

Akademi för Ledarskap och Tillväxt

FÖRETAGENS PERSPEKTIV

Strategisk kompetensutveckling för
industrins omställning

September 2025 – September 2026



Förord

Jönköpings län är en av Sveriges mest företagsintensiva regioner med en stark tradition av entreprenörskap, industriell utveckling och internationella affärer. Samtidigt står näringslivet inför omfattande förändringar till följd av digitalisering, artificiell intelligens, hållbarhetsomställning och en allt snabbare teknikutveckling. För att möta dessa förändringar blir kompetensutveckling, lärande och förmågan att omsätta ny kunskap till praktisk nytta allt viktigare konkurrensfaktorer.

Mot denna bakgrund har Handelskammaren i Jönköpings län, tillsammans med Jönköping University, genomfört förstudien Akademi för Ledarskap och Tillväxt. Syftet har varit att öka förståelsen för företagens behov av kompetensutveckling och att undersöka hur samverkan mellan akademi och näringsliv kan utvecklas för att stärka regionens konkurrenskraft och omställningsförmåga.

Denna rapport utgör en delrapport inom förstudien och fokuserar på företagens perspektiv. Genom en enkätundersökning, workshops och dialoger med företag har vi samlat kunskap om vilka kompetenser som efterfrågas idag, vilka utmaningar företagen ser framför sig och vilka behov och önskemål företagen har kring former för lärande och kunskapsutveckling samt vilka faktorer som påverkar möjligheten att omsätta ny kunskap i praktisk verksamhetsutveckling.

Rapporten visar att företagens behov sträcker sig långt bortom traditionell kompetensförsörjning. Frågor som digitalisering, artificiell intelligens, ledarskap, innovation och förändringsledning framträder som allt viktigare för framtida konkurrenskraft. Samtidigt visar resultaten att det finns en betydande potential att stärka kopplingen mellan näringslivets behov och de kunskapsresurser som finns inom akademien.

Vi vill rikta ett varmt tack till alla företag som deltagit i enkäter, workshops och intervjuer och som generöst delat med sig av sina erfarenheter och perspektiv. Ett stort tack riktas även till Jönköping University, kommunernas näringslivsfunktioner och de regionala utvecklingsaktörer som bidragit med kunskap och inspel under arbetets gång.

Förhoppningen är att rapporten ska bidra till ökad förståelse för företagens behov och fungera som ett underlag för fortsatt utveckling av samverkan, kompetensutveckling och kunskapsöverföring i Jönköpings län. En närmare dialog mellan företag och akademi kan samtidigt bidra till att synliggöra nya forskningsfrågor, utveckla utbildningarnas arbetslivsanknytning och skapa fler möjligheter till studentsamverkan.

Henrik Dahlström

VD, Handelskammaren i Jönköpings län

Bakgrund

Ett näringsliv i snabb omställning

Näringslivet befinner sig i en period av snabb förändring. Digitalisering, artificiell intelligens, automatisering, klimatomställning och förändrade globala värdekedjor påverkar företagens affärsmodeller, organisationer och kompetensbehov.

För små och medelstora företag innebär utvecklingen särskilda utmaningar. Dessa företag har ofta begränsade interna resurser för strategisk kompetensutveckling, omvärldsbevakning och långsiktig organisationsutveckling. Samtidigt behöver de hantera samma tekniska och strukturella förändringar som större företag.

Kompetensförsörjning handlar därför inte enbart om att rekrytera personer med rätt kompetens. Företagen behöver också kunna identifiera vilka kompetenser som kommer att behövas framöver, utveckla befintliga medarbetare och skapa organisatorisk förmåga att omsätta ny kunskap och teknik i verksamheten.

Förmågan till kontinuerligt lärande blir därmed en allt viktigare del av företagens konkurrenskraft och omställningsförmåga.

Från kompetensförsörjning till strategisk kunskapsutveckling

Traditionellt har företagens kompetensförsörjning ofta varit nära förknippad med rekrytering och utbildning. Den snabba förändringstakten innebär dock att kompetensfrågan i allt högre grad behöver integreras i företagens strategiska utvecklingsarbete.

Det handlar inte bara om att fråga vilken kompetens företaget saknar idag, utan också om att förstå hur förändringar i omvärlden påverkar verksamheten och vilka nya förmågor som behöver utvecklas för att företaget ska vara konkurrenskraftigt på längre sikt.

Det ställer krav på omvärldsbevakning, strategisk analys, ledarskap och förändringsförmåga. Kompetensutveckling blir därmed nära sammanlänkad med innovation, verksamhetsutveckling och företagens långsiktiga konkurrenskraft.

I detta perspektiv blir tillgången till extern kunskap viktig. Företagen behöver inte själva besitta all kunskap, men behöver ha förmåga att identifiera när extern kompetens behövs och veta var den finns.

Akademien som kunskaps- och utvecklingsresurs

Universitet och högskolor har potentiellt en viktig roll i företagets utvecklingsarbete. Genom forskning, utbildning och studenter finns kunskap och kompetens som kan bidra till företagets arbete med exempelvis digitalisering, innovation, hållbarhet, ledarskap och organisationsutveckling.

Relationen mellan företag och akademi behöver samtidigt ses som mer än en fråga om att överföra färdig kunskap från universitetet till näringslivet. Företagen besitter omfattande erfarenhetsbaserad kunskap om sina verksamheter, marknader, tekniker och utvecklingsproblem. Akademin bidrar med forskningsbaserad kunskap, teori, analys och nya perspektiv.

När dessa kunskapsformer möts kan värde skapas för båda parter. Företagen kan få tillgång till kunskap och perspektiv som stärker deras utvecklings- och omställningsarbete. Akademin kan samtidigt få närmare tillgång till företagets verkliga utvecklingsfrågor, vilket kan bidra till nya forskningsfrågor, studentprojekt och en stärkt koppling mellan utbildning och arbetsliv.

