. It sounds like a gimmick, but the importance of knowing what the reality of everybody's job is creates already a climate within the company that's different, right? It's impossible for me to walk into a kitchen, say hi to the chef and the team, and forget the*

dishwasher and walk away. So that's one way of doing it."

Att behålla och utveckla personalen är en del av Châteauform's kärnvärden: *"...so when I say we became a benefit corporation that means it is in our legal documents – the objective of our company is not to make more money, it's to grow our talents."*

- Se de anställda som en del av "familjen".
- Viktigt att rekrytera lokalt när anläggningen ligger lite mer avlägset.
- Tydligt fokus på vidareutbildning, inklusive studieresor för alla medarbetare.
- Erbjud unika upplevelser även om konceptet är standardiserat.
- Jobbsurfarvecka skapar förståelse och respekt för olika yrken/roller.

Insikter

- Tänk "happiness" i stället för servicekvalitet.
- Låt värderingarna styra – en del av träningen vid "onboarding" är att förstå och lära sig arbeta utifrån företagets värderingar.



TEMA 8.

**Attraktiva arbetsplatsen –
om unika behov och
sinnenas dimension**

Vad gör en arbetsplats attraktiv, vad gör att man lockas mer av en arbetsplats än en annan? Är det bara lön, eller finns det andra aspekter? Det korta svaret på den frågan är: Ja. I en postpandemisk tid har vi hunnit reflektera kring varför vi jobbar och vad som är viktigt för oss. Vissa av oss har arbetat hemifrån, många har lämnat sina arbetsplatser, kanske vidareutbildat sig, spenderat mer tid med familjen eller skaffat hund. Men framför allt har vi funderat över hur vi vill ha vårt framtida yrkesliv, om företagets grundläggande värderingar och hur mina företagsledare värdesätter mig som arbetskraft.

Hela 90 % tror att en empatisk ledare ökar välmående på jobbet och 79 % att det gör att man väljer att stanna på sin arbetsplats.⁵⁰ Studier visar också att inspirerande ledare gör att unga blir nyfikna på företaget som arbetsplats.⁵¹ I linje med det tycks även värdedrivna företag som driver hållbarhetsvärden vara mer attraktiva som arbetsgivare. När medarbetare berättar varför de har valt att arbeta på ett visst företag lyfts ofta hållbarhetsvärden fram som en viktig faktor.

En av besöksnäringens största utmaningar är den bristande attraktiviteten i många yrken/delbranscher. Till exempel problem kopplade till branschens villkor och andra arbetsgivar-egenskaper (ur ett medarbetarperspektiv), såsom obekväma arbetstider, stress, visstidsanställningar, ojämlikhet och säsongarbete.

I en industri som arbetar med upplevelser är det lätt att glömma bort att låta upplevelser och sinnen vara tongivande även när det gäller de anställda – det blir lite som "skomakarens barn"... Det finns många goda exempel, inte minst när det handlar om att locka tillbaka personalen till kontoret efter pandemin. Vi har bland annat fått höra om rutschkanan på Coops huvudkontor, rum där ljus och ljud kan stimulera sinnen på Netapps kontor i Kalifornien, fysiska aktiviteter, barnpassning, kul event och studie-/utbildningsresor, med mera.

En destination som erbjuder något nytt och har blivit en "snackis" kan också bli en attraktiv arbetsplats. Stället mina vänner har hört talas om blir ett attraktivt företag att arbeta hos. Arbetsplatsens rykte, som nämndes i tema 4 (Kommunikation – om att nå ut som arbetsgivare), smittar med andra ord av sig på arbetsgivarens rykte och därmed arbetsgivarvarumärket.

