

Klarar omställningsbransen att ställa om sig själv?

En rapport om hur jobbmatchning digitaliseras
och konsekvenserna för TRR

TRR

Sammanfattning

Hur kommer jobbmatchning gå till i en helt digitalisering värld? Det vet ingen säkert idag, men alla är överens om att stora förändringar är på gång.

Det råder bred enighet om att det är nödvändigt att anpassa såväl tjänster som organisation till de möjligheter och beteendeförändringar som de digitala möjligheterna skapar. 84 procent av rekryteringsfirmor globalt känner ett behov av att omfamna digital transformation – definierat som integration av teknologi i alla delar av sin verksamhet – för att kunna behålla sin konkurrenskraft.

Vi rör oss mycket snabbt mot en situation där information om lediga jobb och utbildningar och hur väl de matchar en individs behov eller drivkrafter kommer vara allmänt tillgänglig. Åtminstone för alla användare som kan orientera sig i det digitala medielandskapet. Ska den svenska omställningsmodellen fortsätta bidra med både trygghet och rörlighet på arbetsmarknaden måste därför dess aktörer ligga i framkant.

I denna utveckling frodas också ambitionen att bygga digitala ekosystem för livslång kompetensmatchning, det vill säga plattformar dit "alla" hittar och många aktörer bidrar till att skapa bästa möjliga användarupplevelse (både nytta och nöje). Globala jättar investerar enorma belopp för att ta en dominerande position inom kompetensmatchning.

I Sverige satsar Arbetsförmedlingen, med både egna digitala utvecklare och ett nätverk av externa utvecklare, på att bygga en digital infrastruktur för matchning av jobb och talanger. Projektets förhoppning är att den ska bli navet i en plattform för jobbmatchning som svenska tjänstutvecklare och användare väljer framför de globala företagens nuvarande och kommande alternativ. Detta utifrån att användarna kommer att kunna använda sina personliga data "överallt" och samtidigt behålla sin personliga integritet.

Enligt många av de experter som intervjuats för denna rapport kommer en avgörande faktor för att lyckas bygga en plattform som vinner användarnas långsiktiga förtroende vara att man lyckas digitalisera och tillgängliggöra högkvalitativa data. Framför allt menar

de då data som visar var företag och individer är på väg snarare än var de kommer ifrån och vad de bär med sig.

Oavsett vem som lyckas bygga det bästa och mest använda ekosystemet är det helt nödvändigt att delta aktivt i utvecklingen för alla som vill bidra till en väl fungerande omställning. TRR är väl positionerat för att pragmatiskt och med hjälp av andra framväxande plattformar forma ett eget ekosystem för att stödja sina målgrupper - de anslutna företagen och deras försäkrade arbetstagare. Gör man inte det, är risken stor att färre och färre företag använder försäkringen och att det mer blir upp till varje enskilt företag och individ att hitta bästa väg i omställningsdjungeln.

Redan idag ser TRR en ökad efterfrågan på en mer proaktiv omställning. Ingen tjänar på att vänta med kompetensutveckling och nya utmaningar till den tidpunkt då varsel blir nödvändigt. Därför vill företagen ha hjälp tidigare. I en digitaliserad värld, där individuellt skräddarsydda kompetensresor kommer att bli alltmer synliga och tillgängliga, vore det än mer onödigt att invänta övertalighet och uppsägningar innan omställningsaktörerna hjälper individer och företag att lyfta blicken. En ökad proaktivitet är viktigt både för samhällsekonomien och för att omställningsmodellen ska överleva.

Därför står TRR och andra omställningsaktörer inför en situation som är digital på ytterligare ett sätt: utvecklas man alltför långsamt kommer omställningsmodellen över tid förlora sin relevans. Å andra sidan, om man tar tillvara på möjligheterna, kommer fler företag vilja använda det som ett löpande stöd. Då kommer antalet kunder öka exponentiellt på medellång sikt och det scenarioet klarar man inte utan en kraftfull digital transformationsstrategi, där användarvänliga och hantverksskickligt utformade digitala tjänster kommer att bli viktigare och kvalificerade fysiska samtal kommer att vara ett behovsstyrkt komplement.