Samverkan mellan företag och akademi kan därmed betraktas som ett dubbelriktat kunskapsflöde snarare än en ensidig kunskapsöverföring.

Behovet av tillgängliga former för samverkan

Att relevant kunskap finns inom akademien innebär inte automatiskt att den blir tillgänglig för företagen. Samverkan förutsätter att företag kan identifiera relevanta resurser och att akademins kunskap kan kopplas till företagens behov och förutsättningar.

För mindre och medelstora företag kan detta vara särskilt utmanande. Begränsad tid, få interna specialistfunktioner och liten erfarenhet av akademisk samverkan kan påverka möjligheten att initiera och genomföra samarbeten.

Det finns därför anledning att undersöka inte bara **vilken kunskap företagen behöver**, utan även **hur företag och akademi kan mötas på ett sätt som skapar konkret värde**.

Det omfattar frågor om kontaktvägar, former för lärande, akademisk och praktisk relevans, tidsåtgång, flexibilitet och hur ny kunskap kan omsättas i företagens verksamheter.

Förstudiens utgångspunkt

Mot denna bakgrund initierades förstudien Akademi för Ledarskap och Tillväxt.

En central del av förstudien har varit att undersöka företagets perspektiv på strategisk kompetensutveckling och samverkan med akademien. Studien har bland annat undersökt:

- hur företagen arbetar med kompetensförsörjning och kompetensutveckling,
- vilka framtida kompetensbehov företagen ser,
- hur företagen samverkar med akademien idag,
- vilka hinder och möjligheter företagen ser i denna samverkan,
- vilka former för lärande och kunskapsutveckling som kan vara relevanta för näringslivet.

Syftet med denna delrapport är att sammanställa och analysera företagets perspektiv. Resultaten utgör samtidigt ett av flera underlag i förstudiens samlade analys av förutsättningarna för en framtida Akademi för näringslivet.

Metod

Studiens upplägg

Kartläggningen av företagets perspektiv har genomförts genom en kombination av workshops och en enkätundersökning. Syftet har varit att både fånga en bredare bild av företagets arbete med kompetensförsörjning och samverkan med akademien och att skapa utrymme för fördjupade resonemang kring behov, hinder och möjliga framtida former för samverkan.

Metoderna har använts som kompletterande underlag. Enkäten har gett möjlighet att strukturerat belysa ett antal frågeställningar, medan workshoparna har gjort det möjligt att fördjupa resonemang, identifiera återkommande teman och diskutera möjliga lösningar.

Resultaten har därefter analyserats tillsammans för att identifiera mönster och frågeställningar som är relevanta för förstudiens fortsatta analys.

Workshops med företag

Tre workshops genomfördes med sammanlagt 28 deltagare från näringslivet i Jönköpings län.

Workshoparna fokuserade på företagets arbete med kompetensförsörjning, framtida kompetensbehov och erfarenheter av samverkan med akademien. Deltagarna fick också diskutera hinder och möjligheter i samverkan samt hur framtida former för kunskaps- och kompetensutveckling skulle kunna utformas.

Diskussionerna berörde bland annat:

- företagens nuvarande och framtida kompetensbehov,
- hur företagen identifierar framtida förändringar och kompetensgap,
- erfarenheter av kontakter och samverkan med universitet och högskolor,
- hinder och trösklar för akademisk samverkan,
- önskemål kring innehåll, format och former för lärande,
- hur akademisk kunskap och företagens erfarenheter kan skapa värde i företagens utvecklingsarbete.

Workshopformatet gav möjlighet att inte bara identifiera behov utan också diskutera bakomliggande orsaker och möjliga lösningar.

Enkätundersökning

Som komplement till workshoparna genomfördes en enkätundersökning. Enkäten skickades till 430 personer i ledande befattningar i näringslivet i Jönköpings län och besvarades av 28 personer.

Enkäten innehöll frågor om bland annat företagens arbete med kompetensförsörjning, bedömning av nuvarande och framtida kompetensbehov, samverkan med Jönköping University samt hinder och möjligheter kopplade till akademisk samverkan.

Enkäten innehöll även fritextfrågor där respondenterna kunde beskriva erfarenheter av samverkan, upplevda fallgropar och faktorer som kan bidra till ett fungerande samarbete.

Sammanvägda Index

För att ge en samlad bild av företagens förutsättningar och arbetssätt har ett antal index sammanställts utifrån enkätresultaten.

Kompetensförsörjningsindex beskriver hur väl företagen arbetar med bland annat strategi, rekrytering, kompetensutveckling och förmåga att behålla personal.

JU-samverkansindex beskriver omfattningen och bredden i företagens samverkan med Jönköping University, exempelvis genom praktik, examensarbeten, aktiviteter, utbildning och forsknings- och utvecklingssamarbeten.

Kompetensbehovsindex sammanfattar företagets bedömning av kompetensförsörjningen idag och på några års sikt samt deras förmåga att identifiera och hantera framtida kompetensgap.

Dessa har också vägts samman i ett KMI-index, som ger ett övergripande mått på företagets kompetensmognad och robusthet.

Indexen används i rapporten som analytiska indikatorer för att synliggöra mönster i materialet och ska inte betraktas som statistiskt säkerställda mått för länets näringsliv som helhet.

Analys av materialet

Materialet från enkäten och workshoparna har analyserats tillsammans.

Kvantitativa resultat från enkäten har använts för att identifiera mönster inom exempelvis kompetensförsörjning, framtida kompetensbehov och akademisk samverkan. Fritextsvar och workshopdiskussioner har använts för att fördjupa förståelsen av dessa resultat och identifiera återkommande teman.

