

# Akademi för Ledarskap och Tillväxt

## SLUTRAPPORT

Strategisk kompetensutveckling för  
industrins omställning

September 2025 – September 2026



# Innehåll

|                                                                    |          |
|--------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>SAMMANFATTNING</b>                                              | <b>1</b> |
| Företagens behov                                                   | 1        |
| Akademins perspektiv                                               | 2        |
| Stödsystemets perspektiv                                           | 2        |
| Kommunernas perspektiv                                             | 2        |
| Centrala slutsatser                                                | 3        |
| Rekommendationer                                                   | 3        |
| <b>1. BAKGRUND</b>                                                 | <b>5</b> |
| 1.1 En region med starkt näringsliv i snabb omställning            | 5        |
| 1.2 Kompetensförsörjning som strategisk konkurrensfaktor           | 5        |
| 1.3 Akademins roll i regional utveckling förändras                 | 5        |
| 1.4 Ett behov av starkare kopplingar mellan näringsliv och akademi | 6        |
| 1.5 Förstudiens utgångspunkt                                       | 6        |
| 1.6 Från utbildningsfråga till regional utvecklingsfråga           | 7        |
| <b>2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b>                               | <b>7</b> |
| 2.1 Syfte                                                          | 7        |
| 2.2 Förstudiens utgångspunkter                                     | 8        |
| 2.3 Frågeställningar                                               | 8        |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4 Avgränsningar                                                             | 9         |
| 2.5 Förväntat resultat                                                        | 9         |
| <b>3. METOD</b>                                                               | <b>10</b> |
| 3.1 Förstudiens genomförande                                                  | 10        |
| 3.2 Övergripande frågeställningar                                             | 10        |
| 3.3 Enkätundersökning                                                         | 11        |
| 3.4 Workshops med företag                                                     | 11        |
| 3.5 Intervjuer med Jönköping University                                       | 12        |
| 3.6 Intervjuer med det regionala stödsystemet                                 | 12        |
| 3.7 Workshop med kommunernas näringslivschefer                                | 12        |
| 3.8 Omvärldsanalys                                                            | 13        |
| 3.9 Analys och bearbetning                                                    | 13        |
| <b>4. RESULTAT</b>                                                            | <b>14</b> |
| 4.1 Företagens behov av strategisk kompetensutveckling                        | 14        |
| 4.2 Akademin perspektiv på kompetensutveckling och samverkan                  | 22        |
| 4.3 Stödsystemets perspektiv på kompetensutveckling och kunskapsöverföring    | 25        |
| 4.4 Kommunernas perspektiv på kompetensförsörjning och samverkan med akademin | 28        |
| 5.1 Utformning av framtida utbildnings- och lärsatser                         | 31        |
| 5.2 Utgå från deltagarnas faktiska behov                                      | 31        |
| 5.3 Balansen mellan akademisk höjd och praktisk relevans                      | 31        |

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.4 Erfarenhetsutbytet är en del av själva lärandet               | 32        |
| 5.5 Från relevant innehåll till konkret nytta                     | 32        |
| 5.6 Läraren behöver också kunna lyssna                            | 32        |
| 5.7 Processledning är en egen kompetens                           | 33        |
| 5.8 Förtroende och gruppdynamik påverkar lärandet                 | 33        |
| 5.9 Den akademiska miljön kan både sänka och höja tröskeln        | 34        |
| 5.10 Omvärldsbevakning kan vara en del av erbjudandet             | 34        |
| 5.11 Ledningens engagemang är en förutsättning                    | 34        |
| 5.12 En möjlig modell: Utvecklingslabbet                          | 35        |
| 5.13 Värdet behöver skapas för båda parter                        | 35        |
| 5.14 Fortsatt utveckling och test                                 | 36        |
| <b>6. ANALYS</b>                                                  | <b>37</b> |
| 6.1 Det finns ett tydligt behov av strategisk kompetensutveckling | 37        |
| 6.2 Problemet är inte brist på utbildning                         | 38        |
| 6.3 Från utbildning till gemensamt utvecklingsarbete              | 38        |
| 6.4 Stödsystemets roll                                            | 39        |
| 6.5 Akademin uppfattas inte som en naturlig utvecklingsresurs     | 39        |
| 6.6 Intermediärrollen framträder som en nyckelfunktion            | 41        |
| 6.7 Strukturkapital är viktigare än individberoende samverkan     | 42        |
| 6.8 Regional samordning och tillgänglighet behöver stärkas        | 42        |
| 6.9 Förstudiens resultat bekräftar tidigare erfarenheter          | 43        |

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.10 Kompetensutveckling som möjliggörare för smart specialisering                      | 43        |
| Sammanfattande analys                                                                   | 44        |
| <b>7. SLUTSATSER</b>                                                                    | <b>45</b> |
| 7.1 Förstudien bekräftar behovet av en långsiktig struktur för kunskapsöverföring       | 45        |
| 7.2 Det finns ett tydligt behov av stärkt strategisk kompetensutveckling                | 45        |
| 7.3 Digitalisering och AI är centrala drivkrafter bakom kompetensbehoven                | 46        |
| 7.4 Samverkan mellan akademi och näringsliv har stor utvecklingspotential               | 46        |
| 7.5 Intermediärfunktionen är en central framgångsfaktor                                 | 47        |
| 7.6 Framtida insatser bör vara behovsdrivna, företagsnära och processledda              | 47        |
| 7.7 Strukturkapital och kontinuitet är avgörande                                        | 48        |
| 7.8 Jämställdhet och inkludering                                                        | 48        |
| 7.9 Förstudien bekräftar behovet av en regional modell för kunskapsöverföring           | 49        |
| <b>8. REKOMMENDATIONER</b>                                                              | <b>50</b> |
| 8.1 Etablera ett genomförandeprojekt för strategisk kompetensutveckling och omställning | 50        |
| 8.2 Utveckla en regional intermediär- och processledande funktion                       | 50        |
| 8.3 Utveckla och testa företagsnära lär- och utvecklingsmodeller                        | 51        |
| 8.4 Stärk Jönköping Universitys strukturkapital för samverkan och livslångt lärande     | 52        |
| 8.5 Bygg vidare på det regionala stödsystemets befintliga styrkor                       | 52        |
| 8.6 Använd kommunerna för lokal mobilisering och regional tillgänglighet                | 53        |
| 8.7 Använd studenter som en aktiv resurs i modellen                                     | 53        |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.8 Utveckla omvärldsbevakning som en del av erbjudandet           | 54        |
| 8.9 Följ upp faktisk förändring – inte bara deltagande             | 54        |
| 8.10 Utveckla en långsiktig regional modell för kunskapsöverföring | 54        |
| <b>9. GENOMFÖRANDEMODELL FÖR EN FORTSÄTTNING</b>                   | <b>56</b> |
| 9.1 Identifiera företagens utvecklingsbehov                        | 56        |
| 9.2 Konkretisera behovet och matcha rätt resurser                  | 57        |
| 9.3 Utforma lösningen tillsammans                                  | 57        |
| 9.4 Genomför genom processlett lärande                             | 58        |
| 9.5 Tillämpa kunskapen i företaget                                 | 59        |
| 9.6 Följ upp, lär och justera                                      | 59        |
| 9.7 Bygg strukturkapital för långsiktig samverkan                  | 60        |
| 9.8 Skapa ett dubbelriktat kunskapsflöde                           | 60        |
| 9.9 Roller i den regionala modellen                                | 61        |
| 9.10 Projektets viktigaste resultat är en fungerande modell        | 61        |

# Sammanfattning

Jönköpings län är en av Sveriges mest företagsintensiva regioner med en stark tradition av entreprenörskap, tillverkning och export. Samtidigt står näringslivet inför omfattande förändringar kopplade till digitalisering, artificiell intelligens, hållbar omställning, global konkurrens och förändrade kompetensbehov. För att möta dessa utmaningar krävs inte enbart ny teknik och nya affärsmodeller utan också ökad förmåga att leda förändring, utveckla organisationer och omsätta kunskap till konkurrenskraft.

Mot denna bakgrund genomförde Handelskammaren i Jönköpings län och Jönköping University en gemensam förstudie med syftet att undersöka hur samverkan mellan akademi och näringsliv kan stärkas samt hur framtida strukturer för kompetensutveckling och kunskapsöverföring kan utformas.

Förstudien har finansierats av Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) och Region Jönköpings län. Arbetet har genomförts genom en kombination av enkätundersökningar, workshops, intervjuer och omvärldsanalys. Totalt har 28 företag deltagit i enkätundersökningen. Därutöver har 3 workshops genomförts med företag samt 4 workshops och intervjuer med representanter från Jönköping University, regionala utvecklingsaktörer och kommunernas näringslivsfunktioner.

## Företagens behov

Förstudien visar att företagen i länet står inför omfattande omställningsutmaningar. Digitalisering och artificiell intelligens framträder som särskilt starka förändringskrafter, men även hållbarhetsfrågor, innovation och kompetensförsörjning lyfts fram som strategiskt viktiga områden.

Företagen efterfrågar i hög grad kompetens kopplad till:

- ledarskap och förändringsledning,
- digitalisering och AI,
- innovation och affärsutveckling,
- strategisk kompetensförsörjning,
- omvärldsanalys och strategiskt arbete.

Resultaten visar samtidigt att företagen i många fall har relativt god kontroll över dagens kompetensbehov men betydligt större osäkerhet kring vilka kompetenser som kommer att vara avgörande i framtiden.

En viktig slutsats är att företagen inte främst efterfrågar traditionella utbildningar. Istället efterfrågas verksamhetsnära lärande som utgår från konkreta utvecklingsutmaningar och kombinerar teori, praktik och erfarenhetsutbyte.

## **Akademins perspektiv**

Intervjuerna med Jönköping University visar att det finns ett starkt intresse för att utveckla samverkan med näringslivet och att livslångt lärande ses som ett växande strategiskt område. Här finns också vinster för akademien i form av att befintlig undervisning får mer relevant koppling till företagets behov, möjligheter att hitta nya företag för forskning samt ökad attraktivitet för studenter som uppskattar ett nära samarbete med det regionala näringslivet.

Samtidigt framkommer att mycket av dagens samverkan bygger på personliga relationer och enskilda initiativ ofta projektfinansierade. För att möta företagets behov i större skala krävs utveckling av hållbara strukturer, processer och arbetssätt som gör samverkan mindre personberoende, projektberoende och mer långsiktigt hållbar.

Förstudien visar också att akademins styrkor inom ledarskap, organisation, innovation och lärande kan spela en viktig roll i företagets omställningsarbete, särskilt inom områden där teknisk utveckling behöver kombineras med organisatorisk förändring.

## **Stödsystemets perspektiv**

Intervjuerna med Almi, Science Park, Träcentrum, Polymercentrum och Skärteknikcentrum visar att regionen redan har ett välutvecklat stödsystem för företagsutveckling, innovation och teknikutveckling.

Samtidigt identifierar förstudien ett område som i mindre utsträckning täcks av befintliga insatser: strategiskt ledarskap, organisationsutveckling, förändringsledning och strategisk kompetensförsörjning kopplat till företagets omställningsarbete.

Flera aktörer beskriver också hur de redan idag fungerar som brobyggare mellan företag och olika kunskapsresurser. Erfarenheterna visar att långsiktiga relationer och förtroende är avgörande för att företag ska ta del av utvecklingsinsatser och samverkansmöjligheter.

## **Kommunernas perspektiv**

Näringslivscheferna bekräftar i stor utsträckning de resultat som framkommit i övriga delar av förstudien. Särskilt lyfts behovet av tydligare kontaktvägar till akademien, ökad regional tillgänglighet och arbetssätt som når företag som idag står utanför etablerade samverkansstrukturer.

Jönköping University uppfattas som en viktig regional resurs, men många företag har begränsad kunskap om vilka möjligheter som finns och hur dessa kan användas i verksamhetsutveckling.

## Centrala slutsatser

Förstudien visar att det finns ett tydligt behov av stärkt strategisk kompetensutveckling i regionens näringsliv. Samtidigt visar resultaten att utmaningen inte främst handlar om brist på utbildningar utan om hur kunskap, forskning och kompetens görs tillgängliga och relevanta för företagens utvecklingsarbete.

En särskilt viktig observation är att akademin ännu inte är en naturlig del av många företags utvecklingssystem. Medan företag ofta har etablerade relationer till exempelvis banker, revisorer, jurister och affärsnätverk är kontakterna med universitet och högskolor betydligt svagare. Mycket få företag har dessutom någon utpekad funktion eller person med ansvar för kontakter med akademin.

Förstudien visar därför att framtida insatser behöver stärka både företagets förmåga att använda akademiska resurser och akademiens förmåga att möta företagets behov på ett mer tillgängligt och systematiskt sätt.

Den tydligaste slutsatsen från förstudien är behovet av en intermediär funktion som kan fungera som brygga mellan företag, akademi och regionala utvecklingsaktörer. En sådan funktion bedöms vara avgörande för att identifiera behov, skapa kontakter och utveckla långsiktiga former för kunskapsöverföring.

## Rekommendationer

Förstudien rekommenderar att ett genomförandeprojekt etableras med fokus på att stärka företagets konkurrenskraft genom behovsdriven kompetensutveckling och förbättrad kunskapsöverföring mellan näringsliv, akademi och regionala aktörer samt ytterligare utveckla högskolans befintliga utbildning och forskning genom nätverk till regionala företag samt kunskap om företagets utmaningar och behov.

Ett sådant projekt bör:

- utgå från företagets utvecklingsutmaningar,
- utveckla en intermediär funktion mellan näringsliv och akademi,
- stärka Jönköping Universitys strukturkapital för samverkan och livslångt lärande,
- utveckla företagsnära och flexibla läromodeller,
- bygga vidare på befintliga regionala styrkor och komplettera identifierade systemluckor,

- bidra till långsiktiga strukturer för kompetensutveckling, innovation och industriell omställning,
- stärka högskolans attraktivitet genom företagsnära samverkan.
- stärka högskolans arbete med företagsnära forskning och utbildning

Förstudien visar att Jönköpings län har goda förutsättningar att utveckla en regional modell där företag, akademi och stödsystem tillsammans stärker regionens konkurrenskraft och långsiktiga tillväxt.

# 1. Bakgrund

## 1.1 En region med starkt näringsliv i snabb omställning

Jönköpings län har ett av Sveriges mest företagsintensiva näringsliv och kännetecknas av en stark tradition av entreprenörskap, tillverkning och export. Regionen präglas av ett stort antal små och medelstora företag som tillsammans utgör grunden för sysselsättning, innovation och ekonomisk utveckling.

Näringslivet står samtidigt inför omfattande förändringar. Digitalisering, artificiell intelligens, automatisering, hållbarhetskrav och ökad internationell konkurrens förändrar förutsättningarna för företag inom såväl industri som tjänstesektor. Utvecklingen innebär nya möjligheter till produktivitetssökningar och innovation, men ställer också ökade krav på kompetens, ledarskap och organisatorisk utveckling.

För många företag handlar framtidens konkurrenskraft inte enbart om tillgång till ny teknik, utan om förmågan att förstå och omsätta tekniska, ekonomiska och samhällsliga förändringar i praktisk verksamhetsutveckling.

## 1.2 Kompetensförsörjning som strategisk konkurrensfaktor

Under senare år har kompetensförsörjning utvecklats till en av de mest centrala tillväxtfrågorna för svenska företag. Samtidigt som många företag fortsatt upplever svårigheter att rekrytera rätt kompetens har fokus successivt breddats från rekrytering till frågor som rör kompetensutveckling, omställningsförmåga och livslångt lärande.