Framöver blir det viktigt att ta sig an utmaningen på ett ansvarsfullt och ödmjukt sätt i partnerskap med andra och med fokus på det väl avgränsade uppdrag som TRR har.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2	
Bakgrund	5	JobTech – en svensk digital infrastruktur? 35
		Arbetsförmedlingen blir av med sin huvuduppgift 36
Syfte	5	Ansvaret för en digital infrastruktur 37
		Nationell infrastruktur runt om i världen 38
Metod och avgränsningar	6	Vad är en open source-infrastruktur? 38
Metod	6	Jobtech är en struktur med fyra komponenter 39
Avgränsningar	6	Blir Jobtech en succé eller inte? 40
Definitioner	7	
TRR anpassar sig till nya förutsättningar	9	Konsekvenser för TRR 43
Uppdraget	10	Sammanfattnings av omvärldsanalys
Rollen	10	och kartläggning 44
Snabbt förändrade kompetensbehov	10	TRRs vägval 44
Pilotprojekt proaktiv omställning - Ericsson	11	Vägval 1. Hur mycket ska
TRR:s digitaliseringarsresa följer fyra spår	12	digitaliseringen prioriteras? 44
		Vägval 2. Kundfokus: Hur ska efterfrågan
		på proaktiv omställning mötas? 45
		Vägval 3. TRRs roll i den framväxande
		digitala miljön - tjänsteleverantör
		eller systemansvarig? 46
		Vägval 4. Vilka matchningstjänster
Omvärldsanalys	15	behöver TRR erbjuda framöver? 47
Kompetensbrist	16	Slutsatser 48
Livslångt lärande	16	Rekommendationer 49
Gig-ekonomin	17	
Förändrade sätt att söka jobb		Källförteckning 51
leder till förändrade krav	17	
Kandidatdriven arbetsmarknad	17	
Konsolidering och plattformisering	18	
Digital transformation	18	
Aktörer inom jobbmatchning	23	
Tech-jättarna	26	
Öppna jobbannonssystemen i Sverige	26	
Slutna professionella nätverk	27	
Bemanning	28	
Gig-plattformar	28	
Rekryteringsföretag	29	
Kandidathantering	29	
Vägledning	30	
Livslångt lärande	31	
Matchningsaktörer	31	
Slutsatser/analys	32	



Bakgrund

Digitaliseringen omnämns numera ofta som den enskilt starkaste trend som påverkar vårt samhälle. Inte sedan industrialiseringen har samhället utsatts för ett liknande omställningstryck. Automatiseringen av samhällsfunktioner, kompetensglappet mellan utbud och efterfrågan och behovet av rörlig arbetskraft är trender som vi behöver agera på. Näringsliv och offentlig sektor kommer att digitaliseras och automatiseras. Innehållet i dagens arbeten kommer att förändras och många nya och för oss nu helt okända yrken och branscher kommer att uppstå.

I en tidigare rapport, "Framtidens arbetsliv är här!", har vi beskrivit denna förändring av arbetslivets förutsättningar utifrån ett antal megatrender. Den handlade om påbörjade och möjliga scenarier för framväxten av nya yrkesroller som svar på nya behov.

I den här rapporten fokuserar vi på hur väl rustade de som arbetar professionellt med omställning på arbetsmarknaden är, vilket trender och ändrade förutsättningar som påverkar det arbetet, samt vad det innebär för TRR:s roll.

Mycket talar för att omställning i hög utsträckning kommer att börja ske löpande under pågående

anställningar och inte mellan anställningar som det i hög grad varit historiskt fram till idag. De befintliga processer och metoder som idag utgör stöd till yrkesliv i förändring kommer då att provoceras alltmer och riskera att bli helt eller delvis obsoleta på samma sätt som många affärsmodeller ersätts med nya i de företag som vi hjälper ställa om.

Säg att tio procent av samtliga som omfattas av kollektivavtal skulle erbjudas/efterfråga karriärstöd. Då skulle det handla om att ge stöd åt cirka 320 000 personer, en helt annan volym än den som omställningsorganisationerna totalt hanterar idag. Om vi därtill lägger en högre pensionsålder och en allmänt friskare och växande befolkning, blir marknaden för karriärstöd väldigt stor. De traditionella verksamhetsmodellerna som baserar sig på fysisk bemanning kommer därför att behöva kompletteras med automatiserade processer, flöden och smarta algoritmer. Denna omställning kommer omställningsorganisationerna behöva hantera samtidigt som - och helst innan - motsvarande omställningskrav ställs på de arbetsgivare som de är tillsatta att hjälpa.