Analysen har bland annat fokuserat på:

- företagets förmåga att hantera dagens respektive framtidens kompetensbehov,
- relationen mellan företag och akademi,
- upplevda hinder och möjligheter i samverkan,
- vilka faktorer som skapar värde i kunskaps- och kompetensutveckling,
- vilka utvecklingsbehov resultaten indikerar inför en eventuell fortsatt satsning.

Metodologiska begränsningar

Enkäten besvarades av 28 av de 430 personer som fick den. Svarsfrekvensen innebär att resultaten inte kan betraktas som statistiskt representativa för näringslivet i Jönköpings län.

Det finns också anledning att anta att företag och personer med ett större intresse för kompetensförsörjning, utvecklingsfrågor eller samverkan med akademien kan vara överrepresenterade bland dem som valt att delta i enkäten och workshoparna.

Resultaten bör därför inte användas för att göra exakta generaliseringar om samtliga företag i länet.

Studiens styrka ligger istället i kombinationen av olika typer av underlag. Enkäten, fritextsvaren och workshoparna har tillsammans gjort det möjligt att identifiera återkommande mönster, problemställningar och utvecklingsbehov. Resultaten används därför i första hand som ett kvalitativt och explorativt underlag för förstudiens analys och fortsatta modellutveckling.

Resultat

Företagen arbetar aktivt med dagens kompetensförsörjning

Resultaten visar att många av de deltagande företagen arbetar aktivt med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Företagen har generellt en relativt god bild av vilka kompetenser som behövs i verksamheten idag och arbetar med frågor som rekrytering, utveckling av befintliga medarbetare och att behålla kompetens.

Samtidigt framträder en tydlig skillnad mellan förmågan att hantera dagens kompetensbehov och förmågan att identifiera vilka kompetenser som kommer att krävas framöver.

I workshoparna lyfte företagen behovet av bättre omvärldsbevakning och av att i högre grad integrera kompetensfrågorna i företagets strategiska arbete. Förändringstakten gör det svårt att på förhand veta exakt vilka kompetenser som kommer att behövas.

Det innebär att företagen inte enbart efterfrågar tillgång till kompetens utan även stöd i att förstå hur omvärldsförändringar påverkar verksamheten och vilka nya förmågor som behöver utvecklas.

Digitalisering, AI och ledarskap är centrala kompetensområden

Digitalisering och artificiell intelligens är de kompetensområden som tydligast återkommer i materialet. Företagen ser stora möjligheter med den tekniska utvecklingen men samtidigt behov av ökad kunskap om hur tekniken kan användas i den egna verksamheten.

Behoven handlar dock inte enbart om teknisk kompetens. Ledarskap och förändringsledning återkommer som centrala områden.

Företagen beskriver behov av att kunna identifiera förändringsbehov, fatta strategiska beslut och leda organisationen genom omställning. Teknisk utveckling och organisatorisk förändringsförmåga uppfattas därmed som nära sammanlänkade.

Företagens samverkan med akademien är relativt begränsad

Ungefär hälften av respondenterna i enkäten uppger att deras företag har någon form av samverkan med akademien.

Samverkan sker framför allt genom etablerade former som arbetsmarknadsdagar, praktik och examensarbeten. Betydligt färre företag använder akademien i forsknings- och utvecklingsprojekt eller som en mer långsiktig strategisk kunskapspartner.

Endast nio av de svarande företagen uppger att de har en tydligt utsedd kontaktperson med ansvar för att utveckla partnerskap med akademien.

Resultaten visar därmed att det finns etablerade relationer mellan delar av näringslivet och akademien, men att samverkan i många fall är koncentrerad till student- och rekryteringsrelaterade aktiviteter snarare än företagets strategiska utvecklingsarbete.

Det finns en hög tröskel till akademien

I både workshops och fritextsvar återkommer olika faktorer som gör samverkan med akademien svårare.

Företagen beskriver bland annat:

- svårigheter att veta vem som ska kontaktas,
- otydlighet kring kostnader, roller och ansvar,
- skillnader i arbetssätt och tidsperspektiv,
- akademiskt språk och akademisk kultur,
- lösningar som ibland uppfattas som för teoretiska,
- svårigheter att avsätta tid för samarbeten.

Skillnader i akademisk bakgrund har också diskuterats. Företagsrepresentanter som själva saknar akademisk erfarenhet kan uppleva en obalans i mötet med professorer och forskare. Detta kan bidra till en känsla av att företagens praktiska erfarenheter och akademins kunskap befinner sig på olika nivåer.

Språkfrågan är ytterligare en aspekt. Inom delar av Jönköping University, inte minst JIBS, är engelska ett vanligt arbets- och undervisningsspråk. För vissa företag kan detta bidra till att ytterligare höja tröskeln för kontakt och samverkan.

Även den fysiska miljön har visat sig kunna påverka upplevelsen. Vid ett utbildningstillfälle som genomfördes på Jönköping University beskrev några deltagare en känsla av att vara "tillbaka i skolan". Ambitionen hade varit att öka närheten till akademien, men erfarenheten visar att universitetsmiljön för vissa deltagare istället kan upplevas som ovan.

Företagen ser samtidigt stora möjligheter med samverkan

Fritextsvaren visar samtidigt en tydlig positiv bild av vad fungerande akademisk samverkan kan skapa.

Företagen lyfter bland annat möjligheten att:

- få tillgång till kompetens som annars hade varit svår eller kostsam att få tillgång till,
- få in ny kunskap och nya perspektiv,
- få konkreta rapporter, prototyper och lösningar,
- använda studenter och forskare som källa till energi och nya idéer,
- utveckla långsiktiga relationer,
- skapa rekryteringsvägar genom praktik, examensarbeten och andra studentsamarbeten.