Teknikutvecklingen innebär att kompetens snabbt blir inaktuell samtidigt som nya arbetsuppgifter och yrkesroller växer fram. Detta skapar behov av kontinuerlig utveckling av både medarbetares och ledares kompetens.

Särskilt små och medelstora företag har ofta begränsade resurser för att arbeta strategiskt med kompetensutveckling samtidigt som de påverkas av samma omvärldsförändringar som större organisationer. Förmågan att identifiera framtida kompetensbehov och omsätta ny kunskap i verksamhetsutveckling blir därmed en allt viktigare konkurrensfaktor.

## 1.3 Akademiens roll i regional utveckling förändras

Parallellt med näringslivets förändrade behov har universitet och högskolor fått ett allt tydligare uppdrag att bidra till samhällets och näringslivets utveckling.

Utöver utbildning och forskning förväntas akademien i ökande grad bidra till innovation, kunskapsspridning, kompetensutveckling och regional utveckling. Livslångt lärande har under senare år etablerats som ett strategiskt område inom svensk högskolepolitik och lyfts fram som en viktig förutsättning för att stärka samhällets omställningsförmåga.

Jönköping University har under lång tid arbetat nära näringslivet genom forskning, utbildning, studentprojekt och samverkansinitiativ. Samtidigt visar tidigare erfarenheter att det fortfarande finns betydande potential att utveckla formerna för hur akademisk kunskap kan göras tillgänglig och användbar för yrkesverksamma och företag.

## **1.4 Ett behov av starkare kopplingar mellan näringsliv och akademi**

Trots att både näringsliv och akademi uttrycker en vilja att samverka visar tidigare erfarenheter att kopplingarna mellan företagens utvecklingsbehov och akademins resurser ofta är svagare än önskvärt.

Många företag saknar etablerade relationer till universitet och högskolor och har begränsad erfarenhet av att använda akademiska resurser som en del av sitt innovations-, utvecklings- eller kompetensarbete. Samtidigt upplever många lärosäten att det är svårt att nå ut till mindre företag och att omsätta företagens behov till utbildnings- och forskningsinsatser.

Tidigare initiativ, både nationellt och regionalt, har visat att framgångsrik samverkan ofta kräver strukturer som överbryggar skillnader i språk, arbetssätt och incitament mellan akademi och näringsliv. Erfarenheter från exempelvis Kunskapsbron i Östergötland och Jönköping Universitys arbete med livslångt lärande visar att intermediära funktioner och långsiktiga relationer ofta är avgörande för att skapa hållbara former för kunskapsöverföring.

## **1.5 Förstudiens utgångspunkt**

Mot denna bakgrund initierade Handelskammaren i Jönköpings län och Jönköping University en gemensam förstudie med ambitionen att undersöka förutsättningarna för en långsiktig struktur som stärker kompetensutveckling och kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv.

Utgångspunkten för förstudien var att regionen redan har betydande tillgångar i form av ett starkt näringsliv, ett internationellt orienterat universitet och ett välutvecklat regionalt stödsystem. Samtidigt fanns en hypotes om att dessa resurser inte fullt ut nyttjades i företagens utvecklingsarbete.

Förstudien byggde på antagandet att företag i ökad utsträckning kommer att behöva strategisk kompetensutveckling för att hantera framtidens omställningar och att

akademin kan spela en viktig roll i detta arbete. Samtidigt fanns en förväntan om att nya former för samverkan behöver utvecklas för att möta företagens behov på ett mer tillgängligt, flexibelt och verksamhetsnära sätt.

För att skapa en långsiktig och stabil struktur tittar studien även på fördelar och möjligheter för högskolans utveckling i form av attraktivitet, forskning och befintlig utbildning.

## **1.6 Från utbildningsfråga till regional utvecklingsfråga**

Under arbetets gång har det blivit tydligt att frågan om kompetensutveckling inte kan betraktas som en isolerad utbildningsfråga. För företagen är kompetensutveckling nära kopplad till innovation, digitalisering, ledarskap, organisationsutveckling och långsiktig konkurrenskraft.

Förstudien har därför haft ett bredare perspektiv där kompetensutveckling ses som en del av regionens samlade förmåga till omställning och utveckling. I detta perspektiv blir relationen mellan företag, akademi och stödsystem central för regionens framtida konkurrenskraft.

Förstudiens syfte har därför varit att skapa kunskap om hur dessa relationer kan utvecklas och hur framtida insatser kan utformas för att stärka företagens tillgång till relevant kunskap, kompetens och utvecklingsresurser.

# **2. Syfte och frågeställningar**

## **2.1 Syfte**

Förstudiens övergripande syfte har varit att undersöka förutsättningarna för att stärka kunskapsöverföringen mellan akademi och näringsliv samt att skapa en långsiktig struktur för strategisk kompetensutveckling i Jönköpings län.

Bakgrunden till förstudien är de omfattande omställningar som företag i regionen står inför till följd av digitalisering, artificiell intelligens, hållbarhetskrav, teknikutveckling och ökad internationell konkurrens. Dessa förändringar ställer nya krav på företagens förmåga att utveckla kompetens, leda förändring och omsätta ny kunskap i verksamhetsutveckling.

Samtidigt finns betydande kunskapsresurser inom Jönköping University och det regionala stödsystemet. Förstudien har därför haft som ambition att undersöka hur dessa resurser bättre kan bidra till företagens utveckling och konkurrenskraft. I arbetet har vi även tittat på fördelar för högskolans utveckling. Syftet är att intermediärsrollen ska bidra till en gemensam nytta för näringsliv och högskola.

Ett särskilt fokus har varit att identifiera vilka strukturer, arbetssätt och samverkansformer som kan stärka kopplingen mellan företagens utvecklingsbehov och de kunskapsresurser som finns tillgängliga i regionen.

## 2.2 Förstudiens utgångspunkter

Förstudien har utgått från antagandet att framtidens konkurrenskraft i allt högre grad kommer att vara beroende av företagens förmåga att utveckla och omsätta kunskap.

Tidigare erfarenheter visar samtidigt att många små och medelstora företag endast i begränsad omfattning använder akademiska resurser i sitt innovations-, utvecklings- och kompetensarbete. Samtidigt har universitet och högskolor ofta begränsade möjligheter att systematiskt fånga upp företagens behov och omsätta dessa till relevanta utbildnings- och utvecklingsinsatser.

Förstudien har därför utgått från hypotesen att det finns ett behov av stärkt samverkan mellan akademi, näringsliv och regionala utvecklingsaktörer samt att nya former för kunskapsöverföring och kompetensutveckling behöver utvecklas.

## 2.3 Frågeställningar

Förstudien har haft fyra övergripande frågeställningar:

1. Finns det ett behov av stärkt samverkan mellan akademi och näringsliv?

Förstudien har undersökt i vilken utsträckning företag efterfrågar kunskap, kompetens och utvecklingsstöd från akademien samt vilka hinder och möjligheter som finns för ökad samverkan.

2. Vilka kompetens- och utvecklingsbehov ser företagen inför framtiden?

Förstudien har kartlagt vilka kompetensområden, förmågor och utvecklingsfrågor som företag bedömer som särskilt viktiga för framtida konkurrenskraft och omställningsförmåga.

3. Hur arbetar akademien och det regionala stödsystemet med kompetensutveckling och kunskapsöverföring idag?

Förstudien har analyserat befintliga arbetssätt, strukturer och samverkansformer samt identifierat styrkor, utmaningar och utvecklingsmöjligheter.

#### 4. Hur bör framtida strukturer, arbetssätt och samverkansformer utformas?

Utifrån resultaten har förstudien haft som mål att identifiera rekommendationer för framtida satsningar som kan stärka regionens innovationsförmåga, kompetensförsörjning och konkurrenskraft.

## 2.4 Avgränsningar

Förstudien har inte haft som syfte att utvärdera enskilda utbildningar eller specifika organisationers verksamhet. Fokus har istället legat på att förstå samspelet mellan företag, akademi och regionala utvecklingsaktörer samt att identifiera strukturella förutsättningar för stärkt kompetensutveckling och kunskapsöverföring.

Arbetet har i första hand riktats mot små och medelstora företag i Jönköpings län, men flera av slutsatserna bedöms även vara relevanta för större företag och för andra regioner med liknande näringslivsstruktur.

## 2.5 Förväntat resultat

Målet med förstudien har varit att skapa ett kunskapsunderlag för framtida beslut och satsningar inom området kompetensutveckling, livslångt lärande och samverkan mellan akademi och näringsliv.

Förstudien har därmed haft en dubbelfunktion:

- att skapa ökad kunskap om företagens behov och regionens förutsättningar,
- att identifiera möjliga vägar framåt för att stärka regionens långsiktiga konkurrenskraft genom bättre samverkan mellan företag, akademi och stödsystem.

## 3. Metod

### 3.1 Förstudiens genomförande

Förstudien har genomförts under perioden september 2025 till september 2026 med syftet att undersöka behovet av en långsiktig struktur för kompetensutveckling och kunskapsöverföring mellan näringsliv och akademi i Jönköpings län.

Arbetet har genomförts i nära samverkan mellan Handelskammaren i Jönköpings län och Jönköping University. Förstudien har haft en utforskande ansats där flera olika perspektiv och kunskapskällor kombinerats för att skapa en samlad bild av företagens behov, akademins förutsättningar och det regionala stödsystemets möjligheter.

Metoden har byggt på såväl kvantitativa som kvalitativa datainsamlingsmetoder. Genom att kombinera enkätundersökningar, workshops, intervjuer och omvärldsanalys har det varit möjligt att belysa frågeställningarna från flera olika perspektiv.

Förstudiens syfte har inte varit att genomföra en statistiskt representativ kartläggning av näringslivet i Jönköpings län. Syftet har istället varit att skapa en fördjupad förståelse för företagens behov, akademins förutsättningar och det regionala stödsystemets möjligheter att bidra till kompetensutveckling och kunskapsöverföring.

Resultaten bygger därför på en kombination av enkäter, workshops, intervjuer och omvärldsanalys. Genom att flera olika datakällor använts har det varit möjligt att validera och jämföra resultat mellan olika grupper och perspektiv. Förstudiens slutsatser baseras därmed inte på en enskild undersökning utan på ett samlat underlag där liknande mönster återkommer i flera delar av materialet.

### 3.2 Övergripande frågeställningar

Förstudien har utgått från fyra övergripande frågeställningar:

1. Finns det ett behov av en långsiktig struktur för kompetensutveckling och kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv?
2. Vilka kompetens- och utvecklingsbehov upplever företag i Jönköpings län inför framtiden?
3. Hur arbetar akademien och det regionala stödsystemet idag med kompetensutveckling och samverkan med näringslivet?
4. Hur bör framtida arbetssätt, strukturer och samverkansformer utformas för att stärka regionens konkurrenskraft och innovationsförmåga?

### 3.3 Enkätundersökning

En enkät genomfördes riktad till SME-företag i Jönköpings län. Syftet var att kartlägga företagets syn på kompetensförsörjning, framtida kompetensbehov samt intresse för samverkan med akademin.

Totalt inkom 28 svar från företag med varierande storlek och verksamhetsinriktning. Respondenterna representerade både producerande företag och tjänsteföretag samt företag från olika delar av länet.

Enkäten innehöll frågor om:

- nuvarande arbete med kompetensförsörjning,
- framtida kompetensbehov,
- digitalisering och omställning,
- samverkan med akademin,
- önskade former för kompetensutveckling.

Resultaten har analyserats både kvantitativt och kvalitativt och innehöll och fritextsvar som har bearbetats in i slutsatserna.

### 3.4 Workshops med företag

För att fördjupa förståelsen av företagets behov genomfördes tre workshops med representanter från näringslivet.

Workshoparna samlade deltagare från företag av olika storlek och branscher.

Innehållet utgick från följande rubriker,

- Inspiration
- Samverkan med högskola
- Strategisk kompetensförsörjning
- Utbildningsdesign

Diskussionerna fokuserade på:

- framtida kompetensutmaningar,
- ledarskap och organisationsutveckling,
- digitalisering och AI,
- innovation och förändringsledning,
- erfarenheter av samverkan med akademin.

Workshoparna gav möjlighet att fördjupa och nyansera de resultat som framkom i enkäten.

### 3.5 Intervjuer med Jönköping University

Förstudien omfattade intervjuer med företrädare för olika delar av Jönköping University, inklusive JIBS, JTH och HLK.

Syftet var att undersöka:

- universitetets syn på samverkan med näringslivet,
- erfarenheter av livslångt lärande,
- möjligheter att utveckla kompetensutvecklingsinsatser för yrkesverksamma,
- organisatoriska förutsättningar och utmaningar.

Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade samtal där respondenterna gavs möjlighet att utveckla sina resonemang kring både möjligheter och hinder.

### 3.6 Intervjuer med det regionala stödsystemet

Intervjuer genomfördes med representanter från:

- Almi
- Jönköping Science Park
- Träcentrum
- Polymercentrum
- Skärteknikcentrum

Syftet var att kartlägga hur stödsystemet arbetar med företagsutveckling, kompetensutveckling och kunskapsöverföring samt att identifiera möjligheter till stärkt samverkan mellan företag och akademi.

Intervjuerna bidrog med viktiga perspektiv på företagens behov och på hur det regionala innovations- och utvecklingssystemet fungerar idag.

### 3.7 Workshop med kommunernas näringslivschefer

En workshop genomfördes med näringslivschefer från kommunerna i Jönköpings län.

Syftet var att fånga ett regionalt perspektiv på:

- företagens kompetensutmaningar,
- samverkan mellan näringsliv och akademi,
- tillgänglighet till stödstrukturer,
- möjligheter att stärka kunskapsöverföringen i hela länet.

Näringslivschefernas perspektiv fungerade som ett viktigt komplement till företagens, akademins och stödsystemets perspektiv.

### 3.8 Omvärldsanalys

Förstudien har kompletterats med en omvärldsanalys av tidigare erfarenheter och etablerade modeller för samverkan mellan akademi och näringsliv.

Särskild vikt har lagts vid:

- Kunskapsbron i Östergötland,
- Jönköping Universitys arbete med livslångt lärande,
- tidigare utredningar och rapporter inom området.

Syftet har varit att identifiera framgångsfaktorer, lärdomar och arbetssätt som kan bidra till utvecklingen av framtida regionala satsningar.

### 3.9 Analys och bearbetning

Det insamlade materialet har analyserats tematiskt. Resultat från enkäter, workshops, intervjuer och omvärldsanalys har jämförts och sammanställts för att identifiera återkommande mönster, skillnader och gemensamma slutsatser.

Genom att kombinera flera olika datakällor har det varit möjligt att validera resultat mellan olika grupper och skapa en bred och förankrad bild av regionens behov och förutsättningar.

Metoden har därmed gjort det möjligt att belysa frågeställningarna ur företagens, akademins, stödsystemets och kommunernas perspektiv samtidigt som resultaten kunnat sättas i relation till tidigare erfarenheter och etablerad kunskap inom området.

## 4. Resultat

### 4.1 Företagens behov av strategisk kompetensutveckling

#### 4.1.1 Inledning

Som en del av förstudien genomfördes en enkät riktad till företag i Jönköpings län kompletterad med workshops och fördjupande dialoger med representanter från näringslivet. Syftet var att öka förståelsen för företagens framtida kompetensbehov, deras syn på kompetensutveckling samt vilka former för lärande och samverkan som upplevs som mest relevanta.

Totalt besvarades enkäten av 28 företag med varierande storlek och verksamhetsinriktning. Därtill genomfördes workshops med företagsrepresentanter från olika delar av länet. Genom kombinationen av kvantitativa och kvalitativa underlag har det varit möjligt att identifiera både övergripande mönster och mer nyanserade perspektiv på företagens kompetensutmaningar.