Syfte

Syftet med denna rapport är att söka svar på hur TRR bäst agerar som ansvarstagande omställningsorganisation utifrån den digitala transformation som sker, och med utgångspunkt i de förutsättningar och trender som vi ser påverkar oss.

Specifikt söker rapporten svar på frågor som:

- 1) Hur förändras marknaden för omställning/jobbmatchning idag?
- 2) Hur anpassar sig olika typer av aktörer till förändringarna? Hur digitaliserade är de och hur digitaliserade är de på väg att bli?
- 3) Hur påverkas förutsättningarna av förändringarna av Arbetsförmedlingens roll och de initiativ som tas för att från myndighetshåll underlätta digitalisering av omställningsarbete?
- 4) Hur kan TRR bidra till en väl fungerande marknad för omställning/jobbmatchning och i förlängningen en väl fungerande arbetsmarknad med goda förutsättningar för individ och samhälle att ligga i framtant mot utvecklingen mot nya kompetensbehov?

Metod och avgränsningar

Metod

Följande rapport baserar sig på tre olika metoder: skrivbordsanalys, expertintervjuer och interna workshops. Arbetet genomfördes av en projektgrupp på Prime och United Minds i nära samarbete med Erik Wickbom och TRR mellan februari och april 2019. Nedan beskrivs kortfattat hur arbetet har gått till.

Skrivbordsanalys

Projektgruppen har läst en rad rapporter, studier, utredningar och artiklar – såväl svenska som internationella – som berör aktuella händelser, trender och skiften inom jobbmatchning. Totalt lästes och analyserades ett femtiotal rapporter, artiklar och studier från bland annat Världsbanken, McKinsey, SOU och Svenskt Näringsliv.

Expertintervjuer

För att få en fördjupad uppfattning om vad som just nu händer och/eller måste hända inom jobbmatchning – inklusive Arbetsförmedlingens satsning på digitalisering av jobbmatchning – genomförde projektgruppen intervjuer med experter inom jobbmatchning och/eller digitalisering samt företrädare för ledande företag och organisationer inom rekryterings- och omställningsbranschen.

Workshops

Materialet från skrivbordsanalysen och expertintervjuerna har presenterats i sammanfattad form för delar av

TRR:s ledning i en halvdags workshop, som följdes upp av ytterligare en halvdag med en fördjupad diskussion om TRR:s roll i ljuset av förändringarna.

Analys och sammanställning

Allt material har sammanställts och analyserats och presenteras i denna rapport.

Avgränsningar

Några avgränsningar har behövt göras av bland annat resursskål:

Rapporten fokuserar huvudsakligen på leverantörer av omställning. Projektgruppen har inte talat med användare av omställningstjänster och därmed heller inte tagit del av deras perspektiv på hur behoven ser ut och utvecklas.

Övriga omställningsorganisationers arbete med digitalisering och digital transformation har också utelämnats. Detta beror bland annat på att den interna målgruppen för denna rapport har viss kännedom och insyn i detta.

TRR:s uppdrag enligt omställningsavtalet och den modell för omställning som finns om ramen för svenska kollektivavtal är viktiga utgångspunkter i analysen och är inget som i sig har utvärderats.

Följande personer har intervjuats:

Andrei Postoaca, vd Clintelica, **Anne-Marie Andric**, vice president VP People & Organisation Husqvarna, **Einar Persson**, digital strateg Iteam, **Erik Fors-Andrée**, vd Go Monday, **Erik Sandström**, chief digital officer Arbetsförmedlingen, **Gregory Golding**, ansvarig för Jobtech Arbetsförmedlingen, **Gunilla Dyrhage**, avdelningschef Arbetsförmedlingen direkt, **Göran Lindsjö**, AI-rådgivare Governo, **Johan Lagercrantz**, vd Randstad, ***Niklas Lerner**, vd Instacruit, **Olle Lundin**, grundare Swedish Jobtech, **Oscar Rydman**, vd Pangara (tidigare Senior Relationship Manager, LinkedIn Sverige), **Philip Stankovski och Frode Thorsén**, grundare (vd resp COO) Auranest, **Stephen Schad**, ordförande Egenanställningsföretagens branschorganisation, **Torild Carlsson**, ledare Ibility, **Troed Troedson**, framtidsanalytiker, konsult och organisationsutvecklare