Tydliga kontaktpersoner, öppen och prestigelös dialog samt förståelse för företagens förutsättningar framhålls som viktiga faktorer för fungerande samverkan.

Materialet visar således både en upplevd tröskel till akademien och ett tydligt intresse för vad akademisk kunskap kan bidra med när samarbetet fungerar.

Företagen efterfrågar mer än traditionell utbildning

I workshoparna diskuterades hur en framtida Akademi för näringslivet skulle kunna utformas.

Företagen uttryckte intresse för former där akademisk forskning och kunskap kombineras med erfarenheter från andra företag. Insatserna bör utgå från verkliga utvecklingsutmaningar hos de deltagande företagen snarare än enbart från ett på förhand definierat utbildningsutbud.

Erfarenhetsutbyte framträder som en viktig del. Företagen ser värde i att möta andra personer i liknande roller, jämföra arbetssätt och diskutera konkreta problem.

Materialet visar samtidigt att deltagarna har olika förväntningar på den akademiska nivån. Vissa efterfrågar mer forskning, teori och akademisk fördjupning, medan andra lägger större vikt vid praktisk problemlösning och direkt användbarhet.

Erfarenheterna från genomförda utbildningsinsatser visar också att lärares eller forskares arbetssätt har betydelse. Ett lyssnande och dialogbaserat förhållningssätt, där innehållet kan anpassas efter gruppens frågor och erfarenheter, har uppskattats. Ett mer ensidigt förmedlande arbetssätt har i vissa fall upplevts som mindre relevant.

Erfarenhetsutbyte, forskning och processledning

Erfarenheterna från Handelskammarens professionella nätverk ger ytterligare kunskap om vilka faktorer deltagarna värdesätter i lärandet.

Återkommande teman är erfarenhetsutbyte, tillgång till nätverk, möjligheten att se hur andra arbetar, konkreta diskussioner och möjligheten att prata om svåra frågor i en förtroendefull miljö.

I de interna diskussionerna kring genomförda utbildningsinsatser har tre komponenter återkommit:

Erfarenhet – forskning – processledning.

Företagen bidrar med egna erfarenheter och verkliga problem. Akademien kan bidra med forskningsbaserad kunskap och nya perspektiv. Därutöver har behovet av en processledande funktion identifierats för att skapa struktur i samtalet, konkretisera problemställningar och föra processen framåt.

Gruppdynamik och förtroende har också lyfts. När deltagarna ska diskutera verkliga företagsproblem kan frågor om grupp sammansättning, sekretess och trygghet påverka hur öppet erfarenheter delas.

En möjlig form är ett utvecklingslabb

I workshoparna diskuterades en möjlig modell i form av ett utbildnings- eller utvecklingslabb.

Utgångspunkten är då ett verkligt problem eller en utvecklingsutmaning från deltagande företag. Forskare och andra akademiska resurser kan bidra med relevant kunskap och analytiska perspektiv, medan deltagande företag bidrar med egna erfarenheter och exempel.

Arbetet kan kombineras med praktisk tillämpning mellan träffarna, där deltagarna testar idéer eller arbetssätt i den egna verksamheten och därefter återför erfarenheterna till gruppen.

Materialet ger däremot inte underlag för att fastställa en optimal modell när det gäller exempelvis längd, antal träffar, gruppstorlek eller fysisk, digital respektive hybrid genomförandeform. Dessa frågor behöver prövas vidare.

Omvärldsbevakning efterfrågas som stöd

I både workshops och diskussioner om framtida former har omvärldsbevakning lyfts som en möjlig resurs.

Företagen behöver inte bara kunskap om redan identifierade problem utan även stöd i att upptäcka vilka förändringar som kan påverka verksamheten framöver.

En möjlighet som diskuterats är att göra relevant forskning, rapporter och kunskap mer tillgänglig för företagen genom sammanfattningar, rekommendationer eller diskussioner kring vad utvecklingen betyder för den egna verksamheten.

Sammanvägda index

Enkätresultaten har också sammanställts i fyra index:

Index	Resultat
Kompetensförsörjningsindex	63
JU-samverkansindex	59
Kompetensbehovsindex	43
Sammanvägt KMI-index	58

Kompetensförsörjningsindex är högst och indikerar att många av de svarande företagen har etablerade arbetssätt för dagens kompetensförsörjning.

JU-samverkansindex ligger på 59. De bakomliggande svaren visar samtidigt att samverkan främst sker genom etablerade former som praktik, examensarbeten och arbetsmarknadsaktiviteter.

Kompetensbehovsindex är lägst, 43. Resultatet visar att företagen har större osäkerhet kring framtida kompetensbehov och hur eventuella kompetensgap ska hanteras.

Det sammanvägda KMI-indexet uppgår till 58.

Sammanfattande observationer

Resultaten visar att företagen står inför omfattande omställningar där digitalisering, artificiell intelligens och förändrade kompetenskrav spelar en central roll. Samtidigt handlar utmaningen inte enbart om ny teknik. Ledarskap, förändringsförmåga och förmågan att utveckla befintliga medarbetare framstår som viktiga förutsättningar för att omsätta teknisk utveckling i konkurrenskraft.

Företagen arbetar i relativt hög grad med dagens kompetensförsörjning, men resultaten indikerar en större osäkerhet kring framtida kompetensbehov. Detta förstärker behovet av omvärldsbevakning och av att integrera kompetensfrågorna tydligare i företagens strategiska arbete.

Samtidigt finns en betydande potential att stärka relationen mellan företagen och akademien. Företagen är positiva till den kunskap, forskning och de perspektiv som akademien kan bidra med, men samverkan försvåras av bland annat otydliga kontaktvägar, olika tidshorisonter, skillnader i språk och arbetssätt samt osäkerhet kring den konkreta nyttan.