IT och digitalisering är det område som flest företag lyfter fram som avgörande för konkurrenskraft och tillväxt idag (57 procent), följt av ledarskap och chefsutveckling (39 procent). Resultaten visar att företagens utvecklingsbehov sträcker sig långt bortom

traditionella specialistkompetenser och i hög grad handlar om verksamhetsutveckling och förändringsförmåga.

Enkäten gav också ett antal fritextsvar.

## Fallgropar

Vi har svårt att avsätta tid för samarbete

Samarbeten tar för lång tid jämfört med våra behov

Kostnaden är oklar eller för hög

Svårt att veta vem vi ska kontakta på universitetet

Universitetets språk/kultur känns långt från vårt sätt att arbeta

Roller och ansvar är otydliga i samarbeten

Svårt att se affärsnyttan i samarbetet

Lösningarna är för teoretiska / inte tillräckligt praktiska

Fel matchning mellan våra behov och studenters/forskares kompetens

Vi får inte alltid den kvalitet vi behöver

Resultaten tas inte vidare efter avslutat projekt

Samarbeten slutar när enskilda personer försvinner  
(studenter/forskare/kontaktpersoner)

Utbildningar passar inte vår nivå eller behov

Tidpunkter/scheman fungerar inte för oss

Intyg/certifiering har för lågt värde för oss

## Möjligheter

Vi får tillgång till kompetens vi annars inte skulle ha råd med

Samarbeten kan anpassas i tid/omfattning efter våra möjligheter

Universitetet är flexibelt och hittar lösningar när vi har ont om resurser

Vi har en tydlig kontaktperson som gör samarbetet enkelt

Dialogen är öppen och prestigelös

Universitetet visar förståelse för våra förutsättningar

Vi får in ny kunskap och perspektiv som stärker vår utveckling

Samarbeten ger oss praktiska resultat som vi kan använda direkt

Studenter/forskare tillför energi och nya idéer till verksamheten

Samarbeten leder till rekryteringar (praktikanter, examensarbetare, anställda)

Vi får konkreta rapporter, prototyper eller lösningar som gör nytta

Samarbeten leder till långsiktiga relationer, inte bara engångsprojekt

Utbildningar har rätt nivå och innehåll för våra behov

Format och tider gör det möjligt för oss att delta

Intyg/certifiering stärker vår attraktionskraft som arbetsgivare

Svaren kring fallgropar och möjligheter visar att företagens utmaningar i samverkan med akademien inte i första hand tycks handla om bristande intresse. Istället återkommer frågor om tillgänglighet, tid, relevans, nytta och kontinuitet.

Flera av hindren kan beskrivas som en hög tröskel in i samarbetet. Företagen lyfter svårigheter att veta vem som ska kontaktas, skillnader i språk och arbetssätt samt otydlighet kring roller, kostnader och ansvar. Samtidigt framhålls en tydlig kontaktperson, öppen dialog och förståelse för företagens förutsättningar som viktiga framgångsfaktorer. Resultaten stärker därmed bilden av behovet av tydligare kontaktvägar och en funktion som kan underlätta matchningen mellan företagens behov och akademins resurser.

Tid och flexibilitet är ett andra tydligt tema. Företagen har svårt att avsätta tid och upplever att akademiska processer ibland tar längre tid än verksamhetens behov medger. Korta, flexibla och behovsanpassade former framstår därför som viktiga förutsättningar för deltagande.

Ett tredje tema är praktisk relevans. Lösningar som uppfattas som alltför teoretiska, har fel nivå eller inte matchar företagens behov lyfts som fallgropar. Omvänt värderas samarbeten som ger ny kunskap, konkreta rapporter, prototyper eller andra resultat som kan användas direkt i verksamheten. Detta talar för en problemorienterad modell där företagens verkliga utvecklingsutmaningar utgör utgångspunkten för samverkan.

Slutligen framträder kontinuitet som en viktig fråga. Personberoende samarbeten riskerar att upphöra när studenter, forskare eller kontaktpersoner försvinner, medan långsiktiga relationer ses som en tydlig möjlighet. En framtida modell behöver därför inte bara skapa fler kontakter utan även bygga strukturkapital som gör samverkan mindre personberoende.

Sammantaget pekar resultaten på att en framtida Akademi för näringslivet bör utformas för att sänka tröskeln till akademien, korta vägen från behov till insats, säkerställa praktisk relevans och skapa kontinuitet i relationerna. Det innebär att själva samverkansstrukturen är minst lika viktig som utbildningsinnehållet.

I enkäten genomfördes också en total analys av företagens förmåga till samverkan,

- **Index A – Kompetensförsörjning (0–100)**  
Mäter hur väl företaget arbetar med strategi, rekrytering, kompetensutveckling och förmåga att behålla personal. Högre värde = starka processer och struktur.
- **Index B – JU-samverkan (0–100)**  
Visar omfattning och kvalitet i samarbetet med Jönköping University (praktik/exjobb, event, kurser/uppdragsutbildning, FoU). Högre värde = bredare och mer strukturerad samverkan.
- **Index C – Kompetensbehov (0–100, högre = bättre)**  
Summerar läget för kompetensförsörjningen nu och om 1–3 år, tillgång på kompetens och plan för att täcka gap. Högre värde = lägre risk/bättre kontroll.
- **KMI – Sammanvägt index (0–100)**  
Viktad kombination av A, B och C som ger ett samlat mått på kompetensmognad och robusthet. Högre värde = starkare helhetsförmåga.

|                            | Genomsnitt Alla företag |
|----------------------------|-------------------------|
| Kompetensförsörjningsindex | 63                      |
| JU samverkansindex         | 59                      |
| Kompetensbehovsindex       | 43                      |
| Sammanvägt index           | 58                      |

De sammanvägda indexen ger en bild av företag som i relativt hög grad arbetar aktivt med sin löpande kompetensförsörjning, men som har svårare att systematiskt förutse och möta framtida kompetensbehov.

Kompetensförsörjningsindex är högst (63), vilket indikerar att det hos många av de svarande företagen finns etablerade arbetssätt för exempelvis rekrytering, kompetensutveckling och att behålla personal. JU-samverkansindex ligger på 59. Samtidigt visar de bakomliggande svaren att kontakterna med akademin främst sker genom etablerade former som praktik, examensarbeten och arbetsmarknadsaktiviteter, medan akademin mer sällan används som strategisk kunskaps- och utvecklingspartner.

Den tydligaste utvecklingspotentialen återfinns i Kompetensbehovsindex, som uppgår till 43. Skillnaden på 20 indexpunkter jämfört med Kompetensförsörjningsindex är särskilt intressant. Resultatet indikerar att företagen är bättre rustade för att hantera dagens kompetensförsörjning än för att identifiera och planera för de kompetenser som kommer att krävas framöver.

Detta ligger i linje med resultaten från förstudiens workshops, där behovet av ökad omvärldsbevakning och en tydligare koppling mellan kompetensförsörjning och företagens strategiska arbete lyftes fram. Utmaningen tycks därför inte enbart vara tillgången till kompetens, utan företagens förmåga att tidigt identifiera hur exempelvis AI, digitalisering och andra omställningskrafter förändrar verksamheten och vilka nya kompetenser detta kräver.

Det sammanvägda KMI-indexet på 58 bör mot denna bakgrund tolkas som att företagen har befintliga strukturer och förmågor att bygga vidare på, men att det finns potential att stärka kopplingen mellan strategisk omvärldsanalys, framtida kompetensbehov och tillgången till externa kunskapsresurser.

Resultaten ger därmed stöd för en framtida modell där akademin och det regionala stödsystemet inte ersätter företagens eget kompetensarbete, utan stärker deras förmåga att identifiera framtida behov, få tillgång till relevant kunskap och omsätta denna i konkret omställningsarbete.

#### 4.1.2 Företagen står inför omfattande omställningsutmaningar

Ett genomgående tema i såväl enkäten som workshoparna är att företagen upplever att omvärlden förändras i allt snabbare takt. Digitalisering, artificiell intelligens, automatisering, hållbarhetskrav och ökad internationell konkurrens påverkar både affärsmodeller och arbetssätt.

Särskilt digitalisering och AI framträder som områden där företagen ser stora möjligheter men också betydande utmaningar. Många företag beskriver att teknikutvecklingen påverkar hela verksamheten och ställer nya krav på såväl ledning som medarbetare. Samtidigt råder osäkerhet kring hur utvecklingen kommer att påverka framtida kompetensbehov.

Flera företag uttrycker att de behöver stärka sin förmåga att förstå och hantera förändring snarare än att enbart tillföra ny specialistkompetens. Kompetensutveckling ses därmed som en strategisk fråga kopplad till verksamhetens långsiktiga konkurrenskraft.

#### 4.1.3 Relativt hög mognad i dagens kompetensarbete

Enkäten visar att många företag redan arbetar aktivt med frågor som rör kompetensförsörjning och medarbetarutveckling. Flera företag uppger att de har etablerade processer för kompetensutveckling, arbetar med att identifiera framtida kompetensbehov och har relativt god förmåga att behålla medarbetare.

Särskilt starka resultat återfinns inom områden som medarbetarengagemang, kompetensutveckling kopplad till verksamhetsmål samt arbete med att attrahera och behålla kompetens.

Samtidigt visar resultaten att det finns variationer mellan företagen. Framför allt mindre företag har ofta mer begränsade resurser för strategiskt kompetensarbete och saknar ibland formaliserade processer för långsiktig kompetensförsörjning.

Förstudien visar därför att behovet inte primärt handlar om att införa grundläggande HR-processer, utan om att stärka företagens strategiska förmåga att möta framtida förändringar.

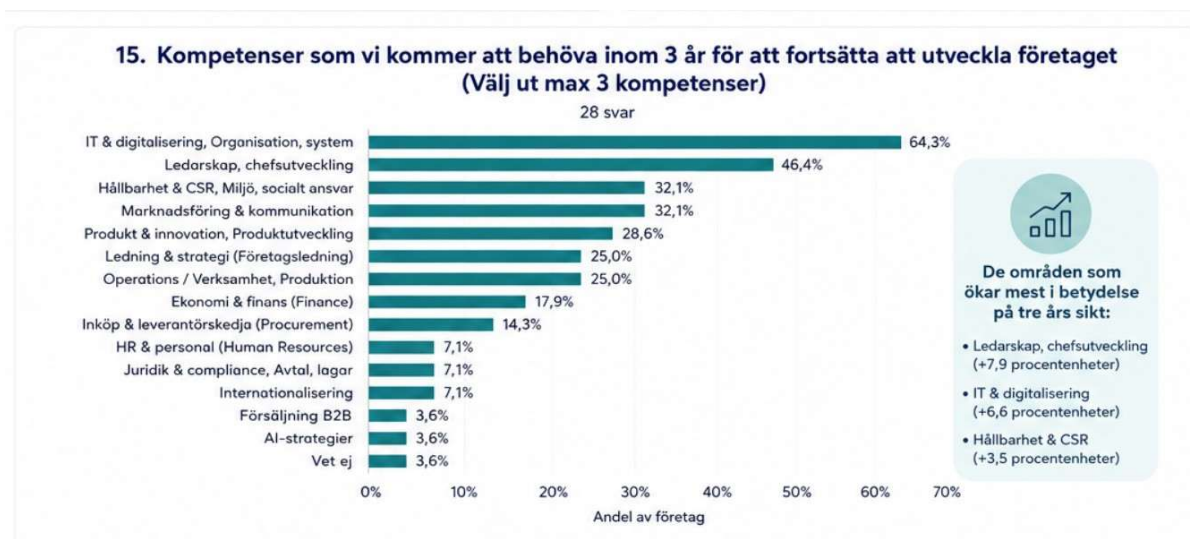
#### 4.1.4 Osäkerhet kring framtidens kompetensbehov

Trots att många företag upplever att de har relativt god kontroll över dagens kompetenssituation uttrycker de en betydligt större osäkerhet kring framtiden.

I enkäten uppger företagen att de endast i begränsad utsträckning känner sig säkra på vilka kompetenser som kommer att vara avgörande om fem till tio år. Detta gäller särskilt inom områden där utvecklingstakten är hög, såsom AI, digitalisering och nya affärsmodeller.

Workshoparna förstärker denna bild. Flera deltagare beskriver att de vet att förändring kommer att ske, men att det är svårt att avgöra exakt vilka kompetenser som behöver utvecklas och i vilken takt.

Detta pekar på ett behov av stärkt omvärldsanalys, strategisk framförhållning och strukturerade processer för kompetensplanering.



Betydelsen av digitalisering ökar ytterligare när företagen blickar framåt. Nästan två tredjedelar av företagen bedömer att IT och digitalisering kommer att vara ett prioriterat kompetensområde inom tre år. Även ledarskap och chefsutveckling ökar i betydelse.

#### 4.1.5 Efterfrågade kompetensområden

Analysen visar att företagens behov i hög grad handlar om strategiska och verksamhetsövergripande kompetenser.

Följande områden återkommer särskilt ofta:

##### 1. Ledarskap och förändringsledning

Många företag beskriver behov av att stärka ledarskapet i organisationen. Fokus ligger särskilt på att leda förändring, hantera osäkerhet och skapa engagemang i utvecklingsprocesser.

##### 2. Digitalisering och AI

Digitalisering och AI återkommer genomgående som områden där företagen ser stora möjligheter men samtidigt upplever osäkerhet kring hur tekniken kan omsättas i praktiken.

##### 3. Innovation och affärsutveckling

Företagen efterfrågar ökad förmåga att utveckla nya produkter, tjänster och affärsmodeller samt att arbeta mer systematiskt med innovation.

##### 4. Strategisk kompetensförsörjning

Flera företag uttrycker behov av bättre metoder för att identifiera framtida kompetensbehov, utveckla befintliga medarbetare och skapa långsiktiga strategier för kompetensförsörjning.

## 5. Omvärldsanalys och strategiskt arbete

Många företag lyfter behovet av att bättre förstå omvärldsförändringar och deras konsekvenser för verksamheten.

Gemensamt för dessa områden är att de handlar om att stärka företagens utvecklingsförmåga snarare än att enbart tillföra specialistkunskap.

Enkäten visar att IT och digitalisering är det område som flest företag lyfter fram som avgörande både idag (57 procent) och på tre års sikt (64 procent). Samtidigt ökar betydelsen av ledarskap och chefsutveckling från 39 procent till 46 procent. Resultaten indikerar att företagen inte enbart ser teknikutvecklingen som en teknisk fråga utan också som en ledarskaps- och organisationsfråga.

### 4.1.6 Företagen efterfrågar andra former för lärande

Förstudien visar att företagen inte i första hand efterfrågar traditionella utbildningar.

Istället uttrycks ett starkt intresse för lärformer som:

- utgår från den egna verksamhetens utmaningar,
- kombinerar teori och praktik,
- bygger på erfarenhetsutbyte mellan företag,
- möjliggör direkt tillämpning i den egna verksamheten,
- är flexibla i tid och omfattning.

Många företag beskriver att värdet av kompetensutveckling ökar när lärandet kopplas till konkreta utvecklingsprojekt och verkliga verksamhetsutmaningar.

Det finns också ett tydligt intresse för att kombinera akademisk kunskap med erfarenheter från andra företag och praktiska exempel från näringslivet.

### 4.1.7 Akademisk miljö och språk kan höja tröskeln

I dialogerna med företagen framkommer att hindren för samverkan med akademien inte enbart handlar om tid, kontaktvägar och organisation. Det finns också en kulturell tröskel. Många företagsrepresentanter är ovana vid akademiska miljöer och upplever att akademiskt språk, begrepp och arbetssätt kan skapa distans. Skillnader i akademisk bakgrund mellan företagens representanter och forskare eller professorer kan dessutom skapa en upplevd obalans i mötet, även när båda parter har värdefull kunskap och erfarenhet att bidra med.