50. <https://room.com/a/tomorrow/human/the-key-to-ending-the-great-resignation-empathic-leadership/>

51. <https://branschen.se/2020/09/07/detta-ar-foretagen-som-ar-bast-pa-att-rekrytera-respektive-behalla-talangerna-i-foretagen>

Ystad Saltsjöbad

Intervju: Malin Nilsson, People & Culture Manager

Ystad Saltsjöbad har funnits sedan slutet av 1800-talet och ägs idag av ESS group. Hotellet har 139 rum/totalt 286 bäddar. Det finns dessutom 16 mötesrum där det största tar 324 sittande. ESS group är tydligt värderingsstyrt och värderingarna går igen i alla koncernens anläggningar. Som Malin uttryckte det: *“ESS group har många olika destinationer men är absolut ingen kedja. Men, en sak är gemensamt; den ”lilla röda” (“The Essence”), som beskriver våra värderingar – alla anställda har ett ex i fickan. Det är viktigt att ta fram, implementera och leva våra värderingar. Vi pratar mycket om dem, diskuterar utifrån dem om vi möter svårigheter.”*

Målsättningen att vara en attraktiv arbetsgivare lyser igenom på många olika sätt, bland annat genom att man försöker skapa upplevelser för både gäster och personal. Ett exempel är alla hjärtans dag då man pyntar och gör fint samt bjuder både gäster och personal på geléhjärtan. Ett annat exempel är YSB:s ”All star” då man samlar hela hotellets personal under en dag. Ibland åker man på resa tillsammans, det kan vara externa föreläsare inbjudna, YSB bjuder på mat, etc. Det är verkligen ”all in”, som Malin säger, med glitterkanoner och annat festligt. Förra året fick även personalens familjer prova på hotellets spaavdelning. *“När det går bra måste hela huset få känna att vi vinner”.*

Malins bästa råd till kollegor i branschen: *“Jobba aktivt med HR-frågor, och bjud in att ta strategiska och långsiktiga beslut tillsammans med ledningen. När jag anställdes var min chef noga med att jag absolut inte bara fick bli en HR-person man går till om det är problem. En people and culture manager har ansvar för både personal och organisationskultur. Sedan är det viktigt att ha ’Örat mot rälsen’, dvs lyssna på personalen: Vi mäter kontinuerligt hur medarbetarna mår. Sviktat tar vi tag i det direkt. Förtroende är avgörande för att framgångsrikt genomföra förändringar. Och vi behöver ständigt förändras för att möta nya generationer och olika människor!”*

Insikter

- Låta personalen dela gästernas upplevelser.
- Låt värderingarna styra "på riktigt" – så att värderingarna kan stötta i hur medarbetarna ska agera i olika situationer, gentemot gäster, kollegor och leverantörer.
- Se personal och organisations-/företagskultur som en helhet, skapa stolthet över att vara en del av denna helhet.
- Värna om anläggningens "själ" – den är en del av kulturen och en del av personalens dagliga upplevelser.



Referenser

Litteratur

Arbetsförmedlingen (2022), Regionala utsikter hösten 2022. Utvecklingen på arbetsmarknaden 2022–2024. Arbetsförmedlingen analys 2022:19, Diarienummer: AF-2022/0111 5284.

Asgeirsson, M., Neshybová, P., Torsteinsson, B., and Gústavsdóttir, E. (2020) Employee Motivation and Satisfaction Practices: A Case from Iceland. i Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., and Jóhannesson G. (eds.) *Tourism Employment in Nordic Countries – Trends, Practices, and Opportunities*, Palgrave Macmillan 2020.

BFUF (2021) Rapport nummer 16: Attraktiva arbetsgivare – Employer branding i besöksnäringen. Januari 2021.

BFUF (2019) Rapport nummer 11: Karriär i besöksnäringen – En studie av rörlighet och karriärvägar inom svensk besöksnäring. Mars 2019.

BFUF (2014) TILLVÄXTVÄRK? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2023. Rapport nummer 02. Januari 2014.

El Hajal, G. & Rowson, B. (2021) The future of hospitality jobs: The rise of the gig worker, *Research in Hospitality Management*, 11:3, 185-190.

Myndigheten för Yrkehögskolan (2022) Stu-

derandes sysselsättning 2021. Rapport 2022. Diarienummer: MYH 2021/2637.