Företagens perspektiv pekar därför mot behovet av samverkansformer som är företagsnära, flexibla och problemorienterade och som gör det enklare att koppla företagens verkliga utvecklingsutmaningar till relevant akademisk kunskap.

Analys

Omställningen handlar om mer än teknik

En tydlig slutsats från förstudien är att företagens omställningsutmaningar inte enbart handlar om teknik. Digitalisering, artificiell intelligens och automatisering lyfts visserligen fram som centrala utvecklingsområden, men resultaten visar samtidigt ett växande behov av ledarskap, organisationsutveckling och förändringsförmåga.

Detta indikerar att teknikutveckling och verksamhetsutveckling är nära sammanlänkade. Investeringar i ny teknik skapar inte automatiskt ökad konkurrenskraft. För att realisera

nyttan krävs att organisationen kan anpassa arbetssätt, processer och kompetenser till nya förutsättningar.

Företagens behov av ledarskap och förändringsledning bör därför inte ses som separata frågor från digitalisering och innovation. Tvärtom framstår dessa områden som ömsesidigt beroende av varandra. Framtidens konkurrenskraft kommer i hög grad att avgöras av företagens förmåga att kombinera teknisk utveckling med organisatorisk utveckling.

Kompetensutveckling har blivit en strategisk konkurrensfaktor

Resultaten visar att kompetensutveckling i allt högre grad betraktas som en strategisk fråga snarare än en personalfråga. Företagen beskriver hur osäkerheten kring framtida kompetensbehov ökar samtidigt som förändringstakten i omvärlden accelererar.

Traditionellt har kompetensförsörjning ofta handlat om rekrytering. Förstudien visar däremot att många företag idag ser ett växande behov av att utveckla den kompetens som redan finns i organisationen. Detta gäller särskilt inom områden som digitalisering, artificiell intelligens, hållbarhetsomställning och innovation.

Utmaningen handlar därmed inte enbart om tillgång till arbetskraft utan om företagens förmåga att kontinuerligt utveckla sin kunskap och omsätta ny kunskap i praktisk verksamhetsutveckling. Kompetensfrågan behöver därför komma in tidigare i företagens strategiska arbete. Omvärldsbevakning, analys av framtida förändringar och diskussioner om vilka förmågor organisationen behöver utveckla blir en del av företagens långsiktiga konkurrenskraftsarbete.

Ett strategiskt kompetensgap

De samlade indexen förstärker denna bild. Kompetensförsörjningsindex uppgår till 63 medan Kompetensbehovsindex uppgår till 43. Skillnaden på 20 indexpunkter är särskilt intressant. Den indikerar att företagen är bättre rustade för att hantera dagens kompetensförsörjning än för att systematiskt identifiera och planera för morgondagens kompetensbehov.

Detta kan beskrivas som ett strategiskt kompetensgap. Företagen har i relativt hög grad strukturer för exempelvis rekrytering, kompetensutveckling och att behålla personal, men har svårare att bedöma hur förändringar i omvärlden kommer att påverka framtida kompetensbehov.

Utmaningen är därmed inte enbart att fylla redan identifierade kompetensgap. Minst lika viktigt är att stärka företagens förmåga att upptäcka dem tidigare. Här kan omvärldsbevakning och tillgång till forskning och extern kunskap spela en viktig roll. Akademin kan bidra med perspektiv på teknisk utveckling, nya affärsmodeller och andra förändringskrafter som hjälper företagen att bättre förstå hur framtida kompetensbehov kan utvecklas.

Det sammanvägda KMI-indexet på 58 bör därför inte främst tolkas som ett absolut mått på företagens kompetensmognad, utan som en indikation på att det finns befintliga strukturer att bygga vidare på samtidigt som företagens långsiktiga framförhållning och koppling till externa kunskapsresurser kan utvecklas.

Akademin används ännu inte som en naturlig utvecklingsresurs

Förstudien visar att många företag har erfarenhet av akademien genom exempelvis praktik, examensarbeten och arbetsmarknadsaktiviteter, men betydligt färre använder akademien som en strategisk kunskaps- och utvecklingspartner.

Detta skiljer sig från hur företag vanligtvis använder andra externa resurser. Banker, revisorer, jurister, IT-leverantörer och affärsnätverk har ofta tydliga roller och

kontaktvägar och betraktas som naturliga delar av företagets utvecklingssystem.

Akademien har mer sällan en motsvarande position.

Få företag har strukturerade arbetssätt för att identifiera när akademisk kompetens kan bidra till verksamhetsutveckling och få har utpekade kontaktvägar eller ansvariga funktioner för samverkan med universitet och högskolor.

JU-samverkansindex på 59 behöver därför tolkas tillsammans med de bakomliggande svaren. Det finns kontakter och samverkan, men relationernas potential för strategisk kunskapsöverföring och företagsutveckling förefaller inte vara fullt utnyttjad.

Resultaten indikerar därför att det finns en betydande potential att stärka företagets förmåga att använda akademiska resurser som en del av sitt utvecklingsarbete.

Utmaningen handlar mindre om intresse och mer om tillgänglighet, relevans, kontaktvägar och förståelse för hur samverkan kan skapa konkret affärsnytta.

Tröskeln till akademien handlar om mer än kontaktvägar

Fritextsvaren och workshopdiskussionerna ger en fördjupad förståelse för varför samverkan inte sker i större omfattning.

Hindren handlar inte enbart om att företagen har svårt att hitta rätt person. Tid, kostnad, olika tidshorisonter, osäkerhet kring affärsnytta och risken för att resultaten blir alltför teoretiska påverkar också företagets vilja och möjlighet att engagera sig.