Detta är betydelsefullt eftersom en fungerande samverkan förutsätter att företagens erfarenhetsbaserade kunskap och akademins forskningsbaserade kunskap möts på mer jämbördiga villkor. En framtida satsning behöver därför skapa former som sänker tröskeln till akademien och gör det enkelt för företag att formulera problem och utvecklingsbehov utan att först behöva översätta dem till ett akademiskt språk.

Även det faktiska språket kan utgöra en tröskel. Inom delar av Jönköping University, inte minst JIBS, är engelska ett vanligt arbets- och undervisningsspråk eftersom många studenter och medarbetare har internationell bakgrund. För universitetet är internationaliseringen en styrka, men i mötet med framför allt mindre och medelstora företag kan engelska som arbetsspråk samtidigt höja tröskeln för deltagande och samverkan. En framtida modell behöver därför kunna kombinera JU:s internationella miljö med former för dialog och kunskapsöverföring som är tillgängliga för företagen.

Resultaten förstärker betydelsen av en intermediär funktion. Den behöver inte bara hjälpa företagen att hitta rätt kompetens utan också fungera som en översättare mellan olika språk, arbetssätt och kulturer. På så sätt kan mötet mellan akademisk kunskap och företagens praktiska erfarenheter ske på mer jämbördiga villkor.

#### 4.1.8 Sammanfattande slutsatser

Förstudien visar att företagen i Jönköpings län står inför omfattande omställningar som kräver stärkt strategisk kompetens inom områden som ledarskap, digitalisering, innovation och förändringsledning.

Samtidigt visar resultaten att många företag redan har en relativt hög mognadsgrad i sitt kompetensarbete. Utmaningen handlar därför inte främst om brist på utbildning eller kompetensutveckling, utan om att utveckla förmågan att förstå framtida kompetensbehov och omsätta ny kunskap i verksamhetsutveckling.

Företagen efterfrågar i hög grad behovsdrivna och verksamhetsnära lärförmer där akademisk kunskap kombineras med praktisk tillämpning och erfarenhetsutbyte. Resultaten pekar därmed mot behovet av nya modeller för kompetensutveckling som stärker företagens långsiktiga utvecklings- och omställningsförmåga.

## 4.2 Akademiens perspektiv på kompetensutveckling och samverkan

### 4.2.1 Inledning

Som en del av förstudien genomfördes intervjuer med representanter från Jönköping University, inklusive företrädare för JIBS, JTH och HLK. Syftet var att undersöka universitetets syn på kompetensutveckling för yrkesverksamma, samverkan med

näringslivet samt vilka möjligheter och utmaningar som finns för att utveckla framtida insatser riktade mot små och medelstora företag.

Intervjuerna kompletterades med tidigare utredningar och erfarenheter från universitetets arbete med livslångt lärande. Tillsammans ger materialet en bred bild av hur akademin ser på sin roll i regionens kompetensförsörjning och utveckling.

#### 4.2.2 Ett starkt intresse för ökad samverkan

Ett genomgående resultat från intervjuerna är att det finns ett starkt intresse inom Jönköping University att utveckla samverkan med näringslivet. Samtliga intervjuade beskriver samverkan som en central del av universitetets uppdrag och som en viktig förutsättning för att stärka regionens konkurrenskraft och innovationsförmåga.

Flera respondenter framhåller att universitetet redan idag har omfattande kontakter med näringslivet genom forskning, studentprojekt, examensarbeten och uppdragsutbildning. Samtidigt finns en tydlig ambition att nå fler företag och utveckla mer långsiktiga relationer.

Intervjuerna visar också att samverkan inte enbart ses som ett sätt att sprida kunskap från akademin till näringslivet. Minst lika viktigt är möjligheten att fånga upp företagens behov och använda dessa för att utveckla utbildning, forskning och samverkansformer.

#### 4.2.3 Livslångt lärande ses som ett växande uppdrag

Flera intervjupersoner beskriver livslångt lärande som ett område med stor strategisk betydelse för universitetets framtida utveckling.

Det finns en bred uppfattning om att universitetet behöver utveckla former för att möta yrkesverksamma personer som befinner sig mitt i arbetslivet. Detta ställer andra krav än traditionell utbildning av studenter.

I intervjuerna lyfts bland annat behovet av:

- kortare utbildningsformat,
- modulbaserade upplägg,
- flexibla studieformer,
- digitala lärmiljöer,
- utbildningar som kan kombineras med arbete.

Flera exempel lyfts fram där sådana modeller redan har utvecklats och där erfarenheterna varit positiva.

#### 4.2.4 Företagens behov skiljer sig från akademins traditionella logik

En återkommande observation är att företagens behov ofta skiljer sig från hur universitetet traditionellt organiserar utbildning och forskning.

Företag efterfrågar vanligtvis stöd kopplat till konkreta verksamhetsutmaningar, medan akademins verksamhet i större utsträckning är organiserad utifrån ämnesområden, kurser och forskningsfält.

Flera intervjupersoner beskriver därför behovet av att utveckla arbetssätt som gör det lättare att översätta företagens behov till utbildnings- och utvecklingsinsatser.

Samtidigt konstateras att många företag i första hand efterfrågar praktisk nytta snarare än högskolepoäng eller formella utbildningsmeriter. Detta ställer krav på nya former för samverkan och kompetensutveckling.

#### 4.2.5 Samverkan är ofta individberoende

En av de tydligaste slutsatserna från intervjuerna är att framgångsrik samverkan idag ofta bygger på enskilda individers initiativ, nätverk och engagemang.

Flera respondenter beskriver att samarbeten med företag ofta uppstår genom personliga kontakter snarare än genom etablerade processer eller strukturer. Detta innebär att värdefulla relationer riskerar att försvinna när nyckelpersoner byter roll eller lämnar organisationen.

Intervjuerna visar därför på ett behov av att utveckla mer långsiktiga strukturer för samverkan som är mindre beroende av enskilda individer och som kan fungera över tid.

#### 4.2.6 Behov av tydligare strukturer och kontaktvägar

Flera intervjupersoner beskriver att det idag saknas tillräckligt tydliga strukturer för att hantera företagskontakter och samordna samverkan inom universitetet.

Utmaningen handlar inte om brist på vilja eller kompetens, utan om att skapa processer som gör det enklare för företag att hitta rätt och för universitetet att mobilisera rätt resurser.

I materialet återkommer frågor som:

- Vem är företagens första kontakt?
- Hur ska behov fångas upp?
- Hur ska olika delar av universitetet samverka?
- Hur kan företagsförfrågningar hanteras mer systematiskt?

Flera respondenter ser ett värde i att utveckla gemensamma kontaktvägar och tydligare interna processer för samverkansarbete.

#### 4.2.7 Studenterna utgör en viktig men delvis outnyttjad resurs

Förstudien visar också att studenterna har en viktig roll i relationen mellan akademi och näringsliv.

Studentprojekt, praktik, examensarbeten och andra former av samverkan skapar naturliga kontaktytor mellan företag och universitet. Samtidigt visar materialet att dessa möjligheter inte nyttjas fullt ut av alla företag.

Flera respondenter beskriver att studentkontakter ofta fungerar som en första väg in till akademien och som ett sätt att bygga långsiktiga relationer mellan företag och universitet.

Det finns därför potential att utveckla studenternas roll som brobyggare mellan akademisk kunskap och företagens utvecklingsbehov.

#### 4.2.8 Sammanfattande slutsatser

Intervjuerna visar att det finns en stark vilja inom Jönköping University att utveckla samverkan med näringslivet och att livslångt lärande ses som ett växande strategiskt område.

Samtidigt framkommer att dagens samverkan i hög grad bygger på personliga relationer och individuella initiativ. För att möta företagens behov i större skala krävs därför utveckling av strukturer, processer och arbetssätt som gör samverkan mer systematisk och långsiktigt hållbar.

Förstudien visar också att universitetet har goda förutsättningar att bidra till företagens kompetensutveckling, men att detta förutsätter former som är flexibla, företagsnära och anpassade till yrkesverksammas behov. Resultaten pekar därmed mot behovet av både stärkt strukturkapital inom universitetet och utvecklade former för samverkan mellan akademi, näringsliv och regionala aktörer.

### **4.3 Stödsystemets perspektiv på kompetensutveckling och kunskapsöverföring**

#### 4.3.1 Inledning

Som en del av förstudien genomfördes intervjuer med representanter från det regionala stödsystemet. Intervjuer genomfördes med Almi, Jönköping Science Park, Träcentrum, Polymercentrum och Skärteknikcentrum. Syftet var att öka förståelsen för hur dessa

aktörer arbetar med kompetensutveckling, företagsutveckling och samverkan mellan näringsliv och akademi.

Aktörerna representerar olika delar av det regionala innovations- och utvecklingssystemet men har gemensamt att de arbetar nära företag och har erfarenhet av att identifiera och möta företagens utvecklingsbehov. Intervjuerna ger därmed ett viktigt komplement till företagens och akademins perspektiv.

#### 4.3.2 Företagens behov står i centrum

En gemensam utgångspunkt hos samtliga intervjuade aktörer är att utvecklingsinsatser behöver utgå från företagens faktiska behov och utmaningar.

Intervjuerna visar att företag sällan efterfrågar utbildningar eller forskningssamarbeten som sådana. Istället söker de stöd för att lösa konkreta problem kopplade till exempelvis produktivitet, kompetensförsörjning, digitalisering, innovation eller marknadsutveckling.

Flera respondenter beskriver att företag ofta har begränsad tid och begränsade resurser för utvecklingsarbete. Därför behöver insatser vara tydligt kopplade till verksamhetens prioriteringar och skapa konkret nytta på kort och medellång sikt.

Stödsystemets erfarenheter bekräftar därmed bilden från företagsenkäten och workshoparna: företagen utgår i första hand från sina verksamhetsutmaningar snarare än från ett utbildnings- eller forskningsperspektiv.

#### 4.3.3 Stödsystemet fungerar redan idag som brobyggare

Ett tydligt resultat från intervjuerna är att flera aktörer redan idag arbetar som länkar mellan företag och externa kunskapsresurser.

Träcentrum, Polymercentrum och Skärteknikcentrum beskriver hur de regelbundet identifierar behov hos företag och kopplar samman dessa med forskare, utbildningar, experter eller utvecklingsprojekt. Även Almi och Science Park beskriver liknande arbetssätt där rådgivning, nätverk och utvecklingsinsatser används för att stärka företagens konkurrenskraft.

Flera respondenter beskriver sin roll som en översättare mellan olika världar. De hjälper företagen att formulera sina behov samtidigt som de bidrar till att göra akademiska och offentliga resurser mer tillgängliga och relevanta.

Intervjuerna visar därmed att intermediära funktioner redan existerar i delar av systemet, men att de ofta är knutna till specifika branscher, teknologier eller verksamhetsområden.

#### 4.3.4 Förtroende och relationer är avgörande

Ett återkommande tema i intervjuerna är betydelsen av långsiktiga relationer och förtroende.

Flera aktörer beskriver att deras möjligheter att stödja företag bygger på att de under lång tid har etablerat relationer med företagsledare och nyckelpersoner i näringslivet. Genom regelbundna kontakter skapas förståelse för företagets verksamheter och deras utvecklingsutmaningar.

Intervjuerna visar att företag ofta är mer benägna att diskutera strategiska frågor med aktörer som de har en etablerad relation till. Detta gäller särskilt frågor som rör kompetensutveckling, innovation och organisatorisk utveckling.

Resultaten indikerar därför att framgångsrika samverkansmodeller behöver bygga på relationer och förtroende snarare än enbart på informationsinsatser eller marknadsföring.

#### 4.3.5 Akademin uppfattas som en viktig men underutnyttjad resurs

Samtliga aktörer ser akademien som en viktig resurs för företagets utveckling. Samtidigt beskriver flera respondenter att kopplingen mellan företag och akademi ofta är svagare än vad den skulle kunna vara.

Flera intervjupersoner upplever att många företag saknar kunskap om vilka resurser som finns inom universitetet och hur dessa kan användas i verksamhetsutveckling. Samtidigt upplevs akademins arbetssätt ibland som svåra att överblicka ur ett företags perspektiv.

Flera aktörer beskriver därför ett behov av funktioner som kan överbrygga skillnader i språk, arbetssätt och förväntningar mellan akademi och näringsliv.

Intervjuerna bekräftar därmed den bild som framkommit i övriga delar av förstudien: det finns betydande potential att stärka kunskapsöverföringen mellan akademi och näringsliv.

#### 4.3.6 Behov av stärkt samordning i det regionala systemet

Intervjuerna visar att regionen har ett omfattande utbud av aktörer, nätverk och utvecklingsinsatser riktade till företag. Samtidigt beskriver flera respondenter att systemet ibland upplevs som fragmenterat.

Flera aktörer lyfter behovet av ökad samordning mellan organisationer som arbetar med företagsutveckling, innovation, kompetensförsörjning och samverkan. Syftet är inte att minska mångfalden av aktörer utan att göra systemet mer överskådligt och lättillgängligt för företagen.

Särskilt mindre företag bedöms ha begränsade möjligheter att orientera sig i stödsystemet och identifiera vilka resurser som är relevanta för deras behov.

Intervjuerna pekar därför på värdet av tydligare kontaktvägar och ökad koordinering mellan regionala aktörer.

#### 4.3.7 Stödsystemets syn på framtida insatser

När intervjupersonerna blickar framåt finns en bred samsyn kring behovet av fortsatt utveckling av samverkan mellan företag, akademi och stödsystem.

Flera aktörer ser potential i modeller där företagens behov identifieras tidigt och där olika resurser mobiliseras utifrån det specifika behovet. Fokus bör enligt intervjupersonerna ligga på att skapa långsiktiga strukturer snarare än enskilda projekt eller utbildningsinsatser.

Det finns också en tydlig uppfattning om att framtida satsningar behöver kombinera kompetensutveckling, innovation och verksamhetsutveckling snarare än att behandla dessa områden var för sig.

#### 4.3.8 Sammanfattande slutsatser

Intervjuerna med det regionala stödsystemet visar att företagens behov i första hand handlar om att hantera konkreta verksamhetsutmaningar och att kompetensutveckling behöver kopplas nära verksamhetens utveckling.

Resultaten visar också att flera aktörer redan idag fungerar som brobyggare mellan företag och externa kunskapsresurser. Samtidigt finns ett behov av att stärka kopplingarna mellan näringsliv, akademi och stödsystem samt att utveckla mer sammanhållna strukturer för samverkan.

Förstudien visar därmed att det regionala stödsystemet utgör en viktig grund för framtida satsningar, men också att det finns potential att stärka samordning, tillgänglighet och kunskapsöverföring mellan olika delar av systemet.

### **4.4 Kommunernas perspektiv på kompetensförsörjning och samverkan med akademien**

#### 4.4.1 Inledning

Som en del av förstudien genomfördes en workshop med näringslivschefer från kommunerna i Jönköpings län. Syftet var att fånga kommunernas perspektiv på företagens kompetensutmaningar, samverkan med akademien samt möjligheterna att stärka regionens förmåga till kunskapsöverföring och kompetensutveckling.

Näringslivscheferna har en unik position i det regionala systemet genom sin nära kontakt med företag i olika storlekar och branscher. De möter dagligen frågor kopplade till kompetensförsörjning, företagsutveckling och tillväxt, vilket ger ett viktigt kompletterande perspektiv till övriga delar av förstudien.