Lever & Co. (2022) Great Resignation: The State of Internal Mobility and Employee Retention Report. Report 2022. https://www.lever.co/wp-content/uploads/2022/02/Lever_Great-Resignation-Report_2022.pdf

Linge, T., Furunes, T., Baum, T., and Duncan, T. (2020) Hospitality Trough Hospitableness: Offering a Welcome to Migrants Trough Employment in the Hospitality Industry i Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., and Jóhannesson G. (eds.) *Tourism Employment in Nordic Countries – Trends, Practices, and Opportunities*, Palgrave Macmillan 2020.

Lundmark, M. (2020) Labour Mobility in the Tourism and Hospitality Sector in Sweden i Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., and Jóhannesson G. (eds.) *Tourism Employment in Nordic Countries – Trends, Practices, and Opportunities*, Palgrave Macmillan 2020.

Svenskt Näringsliv (2022) Växande rekryteringshinder ett allt större problem. Rekryteringsenkäten 2021/2022. Mars 2022.

Sweco (2023a) Statistisk beskrivning av besöksnäringen – sysselsatta i näringen. Rapport beställd av Tillväxtverket. Rapport nr. 0429.

Sweco (2023b) Statistisk beskrivning av besöksnäringen – Utrikes födda. Rapport beställd av Tillväxtverket. Rapport: 0427.

Sweco (2023c) Statistisk beskrivning av besöksnäringen – De som stannar och de som lämnar näringen. Rapport beställd av Tillväxtverket. Rapport: 0428.

Sweco (2023d) Problemkartläggning – Utmaningar och möjligheter för besöksnäringens kompetensförsörjning. Rapport på uppdrag av Tillväxtverket; Rapport: 0432, ISBN: 978-91-89730-20-5.

Sweco (2023e) Matchningen mellan utbildning och sysselsättning inom besöksnäringen – Utmaningar och möjligheter för besöksnäringens kompetensförsörjning. Rapport beställd av Tillväxtverket, Rapport: 0426.

Visita (2022) Besöksnäringen bryter utanförskap (visita.se).

Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., and Jóhannesson, G. (2020) Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices and Opportunities i Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., and Jóhannesson, G. (eds.) Tourism Employment in Nordic Countries – Trends, Practices, and Opportunities, Palgrave Macmillan 2020.

Webster, C. and Ivanov, S. (2020) Demographic change as a driver for tourism automation, JOURNAL OF TOURISM FUTURES, VOL. 6 NO. 3 2020, pp. 263-270.

Ylva Björnberg för Svenska Möten (2021) Trendrapport 2021. Vad händer med fysiska möten efter pandemin? (svenskamoten.se).

Genomförda expertintervjuer

1. Michael Schüller, VD, Svenska Möten
2. Josef Lannemyr, Kompetensförsörjning och digitalisering, Tillväxtverket
3. Andreas Edholm, turismutvecklare, JHT – Jämtland Härjedalen Turism
4. Alexis Rydell, Arbetsvetenskap, Högskolan i Dalarna
5. Janne Björge, partner Yrsa Event (grundare och partner Nine Yards)
6. LenaMaria Trast, Insight and knowledge management, Visit Sweden
7. Mark Cooper, VD, IACC
8. Peter Thomelius, chef kompetensförsörjning, Visita
9. Pernilla Nordström, verksamhetsledare, STUA
10. Arvid Axland, grundare, Pool
11. Akademi Båstad Yrkehögskola, Jessica Johansson, utbildningsledare

Genomförda intervjuer – fallstudien

12. Lotta Boman, VD, Sigtunahöjden
13. Alex Cabañas, President, Pyramid Global Hospitality
14. Susanne Blomberg, VD, Siggesta Gård
15. Johanna Myrman, HR-chef, Gröna Lund (restaurangskola)
16. Malin Nilsson, People & Culture Manager, Ystad Saltsjöbad
17. Benjamin Abittan, President, Châteauform'
18. Högskolan i Borås, Jenny Senelius, The Compadres
19. Lisa Andersson, Talent Attraction Developer, International Citizen Hub Lund

Bilaga 1: Övriga exempel

Här redovisas ytterligare 30 exempel som är inspirerande, men som inte valdes ut till nycklexempel. De listas, per tema, med en kort beskrivning och länk till var man hittar mer information.