Flera av dessa hinder kan beskrivas som en hög transaktionskostnad för samverkan. Företaget behöver hitta rätt kontakt, formulera sitt behov på ett sätt som akademien kan möta, bedöma kostnad och nytta och samtidigt hantera ett samarbete som kan följa andra tidshorisonter än företagets egen verksamhet.

Det finns dessutom en kulturell dimension. Företag och akademi representerar delvis olika miljöer med olika språk, referensramar och arbetssätt. Företagsrepresentanter kan vara ovana vid akademiska miljöer och uppleva en obalans i mötet med forskare och professorer. Akademiskt språk och akademiska begrepp kan förstärka denna distans.

Även engelska som arbets- och undervisningsspråk inom delar av Jönköping University kan för vissa företag höja tröskeln ytterligare. För ett internationellt universitet är engelska och den internationella miljön en tydlig styrka, men ur vissa små och medelstora företags perspektiv kan det samtidigt göra steget in i akademien större.

Detta bör inte tolkas som att företagens kunskap behöver bli mer akademisk. Företagens erfarenhetsbaserade kunskap och akademins forskningsbaserade kunskap representerar olika men kompletterande värden. Utmaningen är att skapa former där dessa kunskapsformer kan mötas på mer jämbördiga villkor.

Företagen efterfrågar praktisk relevans och långsiktighet

Fritextsvaren visar också att företagen lägger stor vikt vid vad samarbetet faktiskt leder till. Lösningar som uppfattas som alltför teoretiska, har fel nivå eller inte matchar verksamhetens behov riskerar att skapa låg upplevd nytta.

Omvänt värderas samarbeten som tillför nya perspektiv och samtidigt leder till konkreta resultat som kan användas i verksamheten. Det kan handla om rapporter, prototyper, nya arbetssätt, studentprojekt eller andra lösningar som ger tydlig verksamhetsnytta.

Tid och flexibilitet är också centrala faktorer. Företagen har begränsade möjligheter att avsätta tid för längre utbildnings- eller samverkansprocesser. Korta, flexibla och behovsanpassade format framstår därför inte bara som önskemål utan som viktiga förutsättningar för deltagande.

Kontinuitet är ytterligare en viktig fråga. Företagen beskriver en risk för att samarbeten upphör när studenter, forskare eller kontaktpersoner försvinner eller att resultat från avslutade projekt inte tas vidare. Detta talar för behovet av långsiktigare strukturer där relationer och kunskap inte är beroende av enskilda personer.

Samverkansstrukturen är minst lika viktig som innehållet

Resultaten innebär att en framtida satsning inte enbart kan handla om att utveckla ett attraktivt utbildningsutbud. Om företagen fortfarande har svårt att hitta rätt kompetens, formulera sina behov, avsätta tid eller se vägen från kunskap till praktisk nytta kvarstår flera av de hinder som identifierats i förstudien.

Det talar för behovet av en intermediär och översättande funktion mellan företagen och akademien. Funktionen behöver kunna förstå ett företags utvecklingsutmaning, hjälpa till att formulera behovet och koppla det till rätt kompetens och form för samverkan.

Översättningen behöver också fungera åt andra hållet genom att göra akademisk kunskap, forskning och möjliga samarbetsformer begripliga och relevanta för företagen.

Det innebär att själva samverkansstrukturen är minst lika viktig som utbildningsinnehållet. Målet bör inte enbart vara fler utbildningar eller fler kontakter, utan att göra akademisk kunskap till en mer naturlig och tillgänglig del av företagens utvecklingssystem.

Kompetensutveckling som möjliggörare för smart specialisering

Förstudiens resultat visar att företagens kompetensbehov är nära kopplade till de omställningar som följer av regionens arbete med innovation, digitalisering och hållbar utveckling. De områden som företagen lyfter fram – digitalisering, artificiell intelligens, innovation, ledarskap och förändringsledning – utgör centrala förutsättningar för att omsätta ny teknik och nya arbetssätt i praktisk verksamhetsutveckling.

Särskilt tydligt är detta inom den tillverkande industrin där digitalisering, automatisering och hållbarhetsomställning förändrar både affärsmodeller och produktionsprocesser.

För att investeringar i teknik och innovation ska ge önskad effekt krävs samtidigt att företag utvecklar sin organisatoriska förmåga, sitt ledarskap och sin förmåga att omsätta ny kunskap till affärsnytta.

Resultaten visar att företagens behov inte främst handlar om enskilda utbildningsinsatser utan om att stärka den långsiktiga förmågan till lärande, innovation och omställning. Detta ligger väl i linje med regionens ambition att stärka konkurrenskraft och innovationsförmåga inom områden där näringslivet har särskilda styrkor.

Stärkt kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv kan därmed bidra till att företag snabbare kan ta till sig ny kunskap, utveckla nya lösningar och omsätta forskning och innovation i praktisk verksamhet. Kompetensutveckling framstår därför inte enbart som en utbildningsfråga utan som en viktig del av regionens långsiktiga utvecklings- och konkurrenskraftsarbete.

En stärkt samverkan kan samtidigt skapa värden för akademien genom att företagens utvecklingsutmaningar kan bidra med relevanta forskningsfrågor, studentprojekt och närmare koppling mellan utbildning och arbetsliv.

Sammanfattande analys

Förstudien visar att företagens utvecklingsutmaningar i hög grad handlar om förmågan att hantera förändring. Digitalisering, artificiell intelligens, innovation och hållbarhetsomställning driver fram nya kompetensbehov samtidigt som kraven på organisatorisk utveckling ökar.

Analysen pekar samtidigt på ett strategiskt kompetensgap. Företagen har i relativt hög grad strukturer för att hantera dagens kompetensförsörjning, men har svårare att systematiskt identifiera och förbereda sig för framtida kompetensbehov.