#### 4.4.2 Företagen står inför ökade krav på omställning och utveckling

Näringslivscheferna delar bilden av att företagen står inför omfattande förändringar kopplade till digitalisering, kompetensförsörjning, hållbarhet och teknikutveckling.

Särskilt mindre och medelstora företag bedöms ha begränsade resurser för att arbeta strategiskt med dessa frågor samtidigt som de påverkas av samma omvärldsförändringar som större företag.

Flera deltagare beskriver att företagens behov i allt större utsträckning handlar om att utveckla organisation, ledarskap och förmåga att hantera förändring snarare än att enbart rekrytera ny kompetens.

#### 4.4.3 Jönköping University uppfattas som en viktig men delvis otillgänglig resurs

Ett återkommande tema i workshopen är att Jönköping University ses som en viktig regional tillgång med stor potential att bidra till företagens utveckling.

Samtidigt beskriver flera deltagare att många företag har begränsad kunskap om vilka resurser som finns tillgängliga och hur de kan användas. Flera näringslivschefer upplever att universitetets erbjudande ibland framstår som otydligt ur ett företags perspektiv och att det saknas enkla kontaktvägar för företag som vill inleda samverkan.

Deltagarna menar att detta riskerar att begränsa nyttjandet av den kompetens och de resurser som finns inom universitetet.

#### 4.4.4 De mindre företagen riskerar att hamna utanför

Ett viktigt perspektiv som lyfts fram i workshopen är att det ofta är samma företag som deltar i samverkansprojekt, nätverk och utbildningsinsatser.

Näringslivscheferna beskriver att många mindre företag saknar etablerade relationer till akademien och i vissa fall även till delar av det regionala stödsystemet. Dessa företag har ofta begränsade resurser för omvärldsbevakning och utvecklingsarbete samtidigt som de kan ha stort behov av stöd i frågor som rör kompetensförsörjning och omställning.

Flera deltagare ser därför ett behov av arbetssätt som gör det lättare att nå företag som idag står utanför etablerade samverkansstrukturer.

#### 4.4.5 Behov av regional närvaro och lokala kontaktytor

I workshopen diskuteras också hur samverkan mellan företag och akademi kan göras mer tillgänglig i hela länet.

Flera deltagare lyfter värdet av lokala mötesplatser, utbildningsnoder och regionala kontaktytor där företag kan möta akademi och stödsystem på ett enkelt sätt. Tanken är inte att bygga upp nya organisationer utan att använda befintliga nätverk och strukturer för att skapa fler naturliga kontaktytor mellan företag och kunskapsaktörer.

Näringslivscheferna betonar särskilt vikten av att insatser når hela länet och inte enbart koncentreras till de företag som redan har etablerade kontakter med akademien.

#### 4.4.6 Från utbildningsutbud till företagens utvecklingsutmaningar

Flera deltagare lyfter att företag sällan utgår från utbildningar när de söker stöd för utveckling. Istället utgår de från konkreta problem och utmaningar i verksamheten.

Näringslivscheferna ser därför ett värde i modeller där företag, akademi och stödsystem samlas kring gemensamma utvecklingsfrågor snarare än kring enskilda utbildningar eller projekt.

Detta ligger väl i linje med övriga resultat i förstudien där behovsdrivna och verksamhetsnära arbetssätt framhålls som centrala framgångsfaktorer.

#### 4.4.7 Sammanfattande slutsatser

Näringslivschefernas perspektiv bekräftar i stora delar de resultat som framkommit från företag, akademi och stödsystem.

Resultaten visar att företagen står inför betydande omställningsutmaningar och att det finns behov av stärkt kompetensutveckling inom områden som ledarskap, förändringsledning och digitalisering. Samtidigt uppfattas Jönköping University som en viktig men delvis underutnyttjad resurs för företagens utveckling.

Näringslivscheferna lyfter särskilt behovet av tydligare kontaktvägar, ökad regional närvaro och arbetssätt som når även de företag som idag står utanför etablerade samverkansstrukturer.

Deras perspektiv stärker därmed förstudiens övergripande slutsats att framtida satsningar behöver fokusera på att bygga långsiktiga strukturer som gör akademisk kunskap mer tillgänglig och relevant för regionens företag.

## 5.1 Utformning av framtida utbildnings- och lärlinsatser

En viktig del av förstudien har varit att undersöka hur framtida kompetensutvecklingsinsatser behöver utformas för att skapa värde för både företag och akademi. Underlaget består av företagsenkäten och workshoparna inom förstudien, erfarenheter och utvärderingar från Handelskammarens professionella nätverk samt interna diskussioner om erfarenheter från utbildningsinsatser genomförda tillsammans med akademien.

Sammantaget ger materialet inte stöd för en enda optimal utbildningsform. Däremot framträder ett antal tydliga principer för hur en framtida Akademi för näringslivet bör utformas.

## 5.2 Utgå från deltagarnas faktiska behov

En återkommande erfarenhet är betydelsen av att förstå deltagarnas förväntningar, erfarenheter och problem innan en utbildningsinsats genomförs. Deltagare inom samma yrkesområde kan ha mycket olika kunskapsnivå, företagsbakgrund och förväntningar.

En möjlig metod är därför att inför varje insats genomföra en kort behovskartläggning. Den kan användas för att identifiera deltagarnas viktigaste frågor, tidigare erfarenheter och vilka konkreta problem de vill arbeta med. Innehåll och nivå kan därefter anpassas efter gruppen.

Detta innebär en förflyttning från ett på förhand definierat utbildningsutbud till ett mer behovsdrivet arbetssätt.

## 5.3 Balansen mellan akademisk höjd och praktisk relevans

Erfarenheterna visar samtidigt att företagsnära inte är detsamma som en låg akademisk nivå. Några deltagare har efterfrågat mer forskning, teori och akademisk fördjupning, medan andra har värderat konkret problemlösning och praktisk tillämpning högst.

Detta behöver inte betraktas som en motsättning. Akademiens särskilda värde ligger just i tillgången till forskningsbaserad kunskap och analytiska perspektiv som företagen inte alltid har tillgång till i sin vardag. Utmaningen är att göra denna kunskap relevant och användbar i relation till företagens problem.

En framtida modell bör därför eftersträva akademisk höjd utan onödig akademisk distans. Forskningsbaserad kunskap bör vara en tydlig del av erbjudandet, men användas för att förstå, utmana och bidra till lösningen av konkreta företagsproblem.

## **5.4 Erfarenhetsutbytet är en del av själva lärandet**

Utvärderingarna från Handelskammarens professionella nätverk ger ett tydligt stöd för betydelsen av erfarenhetsutbyte. På en femgradig skala uppgår den samlade nöjdheten till 4,32 och innehållets relevans till 4,26. Nätverksledarens förmåga att skapa värde i gruppen får 4,52.

I fritextsvaren återkommer erfarenhetsutbyte, andra perspektiv, diskussioner med personer i liknande roller, omvärldsbevakning och möjligheten att se hur andra företag arbetar som särskilt värdefulla delar.

Deltagarnas egna erfarenheter bör därför inte betraktas som ett komplement till utbildningen. De är en del av kunskapsinnehållet. När företag med liknande utmaningar möts kan akademisk kunskap kombineras med erfarenheter av vad som faktiskt har fungerat – eller inte fungerat – i andra verksamheter.

## **5.5 Från relevant innehåll till konkret nytta**

En intressant observation i nätverksutvärderingen är att deltagarna bedömer innehållets relevans till 4,26, medan den konkreta nyttan i arbetet får ett lägre genomsnitt på 3,74.

Skillnaden indikerar att relevant och uppskattat innehåll inte automatiskt leder till tillämpning i företaget. En framtida läromodell behöver därför lägga större vikt vid steget från kunskap till handling.

Det kan exempelvis ske genom att deltagarna arbetar med en verklig utmaning från den egna verksamheten under hela processen. Arbete mellan träffarna bör då i första hand bestå av att pröva, analysera eller tillämpa kunskapen i den egna verksamheten snarare än traditionella hemuppgifter.

## **5.6 Läraren behöver också kunna lyssna**

Erfarenheterna visar att lärarens eller forskarens förmåga att anpassa sig till gruppen har stor betydelse. Insatser där läraren lyssnat in deltagarnas frågor och anpassat diskussionen har uppfattats positivt.

Motsatsen – ett mer ensidigt förmedlande förhållningssätt där deltagarnas frågor och erfarenheter fått begränsat utrymme – har upplevts som mindre värdefullt.

Det innebär att rollen i en företagsnära lärmiljö skiljer sig något från en traditionell föreläsarroll. Akademinns representant behöver bidra med kunskap och forskningsperspektiv, men också kunna delta i en gemensam problemlösningssprocess.

## **5.7 Processledning är en egen kompetens**

Materialet pekar samtidigt på betydelsen av en funktion som håller ihop lärprocessen. Nätverksutvärderingen ger nätverksledarens förmåga att skapa värde i gruppen det högsta genomsnittliga betyget, 4,52.

Detta talar för att processledning bör betraktas som en egen komponent i modellen. Processledaren behöver inte vara den person som besitter den akademiska specialistkunskapen. Rollen är istället att skapa struktur, fånga upp deltagarnas frågor, synliggöra erfarenheter, skapa förtroende och föra processen från problem till analys och möjlig handling.

En möjlig modell kan därför beskrivas som:

Erfarenhet + forskning + processledning

Företagen bidrar med problem, erfarenheter och kunskap om den egna verksamheten. Akademien bidrar med forskning, teori och analytiska perspektiv. Processledningen skapar förutsättningar för att dessa kunskaper ska mötas och omsättas i lärande och handling.

## **5.8 Förtroende och gruppdynamik påverkar lärandet**

För att erfarenhetsbaserat lärande ska fungera behöver deltagarna våga diskutera även sådant som inte fungerar. Det ställer krav på förtroende, gruppsammansättning och sekretess.

Värdet uppstår inte enbart genom att deltagarna berättar om goda exempel. Möjligheten att konkretisera svåra problem, diskutera misslyckanden och pröva tankar tillsammans med andra kan vara minst lika viktig.

Gruppsammansättningen behöver därför göras med omsorg. Nätverksutvärderingarna visar både värdet av olika branshperspektiv och önskemål om större likhet mellan deltagarnas roller eller verksamheter. Det finns således ingen optimal

gruppsammansättning för alla insatser. Den behöver utgå från vilket problem gruppen ska arbeta med.

## **5.9 Den akademiska miljön kan både sänka och höja tröskeln**

En intressant erfarenhet från genomförda insatser är valet av fysisk miljö. Ett utbildningstillfälle förlades till Jönköping University med tanken att göra akademien mer tillgänglig och sänka tröskeln för framtida kontakter.

För vissa deltagare blev effekten snarare den motsatta. Universitetsmiljön upplevdes som ovan och väckte associationer till att ”vara tillbaka i skolan”.

Det visar att fysisk närhet till akademien inte automatiskt innebär upplevd tillgänglighet. Valet av miljö bör därför göras medvetet. I vissa delar av processen kan neutrala miljöer eller företagens egna verksamheter vara mer ändamålsenliga. Besök på universitetet kan istället användas när själva forsknings- eller utbildningsmiljön tillför ett tydligt värde.

## **5.10 Omvärldsbevakning kan vara en del av erbjudandet**

Både företagsmaterialet och nätverksutvärderingarna pekar på värdet av omvärldsbevakning. Företagen behöver stöd i att identifiera förändringar innan de har blivit akuta kompetensproblem.

Här kan akademien ha en särskild roll. Relevant forskning, rapporter och nya kunskapsområden skulle kunna sammanställas och översättas till ett språk och format som är tillgängligt för företagen.

Omvärldsbevakningen kan på så sätt fungera som en ingång till lärprocessen:

Vad händer? → Vad betyder det för vårt företag? → Vilka förmågor behöver vi utveckla? → Vad behöver vi göra?

## **5.11 Ledningens engagemang är en förutsättning**

En ytterligare slutsats är att företagets ledning behöver betrakta akademien och kompetensutveckling som strategiska resurser. Om deltagandet huvudsakligen uppfattas som utbildning för en enskild medarbetare finns en risk att kunskapen stannar hos individen.

En problemorienterad modell bör därför koppla lärandet till företagets strategiska utmaningar och synliggöra värdet i termer av utveckling, konkurrenskraft och lönsamhet.

Detta kan också skapa bättre förutsättningar för att resultat från insatserna tas vidare i organisationen.

## **5.12 En möjlig modell: Utvecklingslabbet**

Sammantaget pekar resultaten mot en modell som kan beskrivas som ett utvecklings- eller utbildningslabb. Utgångspunkten är inte en färdig kurs utan en gemensam problemställning.

Processen kan exempelvis innehålla fem steg:

### **1. Behovsanalys**

Deltagarnas problem, erfarenheter, förväntningar och kunskapsnivå kartläggs före start.

### **2. Problemformulering**

Deltagarna konkretiserar verkliga utvecklingsutmaningar från sina verksamheter.

### **3. Kunskap och perspektiv**

Forskare och andra experter bidrar med relevant forskning, teori, omvärldsbevakning och analytiska perspektiv. Deltagande företag bidrar med sina erfarenheter.

### **4. Tillämpning**

Deltagarna prövar idéer, modeller eller lösningar i den egna verksamheten mellan träffarna.

### **5. Återkoppling och gemensamt lärande**

Erfarenheterna analyseras tillsammans. Vad fungerade? Vad fungerade inte? Vad behöver förändras?

Processledaren håller samman processen och säkerställer progression mellan momenten.

## **5.13 Värdet behöver skapas för båda parter**

Modellen kan samtidigt skapa ett tydligare värde för Jönköping University. Företagens verkliga utvecklingsproblem kan identifiera forskningsfrågor, studieobjekt, studentprojekt och examensarbeten. Erfarenheterna från företagen kan också bidra till utvecklingen av utbildningarnas innehåll och arbetslivsanknytning.

Kunskapsöverföringen blir därmed dubbelriktad. Företagen får tillgång till forskning och akademisk kompetens, samtidigt som akademien får närmare tillgång till de problem och förändringsprocesser som pågår i näringslivet.

En fungerande modell kan därigenom skapa värde i tre dimensioner: företagens konkurrenskraft, akademins forskning och utbildning samt den långsiktiga relationen mellan JU och det regionala näringslivet.

## **5.14 Fortsatt utveckling och test**

Förstudien ger sammantaget en tydligare bild av vilka komponenter som bör ingå i framtida lärinsatser. Däremot finns fortfarande frågor som behöver prövas i praktiken, exempelvis optimal gruppstorlek, längd och antal träffar samt när fysiska, digitala respektive hybrida format fungerar bäst.

Dessa parametrar bör därför inte låsas i förväg. En framtida Akademi för näringslivet bör istället arbeta iterativt: behovsanalysera → genomföra → utvärdera → justera → testa igen.

På så sätt blir även själva utbildningsmodellen föremål för kontinuerligt lärande och utveckling.

## 6. Analys

### 6.1 Det finns ett tydligt behov av strategisk kompetensutveckling

Förstudien visar att små och medelstora företag i Jönköpings län står inför omfattande omställningsutmaningar kopplade till digitalisering, artificiell intelligens, hållbarhetskrav och ökad internationell konkurrens. Företagen beskriver inte främst ett behov av traditionell utbildning, utan ett behov av att utveckla sin förmåga att förstå, leda och genomföra förändring.

Enkäten visar att många företag redan arbetar aktivt med kompetensutveckling och upplever sig ha relativt god kontroll över dagens kompetensförsörjning. Samtidigt uttrycker företagen betydligt större osäkerhet kring vilka kompetenser som kommer att krävas framöver. Detta gäller särskilt områden som AI, digitalisering, innovation, hållbar utveckling och strategiskt ledarskap.