Mötesbranschens framtid

Framtidens Projektledare – Vad drömmer de snart nyexaminerade projektledarna om att få skapa för möten och event? <https://eventeffect.se/framtidens-eventprojektledare/>

La concordia – En ny typ av "Multipurpose" eventlokaler som lockar till nya sätt att möta besökare och personal. <https://www.dezeen.com/2021/01/19/la-concordia-amphitheatre-colab-19-bogota-architecture/>

Garden City Hotel – Löser kompetensbristen med städrobotar. <https://www.npr.org/2022/12/21/1143475374/hotels-labor-worker-shortage-robots-automation>

Svenska möten – Mjukare värden styr besöksbranschen. <https://www.besoksliv.se/nyheter/mjukare-varden-styr-arets-konferenser/>

Attrahera mångfald

Quinna i Botkyrka – Kvinna i Botkyrka erbjuder jobb och språkstudier för kvinnor som står långt från arbetsmarknaden och som bor i Botkyrkabyggens hus. Det startades som ett projekt hösten 2017 och är nu en permanent del av bolagets ordinarie verksamhet.

<https://www.botkyrkabyggen.se/artikel/qvinna-i-botkyrka>

Hotel Royal – Om mångfaldsrekrytering i hotellbranschen. <https://www.besoksliv.se/nyheter/stans-aldsta-hotell-vill-ge-alla-enchans/>

Innanförskapsakademien – Det började som ett projekt för inkludering och kompetensförsörjning av Östersundshem 2015. Nu är det en del av den kommunala verksamheten. <https://www.ostersund.se/om-webbplatsen/nyhetsarkiv/nyhetsarkiv/2022-03-24-innanforskapsakademien-blir-kommunal-verksamhet.html>

Sobona – Med ett strukturerat arbetssätt kring introduktion och handledning har de kommit långt i sin process kring mångfald, inkludering och kompetensförsörjning.

<https://sobona.se/vara-fragor/kompetensforsorjning/enklare-vag/case/jamtli>

Restaurangakademien – Tillsammans med Tillväxtverket skapar Restaurangakademien en utbildning där långtidsarbetslösa kvinnor tränas till att bli kockassistenteter. <https://www.besoksliv.se/nyheter/langtidsarbetslosa-kvinnor-kan-bli-morgondagens-kockar/>

Novare – Om ukrainsk kompetens i besöksnäringen.

<https://www.besoksliv.se/nyheter/ukrainsk-kompetens-vardefull-i-branschen/>

Hooks Herrgård – Hooks herrgård löser kockbristen med utländsk arbetskraft.

<https://www.besoksliv.se/nyheter/har-ar-utlandska-medarbetare-en-sjalvklarhet/>

Economic Innovation Group – Om att anställa personer med funktionsvariationer.

<https://www.forbes.com/sites/gusalex-iou/2022/10/27/new-research-confirms-boon-of-remote-working-for-disabled-employees-in-the-us/?sh=a4533315aa48>

Flexibla arbetsplatsen

Plattform för gig-arbetare – Hur gig-arbetare kan matchas med företag inom mötesindustrin som söker personal. <https://gigshelp.wordpress.com/2022/12/09/how-gig-workers-can-fetch-housekeeping-projects-for-banquets-4-tips/>

PWC

Arbeta när du vill är PWC:s nya plan för medarbetare, erbjuder ett nytt sätt att arbeta och flexibilitet, där gig-ekonomi är en av faktorerna. <https://www.independent.co.uk/news/business/comment/gig-economy-pwc-flexible-working-uber-hermes-deliveroo-employee-benefits-sick-pay-holiday-pay-consulting-a8515236.html>

Reskilling & upskilling

Yrkesskolan Axxell – Det råder stor brist på kockar för tillfället och restauranger letar med ljus och lykta efter yrkeskunnig personal. Nu

skriker yrkesskolan Axxell i Karis från ord till handling med en snabbutbildning för kockar. <https://www.axxell.fi>

Dollywood Parks and Resorts – Dolly Partons Dollywood erbjuder sig att betala alla studiekostnader för anställda som vill söka högre utbildning. <https://www.washingtonpost.com/education/2022/02/09/dolly-parton-dollywood-tuition-education/>