Akademien kan vara en viktig resurs i detta arbete, men potentialen utnyttjas idag endast delvis. Hindren handlar inte enbart om kontaktvägar utan även om tid, flexibilitet, språk,

kultur, relevans och olika arbetssätt. Företagen efterfrågar därför inte bara mer kunskap utan enklare sätt att få tillgång till och omsätta kunskapen i den egna verksamheten.

Sammantaget pekar analysen mot behovet av en mer strukturerad och företagsnära modell för kunskapsöverföring. En sådan modell behöver kombinera relevant innehåll med en intermediär funktion som sänker trösklarna mellan företag och akademi, översätter mellan olika behov och kunskapsformer och skapar långsiktiga relationer.

Därigenom kan företagens förmåga till lärande, innovation och omställning stärkas samtidigt som akademins kunskap, forskning och utbildning får närmare koppling till det regionala näringslivets utvecklingsutmaningar.

Slutsatser

Kompetensutveckling är en strategisk konkurrensfråga

Förstudien visar att kompetensutveckling har blivit en strategisk fråga för företagen.

Förändringstakten ökar samtidigt som det blir svårare att förutse vilka kompetenser som kommer att vara avgörande i framtiden.

Företagen behöver därför inte enbart kunna rekrytera rätt kompetens utan också kontinuerligt utveckla den kompetens som redan finns i organisationen.

Kompetensutveckling behöver i högre grad integreras i företagens affärs-, utvecklings- och omställningsarbete.

Det finns ett strategiskt kompetensgap

De samlade resultaten visar att företagen generellt har bättre förmåga att hantera dagens kompetensförsörjning än att identifiera och planera för framtida kompetensbehov. Skillnaden mellan Kompetensförsörjningsindex (63) och Kompetensbehovsindex (43) förstärker denna bild.

En central utvecklingsfråga är därför att stärka företagens framförhållning.

Omvärldsbevakning, strategisk analys och tillgång till extern kunskap blir viktiga verktyg

för att tidigare kunna identifiera hur exempelvis digitalisering, AI, hållbarhetsomställning och förändrade affärsmodeller påverkar framtida kompetensbehov.

Teknik och organisatorisk förmåga behöver utvecklas tillsammans

Digitalisering och artificiell intelligens framträder som centrala drivkrafter bakom framtida kompetensbehov. Samtidigt visar förstudien att företagen inte främst efterfrågar teknisk specialistkunskap. Minst lika viktigt är förmågan att förstå hur ny teknik påverkar verksamheten och hur den kan omsättas till konkret affärsnytta.

Ledarskap, förändringsledning och organisationsutveckling blir därför centrala möjliggörare. Företagens omställningsförmåga avgörs i hög grad av deras förmåga att kombinera teknisk utveckling med utveckling av människor, organisation och arbetssätt.

Företagen efterfrågar företagsnära och problemorienterat lärande

Företagen efterfrågar i begränsad omfattning traditionella utbildningsformer. Istället värderas lärande som tar sin utgångspunkt i verksamhetens verkliga utvecklingsutmaningar.

Erfarenhetsutbyte mellan företag, workshops, kortare utbildningsmoduler och kombinationer av akademisk kunskap och praktisk tillämpning framstår som särskilt relevanta. Tid och flexibilitet är avgörande faktorer. Insatser behöver kunna kombineras med företagens ordinarie verksamhet och leda till resultat som kan omsättas i praktiken.

Akademien har en betydande men delvis outnyttjad potential

Företagen ser positivt på akademiens möjligheter att bidra med forskning, kunskap och nya perspektiv. Samtidigt används akademien i begränsad omfattning som en strategisk utvecklingsresurs.

Förstudien visar att detta inte främst beror på bristande intresse. Trösklarna handlar om otydliga kontaktvägar, olika tidshorisonter, osäkerhet kring nytta och kostnader samt

skillnader i språk, kultur och arbetssätt. Även akademiskt språk och engelska som arbetsspråk kan för vissa företag bidra till en upplevd distans.

En viktig slutsats är därför att ökad samverkan inte enbart kräver fler mötesplatser. Det behövs former som gör det enklare för företagens erfarenhetsbaserade kunskap och akademiens forskningsbaserade kunskap att mötas på jämbördiga villkor.

Samverkansstrukturen är en central del av lösningen

Förstudien visar att själva strukturen för kunskapsöverföring är minst lika viktig som utbildningsinnehållet. Det räcker inte att akademien har relevant kunskap om företagen har svårt att hitta den, formulera sina behov eller omsätta kunskapen i praktiken.

Det finns därför behov av en intermediär och översättande funktion som kan sänka trösklarna mellan företag och akademi, identifiera behov, skapa relevanta kontakter och bidra till kontinuitet i relationerna.

En sådan funktion kan samtidigt skapa ett dubbelriktat kunskapsflöde. Företagen får bättre tillgång till forskning och akademisk kompetens, medan akademien får närmare tillgång till företagens utvecklingsutmaningar som grund för forskning, utbildning och studentsamverkan.

Företagens behov handlar ytterst om omställningsförmåga

Om resultaten betraktas samlat framträder en övergripande slutsats: företagens behov handlar ytterst om att stärka förmågan till omställning.

Framtida konkurrenskraft avgörs inte enbart av tillgången till ny teknik, arbetskraft eller kunskap. Avgörande blir företagens förmåga att identifiera förändringar i tid, utveckla rätt kompetenser och omsätta ny kunskap i handling och affärsnytta.

En framtida Akademi för näringslivet bör därför inte främst betraktas som ett nytt utbildningsutbud. Den bör ses som en struktur för strategisk kunskapsöverföring där företag, akademi och regionala aktörer tillsammans stärker företagens långsiktiga förmåga till lärande, innovation och omställning.