Skillnaden mellan företagens relativt starka arbete med dagens kompetensförsörjning och den större osäkerheten kring framtida behov kan beskrivas som ett strategiskt kompetensgap. Utmaningen handlar därmed inte enbart om att fylla redan identifierade kompetensbrister, utan om att stärka företagens förmåga att upptäcka framtida behov tidigare.

Workshoparna förstärker denna bild. Företagen efterfrågar bland annat stöd inom förändringsledning, omvärldsanalys, innovationsförmåga, ledarskap och strategisk kompetensförsörjning. Det handlar i hög grad om förmågor som påverkar företagens långsiktiga konkurrenskraft snarare än specifika yrkeskunskaper.

Förstudiens samlade bedömning är därför att det finns ett tydligt behov av strategisk kompetensutveckling i regionens näringsliv. Behovet handlar inte enbart om att tillföra ny kunskap, utan om att stärka företagens förmåga att identifiera, värdera, omsätta och använda kunskap i sitt utvecklingsarbete.

#### 6.1.1 Digitalisering och AI som omställningsmotor

Digitalisering och AI fungerar som katalysatorer för många av de kompetensbehov som företagen identifierar. Teknikutvecklingen skapar behov av nya arbetssätt, nya former av ledarskap och ökad förmåga att genomföra förändringar.

Företagens behov handlar därför sällan om teknik i sig, utan om hur tekniken kan omsättas till affärsnytta och organisatorisk utveckling. Det innebär att framtida lär- och

utvecklingsinsatser behöver kombinera tekniska perspektiv med ledarskap, strategi, innovation och förändringsledning.

Teknisk och organisatorisk omställning bör därmed inte behandlas som separata frågor. Förmågan att genomföra förändring blir en förutsättning för att investeringar i ny teknik faktiskt ska skapa konkurrenskraft.

## **6.2 Problemet är inte brist på utbildning**

En återkommande slutsats genom hela förstudien är att det inte råder brist på utbildningsutbud. Tvärtom finns ett stort antal utbildningar, nätverk, seminarier, utvecklingsprogram och stödinsatser tillgängliga för företag i regionen.

Trots detta har många företag svårt att hitta rätt stöd vid rätt tidpunkt. Företagen beskriver att utbildningslandskapet är svårt att överblicka och att det ofta saknas tydliga kopplingar mellan verksamhetens strategiska utmaningar och de insatser som erbjuds.

Samma bild framträder i intervjuerna med Jönköping University och det regionala stödsystemet. Utmaningen handlar därför mindre om att skapa ytterligare ett utbildningsutbud och mer om att utveckla fungerande processer för behovsanalys, matchning, gemensamt lärande, tillämpning och uppföljning.

Kapitel 5 förstärker denna slutsats. De erfarenheter som samlats in visar att relevans i sig inte är tillräckligt. För att en insats ska skapa värde behöver kunskapen kunna omsättas till konkret nytta i företaget. Det ställer krav både på innehållet och på hur själva lärprocessen organiseras.

## **6.3 Från utbildning till gemensamt utvecklingsarbete**

Förstudien pekar därför mot en förflyttning från traditionell kurslogik till en mer behovsdriven lär- och utvecklingsprocess.

Företagen efterfrågar insatser som utgår från verkliga problem i verksamheten, kombinerar forskning och praktisk erfarenhet och ger möjlighet att testa och omsätta kunskapen mellan träffarna. Erfarenhetsutbyte mellan företag framträder samtidigt som en central del av lärandet.

En möjlig modell som vuxit fram i förstudien är ett Utvecklingslabb. Modellen innebär att utgångspunkten inte är en färdig kurs utan en konkret utvecklingsfråga.

Företagen bidrar med problem och erfarenheter, akademien med forskningsbaserad kunskap och analytiska perspektiv och en processledande funktion säkerställer att diskussionen utvecklas från problemformulering till tillämpning och uppföljning.

Logiken kan beskrivas som:

behovsanalys → problemformulering → forskning och erfarenhet → gemensam problemlösning → tillämpning → återkoppling.

Det innebär också att akademisk höjd och praktisk relevans inte bör betraktas som motsatser. Akademiens särskilda värde ligger i forskningsbaserad kunskap och nya perspektiv. Utmaningen är att tillgängliggöra denna kunskap på ett sätt som bidrar till lösningen av företagets verkliga problem.

Förstudien ger inte stöd för en enda optimal modell avseende exempelvis längd, gruppstorlek eller fördelning mellan fysiskt och digitalt deltagande. Dessa faktorer bör istället ses som designvariabler som anpassas efter problem, målgrupp och syfte och utvecklas iterativt genom test och utvärdering.

## 6.4 Stödsystemets roll

Det regionala stödsystemet erbjuder ett brett stöd inom innovation, affärsutveckling, finansiering, entreprenörskap och teknikutveckling. Almi, Science Park, Träcentrum, Polymercentrum och Skärteknikcentrum har olika uppdrag, kompetenser och företagsrelationer som tillsammans utgör en viktig regional resurs.

Förstudien visar samtidigt att företagets prioriterade behov också omfattar ledarskap, förändringsledning, organisationsutveckling, strategisk kompetensförsörjning, omvärldsanalys och förmåga att omsätta digitalisering och AI i affärsnytta.

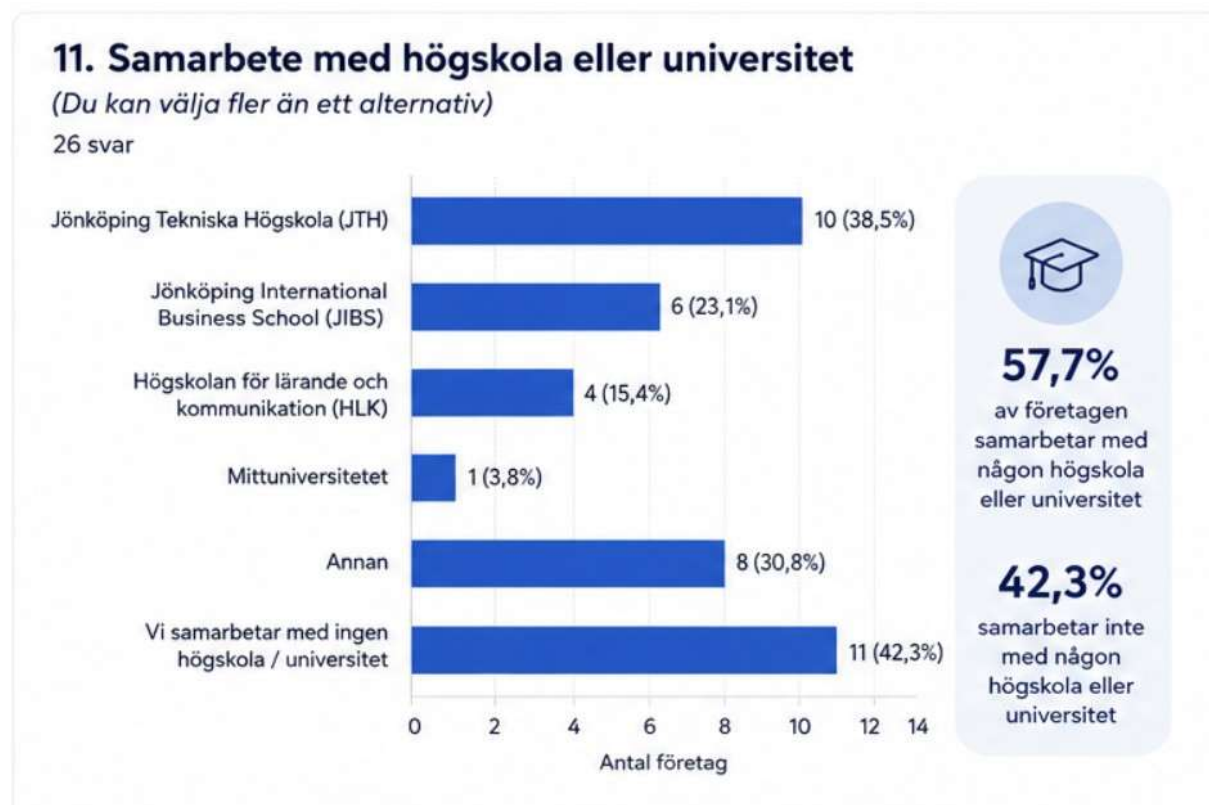
Framtida insatser bör därför inte bygga upp ett nytt parallellt stödsystem. Styrkan ligger istället i att kombinera befintliga aktörers relationer och specialistkompetenser med akademiens forsknings- och utbildningsresurser.

Stödsystemet kan spela en viktig roll i att identifiera behov, mobilisera företag, bidra med bransch- och utvecklingskompetens och länka företag vidare till rätt resurser. Vilken aktör som involveras bör avgöras av den konkreta utvecklingsfrågan.

## 6.5 Akademin uppfattas inte som en naturlig utvecklingsresurs

Förstudien visar att endast ett begränsat antal företag har utpekade funktioner eller personer med ansvar för kontakter med universitet och högskolor. I många företag

saknas både strukturer och arbetssätt för att aktivt använda akademiska resurser i verksamhetsutveckling, kompetensförsörjning och innovation.



Företagens relation till akademien har ofta varit koncentrerad till studentrekrytering, examensarbeten och enstaka samverkansprojekt. Samtidigt visar förstudien att de utvecklingsfrågor företagen själva prioriterar – digitalisering, AI, innovation, hållbar omställning, ledarskap och kompetensförsörjning – är områden där akademien potentiellt kan bidra med forskning, kunskap och metodstöd.

Utmaningen är dock bredare än kontaktvägar. Företagsmaterialet visar på skillnader i språk, kultur, arbetssätt och tidshorisonter mellan akademi och företag. Akademiskt språk och engelska som arbetsspråk inom delar av universitetet kan för vissa företag förstärka den upplevda distansen.

Materialet om utbildningsdesign förstärker detta ytterligare. Även den fysiska akademiska miljön kan uppfattas som främmande eller skapa associationer till traditionell skolundervisning. Att förlägga aktiviteter till universitetet sänker därför inte automatiskt tröskeln.

Framtida former behöver skapa en relation där företagens erfarenhetsbaserade kunskap och akademins forskningsbaserade kunskap möts på jämbördiga villkor.

Förändringen behöver samtidigt ske på båda sidor. Företagen behöver i större utsträckning se akademien som en möjlig strategisk utvecklingsresurs, medan akademien behöver utveckla former som gör det enklare att använda dess resurser i företagens vardag.

## 6.6 Intermediärrollen framträder som en nyckelfunktion

Den kanske tydligaste slutsatsen från förstudien är betydelsen av en intermediär funktion mellan näringsliv, akademi och stödsystem.

Företagen beskriver att de ofta saknar kunskap om vem de ska kontakta och hur ett verksamhetsproblem kan omsättas till ett relevant samarbete. Akademien beskriver samtidigt svårigheter att systematiskt identifiera, samla och prioritera företagens behov och koppla dessa till rätt kompetens inom universitetet.

Kapitel 5 visar att intermediärrollen behöver vara bredare än ren kontaktförmedling. En fungerande lär- och utvecklingsprocess kräver också processledning.

Funktionen behöver kunna:

- identifiera och konkretisera företagens utvecklingsbehov,
- översätta problemen till möjliga kunskaps- och utvecklingsinsatser,
- identifiera rätt forskare, lärare, studenter och aktörer i stödsystemet,
- sätta samman relevanta grupper och kompetenser,
- skapa förtroendefulla former för erfarenhetsutbyte,
- processleda arbetet från problem till tillämpning,
- följa upp hur kunskapen omsätts i företaget.

Intermediären blir därmed inte bara en brygga mellan organisationer utan en aktiv möjliggörare av själva kunskapsöverföringen.

Uppdraget behöver också vara dubbelriktat. Närheten till företagen kan ge Jönköping University tillgång till relevanta forskningsfrågor, studieobjekt, studentprojekt och utvecklingsmiljöer. Företagens erfarenheter kan ge återkoppling till utbildningarnas innehåll och arbetslivsanknytning. Det skapar ett kontinuerligt kunskapsflöde där både företag och akademi utvecklas.

## 6.7 Strukturkapital är viktigare än individberoende samverkan

Flera intervjuer visar att framgångsrik samverkan idag ofta bygger på personliga relationer mellan enskilda företag, forskare, lärare och andra aktörer. Många satsningar är dessutom projektfinansierade.

När personer byter roll eller projekt avslutas riskerar relationerna att försvinna. Detta begränsar möjligheterna att skala upp fungerande arbetssätt.

Förstudien visar därför att framtida satsningar bör prioritera strukturkapital i form av processer, kontaktvägar, ansvar, metoder och dokumenterade arbetssätt.

Detta gäller även läromodellen. Erfarenheter från genomförda aktiviteter bör återföras och användas för att utveckla kommande insatser. Behovsanalys, genomförande, utvärdering och justering behöver bli en återkommande process, inte separata projektaktiviteter.

För Jönköping University innebär strukturkapital också en bättre förmåga att koppla samman olika delar av universitetet och mobilisera relevant kompetens utifrån företagens problem, snarare än organisatoriska gränser.

## 6.8 Regional samordning och tillgänglighet behöver stärkas

Regionen har redan ett omfattande system av akademi, stödsystem, kommuner, branschcentra, kluster och näringslivsorganisationer. Samtidigt beskriver flera aktörer att systemet kan upplevas som fragmenterat.

En framtida modell bör därför inte skapa ytterligare en organisation som företagen behöver förstå och navigera. Ambitionen bör istället vara att skapa ett sammanhängande arbetssätt mellan befintliga aktörer.

Kommunernas näringslivsfunktioner och stödsystemets aktörer kan spela viktiga roller genom sina nära företagsrelationer. Detta är särskilt betydelsefullt för mindre företag och företag utanför Jönköpings centralort, som i mindre utsträckning har etablerade relationer till akademien.

Regional tillgänglighet handlar därför både om geografisk närhet och om organisatorisk och kulturell tillgänglighet.

## 6.9 Förstudiens resultat bekräftar tidigare erfarenheter

Förstudiens resultat ligger i hög grad i linje med den ursprungliga förändringslogiken och tidigare erfarenheter av samverkan mellan akademi och näringsliv.

Den övergripande lärdomen är att utmaningen inte främst handlar om att producera mer kunskap eller fler utbildningar. Den handlar om att skapa strukturer och processer som gör kunskapen tillgänglig, relevant och möjlig att omsätta i praktiken.

Förstudien utvecklar samtidigt denna bild genom att tydligare identifiera lärprocessens betydelse. Behovsanalys, forskningsbaserad kunskap, erfarenhetsutbyte, processledning och praktisk tillämpning framträder som ömsesidigt beroende komponenter.

En framtida satsning bör därför betraktas som ett system för kunskapsöverföring och gemensamt utvecklingsarbete snarare än som en fristående utbildningssatsning.

## 6.10 Kompetensutveckling som möjliggörare för smart specialisering

Företagens behov av kompetensutveckling är nära kopplade till de omställningar som följer av regionens arbete med smart specialisering. 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 skapar nya krav på både teknisk kompetens och organisatorisk förmåga.

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

Förstudien visar därför att kompetensutveckling inte enbart är en utbildnings- eller kompetensförsörjningsfråga. Den är också en innovationsfråga. Genom att stärka samspelet mellan företagens utvecklingsproblem, akademisk kunskap och det regionala stödsystemets resurser kan regionens förmåga att utveckla och implementera nya lösningar stärkas.

Samtidigt kan det dubbelriktade kunskapsflödet stärka akademiens forskning och utbildning genom närmare tillgång till de utvecklingsfrågor som finns i regionens näringsliv.