Certifierade utbildningar – Om utbildningarna som är certifierade enligt besöksnäringens egen standard. <https://www.besoksliv.se/nyheter/har-ar-skolorna-med-certifierade-utbildningar/>

Generation Z

Slow Ventures – Slow Ventures är ett bolag som investerar i privatpersoners framtid. Där människor blir varumärken och kan omvandla sin framtid i aktier. <https://www.svd.se/a/Q77wRV/youtubestjarnan-marina-mogilkos-kontrakt-vart-18-miljoner-kronor>

Moderna Museet Malmö – Hur Moderna Museet i Malmö använder sig av influencer marketing. <https://www.thehandbook.com/brand/moderna-museet-malmo/>

Washington Post – Washington Post attraherar personal från generation Z via TikTokannonser. <https://rallyrecruitmentmarketing.com/2020/11/tiktok-to-boost-employer-brand/>

Samverkan

Sustainable Meet Stockholm – Nytt

projekt ska profilera Stockholm som en hållbar mötesdestination. Samverkan mellan många aktörer. <https://press.visitstockholm.se/posts/news/nytt-projekt-ska-positionera-stockholm-som-en>

Destinationssamverkan – En framgångsrik destinationsutveckling förutsätter kontinuerlig och långsiktig samverkan mellan det offentliga och det privata för att öka destinationen Malmös attraktionskraft och synlighet. <https://malmo.se/Naringsliv/Besoksnaering-och-moten/Destinationssamverkan.html>

EU Dashboard – Ett verktyg för att identifiera hållbara destinationer. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news/tourism-dashboard-greener-digitally-savvy-and-resilient-eu-destinations-2022-10-19_en

Storlien – Storlien samlar resurser för att samverka kring destinationsutveckling. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/jamtland/turismforskaren-att-samverka-ar-viktigt-for-utveckling>

Radisson & Krush brands – Ny affärsmodell för att bygga ekosystem runt lokala entreprenörer. <https://www.zawya.com/en/press-release/companies-news/radisson-hotel-group-launches-cloud-kitchen-in-partnership-with-krush-brands-nid4fbl5>

Attraktiva arbetsplatsen

McKinsey & Co – Företagen som är bäst på att attrahera och behålla personal. <https://bransch.se/2020/09/07/detta-ar-foretagen-som-ar-bast-pa-att-rekrytera-respekti->

[ve-behalla-talangerna-i-foretagen/#:~:text=Trafikverket%20ATEA%20Munters%20Dustin%20Nobias%20Resurs%20Bank%20Rejlers,är%20outstanding%20bäst%20på%20hela%20talangmarknadens%20olika%20moment.](https://www.trafikverket.se/nyheter/2020/09/07/trafikverket-och-atea-munters-dustin-nobias-resurs-bank-rejlers-ar-outstanding-bast-pa-hela-talangmarknadens-olika-moment)

Gartner – Om framtidens arbetsplats och nya behov som anställd. <https://www.gartner.com/en/experts/eureka-series/key-to-retaining-employees-during-great-recession>

Kommunikation

Polismyndigheten – Polismyndigheten använder influerare för att lösa polisbristen. <https://www.curemedia.com/sv/portfolio-items/kundcase-polismyndigheten/>

Philips – Philips använder influerare som en del av sin employer branding. <https://imagency.com/philips-employer-branding>

In Amsterdam – Den officiella guiden till allt som är Amsterdam. All information utländsk arbetskraft, utländska studenter och turister kan behöva. Allt som har med att leva, bo och studera i staden. <https://www.iamsterdam.com>

Make it in Germany – En site för personer utanför Tyskland som vill antingen jobba, bo eller studera i landet. <https://www.make-it-in-germany.com/en/>

Crisitivity är ett projekt som drivs av Visit Skåne med stöd av Europeiska regionala utvecklingsfonden. Syftet med projektet är att stärka Skånes hotell- och mötesanläggningar till ökad omställnings- och motståndskraft mot förändringar i omvärlden. Genom projektet skapas förutsättningar för en mer resiliënt, konkurrenskraftig och innovativ mötesbransch.



VISIT | **skåne** **almi**