Rekommendationer

Resultaten visar att företagens framtida konkurrenskraft i hög grad kommer att påverkas av deras förmåga att identifiera förändringar, utveckla kompetens och omsätta ny kunskap i praktiken. Rekommendationerna nedan bygger på de behov och utvecklingsområden som identifierats genom enkäter, workshops och dialoger med företag.

Rekommendationer till företag

Gör framtida kompetensbehov till en strategisk fråga

Företag bör regelbundet analysera hur förändringar i teknik, marknad, affärsmodeller och omvärld påverkar framtida kompetensbehov. Kompetensfrågan bör integreras i företagets strategiska arbete och inte enbart hanteras när ett rekryterings- eller utbildningsbehov redan har uppstått.

Omvärldsbevakning och återkommande analys av framtida kompetensgap kan bidra till ökad framförhållning och omställningsförmåga.

Utveckla befintliga medarbetare

Rekrytering kommer även fortsättningsvis att vara viktig, men företagens framtida kompetensbehov kommer inte kunna lösas enbart genom nyrekrytering. Företag behöver därför utveckla strukturer för kontinuerligt lärande och kompetensutveckling av befintliga medarbetare.

Kombinera teknikutveckling med ledarskapsutveckling

Investeringar i digitalisering och AI bör kombineras med utveckling av ledarskap, förändringsförmåga och organisatoriskt lärande. Förmågan att omsätta teknik till nya arbetssätt och affärsnytta är minst lika viktig som den tekniska kompetensen i sig.

Utveckla relationerna med externa kunskapsmiljöer

Företag bör i större utsträckning betrakta akademien och andra kunskapsmiljöer som möjliga resurser i sitt strategiska utvecklingsarbete. Att utse personer med ansvar för externa kunskapsrelationer kan bidra till kontinuitet och minska beroendet av enskilda kontakter.

Rekommendationer till akademien

Utgå från företagets verkliga utvecklingsutmaningar

Akademien bör fortsätta utveckla företagsnära och problemorienterade former för lärande där forskning och teori kombineras med företagets erfarenheter och konkreta utvecklingsfrågor.

Korta utbildningsmoduler, workshops, studentprojekt och olika former av utvecklings- eller utbildningslabb kan vara relevanta format.

Sänk trösklarna till akademien

Tydliga kontaktvägar är viktiga men inte tillräckliga. Samverkan behöver också ta hänsyn till skillnader i språk, kultur, arbetssätt och tidshorisonter.

Företag bör kunna komma till akademien med ett verksamhetsproblem utan att själva behöva formulera det som en akademisk frågeställning. Dialogen behöver utformas så att företagets erfarenhetsbaserade kunskap och akademins forskningsbaserade kunskap kan mötas på jämbördiga villkor.

Skapa flexibla former för deltagande

Företagens begränsade tid är en central förutsättning. Utbildnings- och samverkansformer bör därför så långt möjligt vara flexibla vad gäller tid, omfattning och genomförande och samtidigt säkerställa akademisk kvalitet.

Se företagssamverkan som ett dubbelriktat kunskapsflöde

Närmare relationer med företagen skapar inte bara möjligheter att sprida akademisk kunskap. Företagens utvecklingsutmaningar kan också bidra med forskningsfrågor, studieobjekt, studentprojekt och kunskap som stärker utbildningarnas relevans.

En mer strukturerad samverkan kan därmed skapa värde för både företagen och Jönköping University.

Rekommendationer till regionala utvecklingsaktörer

Utveckla en tydlig intermediär funktion

Det finns behov av en funktion som kan identifiera företagens utvecklingsbehov, hjälpa till att formulera dem, hitta relevant kompetens och skapa kontakt mellan företag, akademi och andra aktörer.

Intermediärrollen bör inte ersätta befintliga relationer eller aktörer utan stärka och koppla samman dem.

Bygg strukturkapital – inte personberoende

Samverkan bör organiseras så att relationer och kunskap kan leva vidare även när enskilda personer, studenter eller projekt försvinner. Tydliga processer, kontaktvägar, ansvar och dokumenterade arbetssätt kan bidra till långsiktighet.

Utgå från befintliga regionala strukturer

En framtida modell bör bygga vidare på de relationer och kompetenser som redan finns hos exempelvis kommunernas näringslivsfunktioner och det regionala stödsystemet. Nya parallella strukturer bör undvikas.

Utveckla och testa en Akademi för näringslivet

Förstudien ger stöd för att gå vidare och pröva en sammanhållen modell för strategisk kunskapsöverföring mellan företag och akademi.

En sådan modell bör kombinera behovsanalys, omvärldsbevakning, akademisk kunskap, företagens erfarenheter och praktisk tillämpning. Den bör också pröva former för intermediär funktion, företagsnära lärande och långsiktiga relationer mellan företag och akademi.

Syftet bör inte primärt vara att skapa ytterligare ett utbildningsutbud, utan att stärka företagens förmåga att identifiera framtida behov, få tillgång till relevant kunskap och omsätta denna i konkret utveckling och omställning.

Avslutande reflektion

Förstudien visar att företagen i Jönköpings län har en stark vilja att utvecklas och möta framtidens utmaningar. Samtidigt efterfrågas nya former för lärande, kunskapsutveckling och samverkan som bättre svarar mot företagens vardag och utvecklingsbehov.

Den kanske viktigaste lärdomen från förstudien är att framtidens konkurrenskraft inte enbart kommer att avgöras av tillgången till ny teknik eller ny kunskap. Avgörande blir också företagens förmåga att ta till sig, omsätta och använda kunskap i praktisk verksamhetsutveckling. Här finns en betydande möjlighet att stärka samverkan mellan företag, akademi och regionala utvecklingsaktörer till nytta för både näringslivet och regionens långsiktiga konkurrenskraft.