## Sammanfattande analys

Förstudien visar sammantaget att regionens utmaning inte främst består i brist på utbildningar, kunskap eller utvecklingsaktörer. De huvudsakliga utvecklingsbehoven finns i samspelet mellan dessa resurser.

Företagen behöver stärka sin förmåga att identifiera framtida behov och omsätta kunskap till förändring. Akademien behöver utveckla strukturer och arbetssätt som gör dess kunskap mer tillgänglig och användbar för företag. Stödsystemet och kommunerna kan bidra med företagsrelationer, behovsfångst, specialistkompetens och lokal närvaro.

Kapitel 5 visar samtidigt att det inte räcker att skapa kontakt mellan dessa aktörer. Själva lär- och utvecklingsprocessen behöver designas och processledas. Behovsanalys, forskningsbaserad kunskap, erfarenhetsutbyte, tillämpning och återkoppling behöver kopplas samman till en sammanhängande process.

Förstudien pekar därför mot behovet av en långsiktig regional modell där företagens utvecklingsproblem utgör utgångspunkten, akademins forskningsbaserade kunskap och stödsystemets resurser mobiliseras utifrån behovet och en intermediär och processledande funktion håller samman arbetet.

Detta skapar förutsättningar för ett dubbelriktat kunskapsflöde som stärker både företagens omställningsförmåga och Jönköping Universitys forskning, utbildning och regionala samverkansförmåga.

## 7. Slutsatser

### 7.1 Förstudien bekräftar behovet av en långsiktig struktur för kunskapsöverföring

En central fråga i förstudien har varit att undersöka behovet av en Akademi för Ledarskap och Tillväxt som kan stärka kunskapsöverföringen mellan akademi och näringsliv i Jönköpings län.

Resultaten visar att det finns ett tydligt behov av stärkt samverkan mellan företag, akademi och regionala utvecklingsaktörer. Företagen efterfrågar ökad tillgång till kunskap inom områden som digitalisering, artificiell intelligens, innovation, ledarskap och strategisk kompetensförsörjning. Samtidigt uttrycker både akademien och det regionala stödsystemet en vilja att utveckla former för kunskapsöverföring och kompetensutveckling.

Förstudien bekräftar därmed den grundläggande hypotes som låg till grund för projektet: det finns behov av en långsiktig struktur som stärker relationen mellan akademi och näringsliv.

Samtidigt visar resultaten att behovet inte primärt handlar om att etablera ett traditionellt utbildningscenter. Den viktigaste funktionen är istället att skapa arbetssätt, processer och strukturer som gör kunskap, forskning och kompetens mer tillgängliga, relevanta och möjliga att omsätta i företagens utvecklingsarbete.

### 7.2 Det finns ett tydligt behov av stärkt strategisk kompetensutveckling

Förstudien visar att många företag redan arbetar aktivt med kompetensförsörjning och utveckling av befintliga medarbetare. Utmaningen ligger i högre grad i att identifiera och förbereda sig för framtida kompetensbehov.

Företagens relativt starka arbete med dagens kompetensförsörjning, i kombination med större osäkerhet kring framtida behov, pekar på ett strategiskt kompetensgap. Det innebär att framtida satsningar inte enbart bör fokusera på att möta redan identifierade kompetensbrister, utan även på att stärka företagens förmåga till omvärldsbevakning, analys och framförhållning.

Kompetensutveckling behöver därför i högre grad integreras i företagens strategiska utvecklings- och omställningsarbete.

### **7.3 Digitalisering och AI är centrala drivkrafter bakom kompetensbehoven**

Digitalisering och artificiell intelligens framträder som de tydligaste drivkrafterna bakom företagens framtida kompetensbehov.

Samtidigt visar förstudien att företagens behov inte främst handlar om tekniken i sig. Avgörande är förmågan att förstå hur tekniken påverkar verksamheten och att omsätta den i nya arbetssätt, processer, affärsmodeller och konkurrenskraft.

Ledarskap, förändringsledning, innovationsförmåga och organisatoriskt lärande blir därför centrala möjliggörare. Teknisk och organisatorisk utveckling behöver ses som sammanhängande delar av företagens omställningsarbete.

### **7.4 Samverkan mellan akademi och näringsliv har stor utvecklingspotential**

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

Hindren handlar inte endast om otydliga kontaktvägar. Förstudien visar även på skillnader i språk, arbetssätt, tidshorisonter och kultur. För vissa företag kan akademiska miljöer och akademiskt språk bidra till en upplevd distans.

För att öka samverkan behöver därför både företag och akademi utvecklas. Företagen behöver stärka sin förmåga att identifiera när akademisk kunskap kan skapa värde, samtidigt som akademien behöver utveckla mer tillgängliga, flexibla och företagsnära former för samverkan.

Värdet är samtidigt dubbelriktat. En närmare relation till näringslivet kan ge Jönköping University tillgång till relevanta forskningsfrågor, studieobjekt, studentprojekt och utvecklingsmiljöer. Företagens erfarenheter kan också bidra till utbildningarnas relevans och arbetslivsanknytning samt stärka JU:s attraktivitet för studenter, forskare och samverkanspartners.

## 7.5 Intermediärfunktionen är en central framgångsfaktor

Den tydligaste strukturella slutsatsen från förstudien är behovet av en intermediär funktion som kan fungera som brygga mellan företag, akademi och stödsystem.

Behovet återkommer konsekvent i dialogerna med företag, universitet, regionala aktörer och kommunala näringslivsfunktioner.

Det nya underlaget om lärinsatser visar samtidigt att intermediärrollen behöver vara bredare än kontaktförmedling. En framtida funktion behöver kunna identifiera och konkretisera företagets behov, koppla dem till relevant kompetens och samtidigt stödja själva lär- och utvecklingsprocessen.

Det innebär behov av förmåga att kombinera behovsanalys, matchning och processledning. Funktionen behöver kunna skapa förtroende, sätta samman relevanta kompetenser, stödja erfarenhetsutbyte och följa upp hur kunskap omsätts i företagets verksamhet.

Intermediärfunktionen bör också fungera dubbelriktat genom att identifiera hur företagets problem och utvecklingsmiljöer kan skapa möjligheter för forskning, utbildning och studentsamverkan.

## 7.6 Framtida insatser bör vara behovsdrivna, företagsnära och processledda

Företagen efterfrågar inte traditionella utbildningsformer i första hand. Istället efterfrågas insatser som utgår från verksamhetens egna utmaningar och som leder till konkret utveckling.

Förstudien visar att framtida lär- och utvecklingsinsatser bör bygga på:

- behovsanalys före insatsen,
- verkliga verksamhetsproblem som utgångspunkt,
- kombination av forskningsbaserad kunskap och företagets erfarenheter,
- erfarenhetsutbyte mellan företag,
- professionell processledning,
- möjlighet att tillämpa kunskap mellan träffarna,
- återkoppling och uppföljning,
- flexibilitet i tid, format och genomförande.

Akademisk höjd och praktisk relevans bör inte betraktas som motsatser. Akademiens särskilda värde ligger i forskningsbaserad kunskap och analytiska perspektiv, medan företagets värde ligger i erfarenhetsbaserad kunskap och konkreta utvecklingsproblem. En fungerande modell behöver skapa ett möte mellan dessa kunskapsformer.

En möjlig modell som bör utvecklas och prövas vidare är ett Utvecklingslabb där företag, forskare och andra relevanta aktörer arbetar tillsammans med verkliga utvecklingsutmaningar.

Förstudien ger däremot inte stöd för att låsa en enda optimal utbildningsform. Faktorer som gruppstorlek, längd, antal träffar och fysisk, digital eller hybrid genomförandeform behöver testas och utvecklas vidare utifrån målgrupp och problemställning.

## **7.7 Strukturkapital och kontinuitet är avgörande**

Förstudien visar att mycket av dagens samverkan mellan akademi och näringsliv är beroende av enskilda personer, personliga relationer och tidsbegränsade projekt.

Detta skapar sårbarhet. När en kontaktperson, student, forskare eller projekt försvinner riskerar även relationen och den uppbyggda kunskapen att gå förlorad.

Framtida satsningar behöver därför bygga strukturkapital i form av gemensamma processer, dokumenterade arbetssätt, tydliga kontaktvägar, ansvar och former för erfarenhetsåterföring.

För Jönköping University innebär detta även behov av bättre intern koordinering och förmåga att mobilisera kompetens från olika delar av universitetet utifrån företagets behov. För stödsystemet och Handelskammaren handlar det om att skapa gemensamma arbetssätt som gör samverkan mindre projekt- och personberoende.

## **7.8 Jämställdhet och inkludering**

Förstudien har eftersträvat att inkludera perspektiv från både kvinnor och män samt företag från olika delar av länet. Frågor om jämställdhet, inkludering och tillgång till kompetensutveckling har beaktats vid utformning av enkäter, intervjuer och workshops.

Underlaget har inte varit tillräckligt omfattande för att möjliggöra fördjupade analyser av skillnader mellan olika grupper. Förstudien visar samtidigt att tillgången till kompetensutveckling och akademiska resurser kan påverkas av exempelvis kön, företagsstorlek, geografisk placering och organisatoriska förutsättningar.

En framtida satsning bör därför integrera jämställdhets- och inkluderingsperspektiv redan i planering, genomförande och uppföljning. Det gäller bland annat representation bland deltagare, tillgängliga format och möjligheten för företag i hela länet att delta.

## **7.9 Förstudien bekräftar behovet av en regional modell för kunskapsöverföring**

Den ursprungliga hypotesen bakom förstudien var att det finns ett strukturellt gap mellan företagens behov av strategisk kompetensutveckling och deras nyttjande av akademiska resurser. Förstudien bekräftar denna hypotes.

Samtidigt har arbetet fördjupat förståelsen av vad en framtida modell behöver innehålla.

Det räcker inte att koppla samman företag och akademi eller att erbjuda fler utbildningar. En regional modell behöver omfatta hela kedjan från företagens utvecklingsproblem till konkret förändring:

identifiera behov → mobilisera rätt resurser → skapa en gemensam lärprocess → tillämpa kunskapen → följa upp → återföra erfarenheter.

Akademien bidrar med forskning, utbildning, studenter och analytiska perspektiv. Det regionala stödsystemet bidrar med företagsrelationer, specialistkompetens och utvecklingsverktyg. Kommunerna kan bidra med lokal förankring och mobilisering. En intermediär och processledande funktion knyter samman dessa resurser utifrån företagens behov.

Förstudien pekar därmed mot en regional modell för strategisk kunskapsöverföring där målet inte är att skapa ytterligare ett utbildningsutbud, utan att stärka regionens samlade förmåga att omsätta kunskap och forskning till innovation, omställning och långsiktig konkurrenskraft.

## 8. Rekommendationer

Förstudien visar att det finns goda förutsättningar att stärka kunskapsöverföringen mellan näringsliv, akademi och det regionala stödsystemet i Jönköpings län. Samtidigt visar resultaten att utvecklingsbehovet inte främst handlar om att skapa ytterligare utbildningar eller nya parallella organisationer.

Den viktigaste uppgiften är istället att utveckla strukturer och arbetssätt som gör det enklare att identifiera företagens utvecklingsbehov, mobilisera rätt kunskap och kompetens samt omsätta denna i konkret utveckling och omställning.

### 8.1 Etablera ett genomförandeprojekt för strategisk kompetensutveckling och omställning

Förstudien rekommenderar att resultaten tas vidare i ett genomförandeprojekt där den modell som utvecklats i förstudien kan testas, utvärderas och successivt utvecklas.

Projektet bör utgå från företagens strategiska utvecklingsutmaningar snarare än från ett på förhand definierat utbildningsutbud. Fokus bör ligga på områden där förstudien identifierat tydliga behov, exempelvis digitalisering och AI, ledarskap, förändringsledning, innovation, strategisk kompetensförsörjning och omvärldsanalys.

Genomförandeprojektet bör samtidigt ses som ett utvecklingsprojekt för hela samverkanssystemet. Målet bör inte enbart vara att genomföra kompetensinsatser utan att utveckla och pröva en långsiktigt fungerande modell för kunskapsöverföring mellan företag, akademi och regionala aktörer.

### 8.2 Utveckla en regional intermediär- och processledande funktion

Förstudien visar ett tydligt behov av en funktion som kan överbrygga avståndet mellan företagens utvecklingsproblem och regionens kunskaps- och utvecklingsresurser.

En sådan funktion bör kunna:

- identifiera och konkretisera företagens utvecklingsbehov,
- genomföra behovsanalyser och bidra med omvärldsbevakning,
- översätta företagens problem till relevanta kunskaps- och utvecklingsfrågor,
- identifiera forskare, lärare, studenter och relevanta aktörer i stödsystemet,
- sätta samman lämpliga grupper och kompetenser,
- processleda lär- och utvecklingsinsatser,

- följa upp hur kunskap omsätts i företagens verksamhet,
- identifiera forsknings-, utbildnings- och studentsamverkansmöjligheter för akademien.

Intermediärrollen bör därmed inte begränsas till kontaktförmedling. Förstudien visar att processledning är en viktig komponent för att skapa förtroende, struktur, erfarenhetsutbyte och progression från problem till konkret tillämpning.

Funktionen bör ha hög legitimitet hos företagen, samtidigt som den behöver vara nära integrerad med Jönköping University och det regionala stödsystemet.

### **8.3 Utveckla och testa företagsnära lär- och utvecklingsmodeller**

Förstudien rekommenderar att ett genomförandeprojekt systematiskt utvecklar och testar olika former för företagsnära lärande.

Insatserna bör bygga på ett antal gemensamma principer:

- deltagarnas behov och förväntningar kartläggs före start,
- verkliga utvecklingsproblem från företagen utgör utgångspunkten,
- forskningsbaserad kunskap kombineras med företagens erfarenheter,
- erfarenhetsutbyte mellan deltagande företag integreras i läroprocessen,
- arbetet processleds,
- kunskapen provas och tillämpas i företagen mellan träffarna,
- resultaten följs upp och återförs till nästa steg i processen.

En modell som bör utvecklas och provas vidare är ett Utvecklingslabb, där företag, forskare och andra relevanta aktörer arbetar tillsammans med verkliga problemställningar. Modellen bygger på kombinationen erfarenhet, forskning och processledning.

Förstudien ger inte stöd för att fastställa en enda optimal form vad gäller gruppstorlek, längd, antal träffar eller fysisk, digital respektive hybrid genomförandeform. Dessa bör istället testas och utvärderas utifrån målgrupp, innehåll och problemställning.

## **8.4 Stärk Jönköping Universitys strukturkapital för samverkan och livslångt lärande**

Förstudien visar att det finns ett starkt engagemang för företagssamverkan inom Jönköping University, men att många fungerande relationer idag är beroende av enskilda personer och tidsbegränsade projekt.

För att samverkan ska kunna utvecklas och skalas upp behöver universitetets strukturkapital stärkas. En framtida satsning bör därför bidra till att:

- utveckla tydliga kontaktvägar in till universitetet,
- skapa gemensamma processer för att hantera företagens behov,
- förbättra samordningen mellan universitetets olika högskolor,
- utveckla former för snabbare mobilisering av relevant akademisk kompetens,
- integrera forskning, utbildning och studentsamverkan i företagsnära utvecklingsinsatser,
- dokumentera erfarenheter och återföra dem till universitetets ordinarie verksamhet.

Företagssamverkan bör samtidigt ses som ett dubbelriktat kunskapsflöde. Företagens utvecklingsutmaningar kan skapa forskningsfrågor, studieobjekt, studentprojekt och examensarbeten samt bidra till utvecklingen av utbildningarnas innehåll och arbetslivsanknytning.