Definitioner

Datorisering:

Övergången till kommunikation eller tjänsteleverans via ett digitalt medium till förmån för tidigare analoga medium, utan fundamentala förändringar i kommunikationen eller tjänsten som sådan. Leveransen av kommunikationen/tjänsten kräver fortfarande mänsklig handpåläggning.

Exempel - Kivra:

Post från myndigheter som tidigare mottagits i fysisk form går nu att få levererade i en digital brevlåda. Breven är i sin helhet identiska med de som tidigare mottagits fysiskt och inga extra tjänster i gränssnittet erbjuds.

Digitalisering:

En fundamental förändring av en tjänst eller upplevelse möjliggjord av teknologiska hjälpmedel.

Exempel - Uber:

Taxi har i alla tider beställts genom att ringa till en växel och berätta varifrån man vill åka och eventuellt vart man vill ta sig. Med modern teknologi har Uber på ett fundamentalt förändrat denna upplevelse. Man kan i realtid se hur lång tid det förväntas ta innan taxin anländer och ett uppskattat pris, och Uber har i många länder gett vem som helst möjlighet att köra taxi i egen regi utan behov av att vara ansluten till ett taxibolag.

Digital transformation

En fundamental förändring av en organisations verksamhet och processer för att producera sina varor/tjänster, vilken fullt ut utnyttjar de digitala hjälpmedel som finns tillgängliga inom ramarna för företagets erbjudande.

Exempel - Netflix:

Började som videouthyrningstjänst genom att fysiskt posta filmer, men gick sedermera över till att leverera dessa helt digitalt genom att utnyttja högre interne-thastigheter och digital mognad hos konsumenter.

Automatisering:

Övergången från mänsklig handpåläggning eller behov av mänsklig tankekraft för att leverera en tjänst, det vill säga att teknologin helt på egen hand kan utföra hela eller delar av en tjänst.

Exempel - Bonusprogram:

Medlemskap hos många matvarubutiker innebär idag att de analyserar alla de inköp de gör och utefter identifierade mönster skickar personliga erbjudanden på extrapriser i syfte att få dig att spendera mer pengar. Allt detta sker helt utan mänsklig handpåläggning, ända från analys till fysiskt brev i din brevlåda.







TRR anpassar sig till nya förutsättningar

Sammanfattning:

TRR har ett väl avgränsat uppdrag som regleras av det så kallade omställningsavtalet. Tillsammans med andra omställningsorganisationer spelar TRR en viktig roll för att efter behov bidra till en rörlighet på arbetsmarknaden som säkerställer försörjning och bidrar till hög sysselsättning.

Detta kapitel beskriver kortfattat hur TRR till allt större del anpassar sig till nya förutsättningar. Företagen ber i allt högre utsträckning om stöd att ställa om innan det har gått så långt att de behöver lägga varsel. En parallell utveckling är att med hjälp av digitaliseringens möjligheter både effektivisera verksamheten och utöka den med fler tjänster till främst klienterna.

Uppdraget

TRR:s uppdrag bestäms av det så kallade omställningsavtalet, undertecknat av Svenskt Näringsliv och PTK. Avtalet syftar till att "underlätta de omställningsproblem som uppstår både för anställda och företag när arbetsbrist uppstår på grund av utvecklingsåtgärder, omstrukturering, rationalisering och olönsamhet".

Syftet med stödet till de anställda

uttrycks så här: "De anställda som blir övertaliga vid arbetsbrist skall hjälpas dels ekonomiskt under en omställningsperiod och dels att finna nytt arbete." Det ekonomiska stödet består av avgångsersättning (AGE), studieersättning och finansiering av kompetensutveckling.

Stödet att hitta nytt arbete kallas omställningsstöd och ska ges till "de anställda som blivit uppsagda eller riskerar bli uppsagda på grund av arbetsbrist".