En mer strukturerad samverkan kan därmed också stärka JU:s attraktivitet som utbildnings-, forsknings- och samverkansmiljö.

## **8.5 Bygg vidare på det regionala stödsystemets befintliga styrkor**

Jönköpings län har redan ett omfattande regionalt stödsystem med aktörer som Almi, Science Park, Träcentrum, Polymercentrum och Skärteknikcentrum. Dessa organisationer har olika uppdrag, specialistkompetenser och etablerade relationer till företagen.

En framtida satsning bör därför inte skapa parallella strukturer utan använda och förstärka de resurser som redan finns.

Stödsystemets aktörer kan beroende på företagets behov bidra med exempelvis mobilisering, behovsidentifiering, affärsutveckling, innovation, finansiering, teknikkompetens, nätverk och branschkunskap.

Det centrala är inte att samtliga aktörer deltar i varje insats utan att det finns ett arbetssätt som gör det möjligt att mobilisera rätt resurser kring rätt företagsproblem.

## **8.6 Använd kommunerna för lokal mobilisering och regional tillgänglighet**

Kommunernas näringslivsfunktioner har nära relationer till företag och god kännedom om lokala förutsättningar. De bör därför ses som en viktig del av den regionala modellen.

Kommunerna kan bidra genom att:

- identifiera och mobilisera företag,
- fånga upp lokala utvecklings- och kompetensbehov,
- sprida information om tillgängliga resurser,
- lotsa företag vidare till akademien och stödsystemet,
- bidra med lokala mötesplatser och kontaktytor.

Detta är särskilt viktigt för mindre företag och företag i delar av länet där relationerna till universitetet idag är svagare.

Målet bör vara att skapa en regional modell som är tillgänglig i hela länet utan att bygga upp separata lokala system.

## **8.7 Använd studenter som en aktiv resurs i modellen**

Studenter bör användas mer systematiskt som en resurs i samspelet mellan företag och akademi.

Det kan exempelvis ske genom att studenter under handledning medverkar i:

- behovsanalyser,
- omvärldsanalyser,
- kartläggningar av processer och kompetensbehov,
- studentprojekt,
- utvecklingsuppdrag,
- examensarbeten,
- uppföljning och utvärdering av genomförda insatser.

Detta kan samtidigt skapa värde för företagen, ge studenterna närmare kontakt med regionala arbetsgivare och bidra till att universitetets utbildningar får en starkare koppling till näringslivets utvecklingsfrågor.

## 8.8 Utveckla omvärldsbevakning som en del av erbjudandet

Förstudien visar att företagen har större osäkerhet kring framtida kompetensbehov än kring dagens situation. En framtida modell bör därför inte enbart reagera på redan identifierade behov utan bidra till att företagen upptäcker förändringar tidigare.

Akademien och andra kunskapsaktörer kan bidra med forskningsbaserad omvärldsbevakning inom exempelvis teknik, AI, hållbarhet, affärsmodeller, organisation och ledarskap.

Relevant forskning och rapporter bör kunna sammanställas och översättas till former som är tillgängliga för företag. Omvärldsbevakningen kan sedan användas som utgångspunkt för strategiska diskussioner om vilka konsekvenser utvecklingen får för företagets kompetens och verksamhet.

## 8.9 Följ upp faktisk förändring – Inte bara deltagande

En framtida satsning bör utvärderas utifrån vilken förändring den skapar i företagen, inte enbart hur många personer som deltagit i utbildningar eller aktiviteter.

Uppföljningen bör därför inkludera frågor som:

- Har företaget fått ökad förmåga att identifiera framtida kompetensbehov?
- Har ny kunskap omsatts i förändrade arbetssätt eller beslut?
- Har nya utvecklings- eller innovationsprojekt initierats?
- Har relationerna mellan företag och akademi stärkts?
- Har nya student- eller forskningssamarbeten uppstått?
- Har företaget fortsatt använda akademiska eller regionala kunskapsresurser efter insatsen?

Denna uppföljning bör också användas för att kontinuerligt förbättra själva lär- och samverkansmodellen.

## 8.10 Utveckla en långsiktig regional modell för kunskapsöverföring

Det långsiktiga målet bör vara en regional modell som gör det enkelt för företag att gå från utvecklingsproblem till relevant kunskap och konkret förändring.

Modellen kan sammanfattas som:

identifiera behov → analysera och konkretisera problemet → matcha rätt resurser → utforma insatsen tillsammans → genomföra och tillämpa → följa upp → återföra erfarenheter.

Företagen äger sina utvecklingsproblem. Akademin bidrar med forskning, utbildning och studenter. Det regionala stödsystemet bidrar med sina respektive specialistkompetenser och utvecklingsverktyg. Kommunerna bidrar med lokal mobilisering och förankring. En intermediär och processledande funktion håller samman processen.

På så sätt blir den viktigaste långsiktiga effekten inte de enskilda utbildningsinsatserna utan ett stärkt regionalt strukturkapital för kunskapsöverföring, innovation och omställning.

En sådan modell kan samtidigt skapa ett kontinuerligt dubbelriktat kunskapsflöde där företagen får bättre tillgång till forskning och akademisk kompetens och akademien får närmare tillgång till regionala utvecklingsfrågor som kan stärka forskning, utbildning och studentsamverkan.

## 9. Genomförandemodell för en fortsättning

Förstudien visar att en fortsatt satsning inte i första hand bör organiseras som ett traditionellt utbildningsprojekt. Den bör istället utveckla och testa en sammanhållen modell för hur företagens utvecklingsbehov kan kopplas till forskning, utbildning, studenter och det regionala stödsystemets resurser.

Utgångspunkten är att företagen äger sina utvecklingsproblem, medan olika aktörer bidrar med kompletterande resurser. Jönköping University bidrar med forskning, utbildning, studenter och akademiska perspektiv. Det regionala stödsystemet bidrar med företagsrelationer, specialistkompetens och utvecklingsverktyg. Kommunernas näringslivsfunktioner bidrar med lokal mobilisering och förankring. En intermediär och processledande funktion håller samman processen och säkerställer progression från behov till konkret förändring.

Modellen kan beskrivas i sex sammanhängande steg.

### 9.1 Identifiera företagens utvecklingsbehov

Processen börjar i företagens strategiska utvecklingsutmaningar, inte i ett befintligt utbildningsutbud.

Behovsanalysen bör därför vara bredare än frågan om vilken utbildning företaget efterfrågar. Den bör istället undersöka vilka förändringar företaget står inför, vilka problem som behöver lösas och vilka förmågor som behöver utvecklas.

Frågeställningar kan exempelvis handla om:

- hur AI och digitalisering påverkar verksamheten,
- hur organisationen behöver utvecklas,
- vilka framtida kompetensbehov som kan uppstå,
- hur ledarskapet behöver förändras,
- vilka innovations- eller affärsutvecklingsfrågor som är strategiskt viktiga.

Handelskammaren, kommunernas näringslivsfunktioner och aktörer i det regionala stödsystemet kan bidra till att identifiera och mobilisera företag. Studenter från Jönköping University kan under handledning användas för exempelvis behovsanalyser, intervjuer, omvärldsanalys och kartläggningar.

Ett viktigt syfte är också att hjälpa företagen att identifiera behov som ännu inte har utvecklats till konkreta kompetensproblem. Omvärldsbevakning och forskningsbaserad kunskap kan därför användas för att stärka företagens framförhållning.

## 9.2 Konkretisera behovet och matcha rätt resurser

När ett behov identifierats behöver det konkretiseras. Företaget ska inte själv behöva översätta ett verksamhetsproblem till en akademisk frågeställning eller avgöra vilken del av universitetet eller stödsystemet som är relevant.

Den intermediära funktionen bör därför hjälpa företaget att formulera problemet och därefter identifiera vilka resurser som kan bidra.

Det kan exempelvis handla om:

- forskare och lärare,
- studenter och studentprojekt,
- utbildningsinsatser,
- forskningssamverkan,
- Science Park, Almi eller branschcentrum,
- andra företag med relevanta erfarenheter,
- andra regionala eller nationella kunskapsresurser.

Matchningen bör utgå från problemets karaktär snarare än organisatoriska gränser.

För Jönköping University innebär detta att relevant kompetens kan behöva mobiliseras från flera av universitetets högskolor och verksamheter.

## 9.3 Utforma lösningen tillsammans

När behov och resurser identifierats bör insatsen utformas gemensamt av företaget, akademien och de aktörer som är relevanta för den aktuella frågan.

Förstudien visar att färdigpaketerade utbildningar inte alltid möter företagens behov. Innehåll, nivå, format och metod behöver därför så långt möjligt anpassas till deltagarnas problem, erfarenheter och förväntningar.

En kort behovskartläggning inför varje insats kan användas för att anpassa innehållet och säkerställa rätt akademisk nivå.

Lösningen kan bestå av en kombination av:

- kortare utbildningsmoduler,
- utvecklingslabb,
- workshops,
- studentprojekt,
- forskningsinsatser,
- omvärldsbevakning,
- företagsbesök,
- erfarenhetsutbyte mellan företag.

En central princip är att forskning, erfarenhet och praktisk tillämpning kombineras.

## 9.4 Genomför genom processlett lärande

Förstudien pekar på att själva genomförandet är avgörande för vilket värde insatsen skapar.

En möjlig arbetsform är ett Utvecklingslabb där deltagande företag arbetar med konkreta problem tillsammans med forskare, andra företag och relevanta utvecklingsaktörer.

Lärprocessen kan byggas kring tre kompletterande komponenter:

Erfarenhet – Forskning – Processledning

Företagen bidrar med praktiska erfarenheter, problem och kunskap om den egna verksamheten. Akademien bidrar med forskningsbaserad kunskap, teori och analytiska perspektiv. Processledningen skapar struktur, säkerställer att olika perspektiv kommer fram och driver processen från problemformulering mot möjlig lösning och tillämpning.

Processledaren behöver också skapa förutsättningar för förtroende och öppenhet. I vissa grupper kan sekretess och grupp sammansättning vara avgörande för att deltagarna ska våga diskutera svåra problem och erfarenheter.

Akademisk höjd och praktisk relevans bör inte betraktas som motsatser. Målet är att använda forskning för att förstå, utmana och bidra till lösningen av verkliga företagsproblem.

## 9.5 Tillämpa kunskapen i företaget

Lärandet bör så långt möjligt kopplas till verklig tillämpning mellan träffarna.

Istället för traditionella hemuppgifter kan deltagarna exempelvis:

- testa en metod eller modell,
- genomföra en analys,
- pröva ett digitalt verktyg,
- involvera medarbetare i en förändringsprocess,
- utveckla ett konkret lösningsförslag,
- genomföra ett mindre utvecklingsprojekt.

På så sätt blir kompetensutvecklingen en del av företagets eget utvecklingsarbete snarare än en aktivitet vid sidan av verksamheten.

Detta skapar också bättre förutsättningar för att företagsledningen ser nyttan av deltagandet i termer av konkurrenskraft, effektivitet, innovation eller lönsamhet.

## 9.6 Följ upp, lär och justera

Insatsen bör inte betraktas som avslutad när den sista träffen är genomförd.

Uppföljningen bör fokusera på vad som faktiskt har förändrats:

- Har företaget fått ny kunskap?
- Har kunskapen omsatts i handling?
- Har arbetssätt, beslut eller processer förändrats?
- Har nya utvecklings- eller innovationsprojekt initierats?
- Har nya samarbeten med JU eller stödsystemet uppstått?
- Finns behov av ytterligare insatser?

Erfarenheterna ska användas både för att stödja företaget vidare och för att utveckla själva modellen.

Det innebär ett iterativt arbetssätt:

behovsanalys → genomförande → utvärdering → justering → nytt test.

Frågor som gruppstorlek, antal träffar, längd samt fysisk, digital eller hybrid genomförandeform bör därför utvecklas successivt utifrån erfarenheter och olika målgruppers behov.

## 9.7 Bygg strukturkapital för långsiktig samverkan

En viktig målsättning med genomförandeprojektet bör vara att skapa strukturer som kan leva vidare efter projektets slut.

Erfarenheter, kontaktvägar, metoder och arbetssätt behöver därför dokumenteras och integreras i de deltagande organisationerna.

För Jönköping University handlar detta bland annat om att:

- utveckla processer för företagskontakter,
- förbättra intern samordning,
- skapa bättre möjligheter att mobilisera relevant kompetens,
- återföra företagets behov till forskning och utbildning,
- utveckla långsiktiga former för livslångt lärande.

För Handelskammaren handlar det om att utveckla och pröva rollen som mobiliserande intermediär och processledare.

För stödsystemet handlar det om att utveckla gemensamma arbetssätt som gör det enklare att koppla in rätt aktör utifrån företagets behov.

För kommunerna handlar det om att etablera effektiva kontaktytor mellan lokala företag och den regionala modellen.

## 9.8 Skapa ett dubbelriktat kunskapsflöde

En långsiktigt hållbar modell behöver skapa värde för både näringsliv och akademi.

För företagen handlar värdet om bättre tillgång till forskning, kompetens, omvärldsbevakning och utvecklingsresurser.

För akademien kan företagets utvecklingsutmaningar skapa:

- nya forskningsfrågor,
- studieobjekt och forskningsmiljöer,
- studentprojekt och examensarbeten,
- case och exempel för undervisningen,
- kunskap om arbetslivets förändrade behov,
- nya långsiktiga samverkansrelationer.

På så sätt utvecklas samverkan från enkel kunskapsöverföring till ett dubbelriktat kunskapsflöde där företag och akademi bidrar med olika kunskapsformer och båda parter utvecklas.

## 9.9 Roller i den regionala modellen

En tydlig ansvarsfördelning är viktig för att undvika parallella strukturer.

**Företagen** äger utvecklingsproblemen och ansvarar för att omsätta kunskap och lösningar i den egna verksamheten.

**Handelskammaren** kan fungera som mobiliserande intermediär och processledare med ansvar för behovsfångst, koordinering, matchning och uppföljning.

**Jönköping University** bidrar med forskning, utbildning, studenter och akademisk kompetens samt utvecklar sina interna strukturer för företagssamverkan.

**Det regionala stödsystemet**, exempelvis Science Park, Almi, Polymercentrum, Träcentrum och Skärteknikcentrum, bidrar med sina respektive företagsrelationer, specialistkompetenser och utvecklingsverktyg.

**Kommunernas näringslivsfunktioner** bidrar med lokal mobilisering, företagsrelationer och kontaktytor i hela länet.

**Studenter** kan fungera som en operativ resurs i behovsanalyser, omvärldsbevakning, kartläggningar, utvecklingsprojekt och uppföljning.

Aktörernas roller bör vara kompletterande. Alla behöver inte medverka i varje insats. Modellen ska istället göra det möjligt att mobilisera rätt kombination av resurser utifrån det aktuella företags behov.

## 9.10 Projektets viktigaste resultat är en fungerande modell

Ett genomförandeprojekts resultat bör därför inte enbart mätas i antal utbildningar eller deltagare.

Den viktigaste långsiktiga leveransen är en testad och dokumenterad modell för hur företagens utvecklingsproblem kan kopplas till akademisk kunskap, regionala utvecklingsresurser och praktisk tillämpning.

Om modellen fungerar bör företagen efter projektet enklare kunna använda akademin och stödsystemet i sitt strategiska utvecklingsarbete, samtidigt som Jönköping

University och övriga aktörer har utvecklat bättre strukturer för att fånga upp och möta näringslivets behov.

Målet är därmed inte att permanenta ett projekt, utan att utveckla relationer, arbetssätt och strukturkapital som gör systemet bättre på att fungera även efter projektperiodens slut.