Dessutom finns ett syfte för företagen: "De företag hos vilka övertalighet vid arbetsbrist uppstår skall beredas sådana förutsättningar i bemanningshänseende som i största möjliga utsträckning främjar dessas fortsatta verksamhet."

Rollen

I samhället som helhet finns det olika typer av hjälp att hitta nytt arbete för de som söker. Det finns en statlig arbetsmarknadspolitik som i huvudsak både administreras och utförs av Arbetsförmedlingen och finansieras av skattebetalarna. Även kommuner är engagerade i olika stor utsträckning med till exempel jobbtorg och liknande satsningar. Den statliga och kommunala arbetsmarknadspolitiken är i stor utsträckning utformad som ett stöd till de som inte är etablerade på arbetsmarknaden ("outsiders").

TRR är inte en del av den offentliga arbetsmarknads politiken. TRR är istället en leverantör av en slags försäkring som är en del av kollektivavtalet mellan Svenskt Näringsliv och PTK. TRR administrerar avgångsersättning (AGE) till de som enligt omställningsavtalet har rätt till det samt ger hjälp att hitta nytt arbete till de som enligt samma avtal har rätt till det. Detta stöd finansieras av obligatoriska avgifter som företagen som är anslutna till kollektivavtalet betalar. TRR är således en leverantör av en försäkring som riktar sig till de som är etablerade på arbetsmarknaden som privatanställda tjänstemän (en delmängd av alla "insiders" på svensk arbetsmarknad).

Därutöver finns i begränsad utsträckning privat finansierat stöd att hitta nytt jobb i form av karriärrådgivning med mera. Dessutom köper många företag in tjänster som handlar om att hjälpa dem hitta nya talanger att rekrytera eller på annat sätt tillgodose deras behov av arbetskraft (bemannning, kompetensplanering, outplacement med mera)

TRR och andra omställningsorganisationer spelar ur samhällsperspektiv en mycket viktig roll för att efter behov bidra till en rörlighet på arbetsmarknaden som säkerställer försörjning och bidrar till hög sysselsättning. Denna roll är särskilt viktig i samband med att samhället genomgår stora förändringar av kompetensbehov.

Snabbt förändrade kompetensbehov

Synen på varsel, uppsägningar och omställning förändras på ett sätt som också förändrar TRR. Den snabba utvecklingen av förändrade kompetensbehov, bland annat drivet av digitalisering, automatisering och AI men även av hälsotrend, klimatkris med mera (se TRR:s rapport "Framtidens arbetsliv är här!" från tidigare i år) skapar nya behov att matcha arbetstagare med rätt kompetens.

Dessa förändringar av arbetslivets behov betyder också ändrade krav på alla som arbetar med att stödja kompetensförsörjningen. Företag ber i allt högre utsträckning om stöd att ställa om innan det har gått så långt att de behöver lägga varsel och säga upp medarbetare. Man vill ha hjälp att proaktivt ställa om genom interna eller externa omplaceringar av medarbetare.

Det är också ett samhällsintresse. Det är positivt för arbetsmarknaden och svensk ekonomi om fler visar nyfikenhet för nya jobb fastän de kanske inte måste byta. Om löntagare istället väntar på att bli uppsagda innan de börjar fundera på att byta yrke kommer tid och energi att gå förlorade på ett sätt som riskerar att jobben flyttar någon annanstans och att trygghetssystemen blir alltför dyra. Företag som säger upp istället för att proaktivt erbjuda vidareutbildning tappar dessutom i attraktionskraft.

Därför har TRR börjat arbeta mer med proaktiv omställning. Här följer ett sådant exempel.



Pilotprojekt proaktiv omställning - Ericsson

Del 1: november 2017 - februari 2018

Ericsson har haft en övertalighet på ett antal enheter. Företaget vill lösa situationen med intern och extern rörlighet utan att lägga ett varsel. De vill gå från årliga omstrukturingsprogram till kontinuerlig utveckling av anställda och översyn av kompetensbehov. Vid behov av kostnadsbesparningar och övertalighet vill företaget stötta medarbetare att hitta en intern eller extern ny karriär. Ericsson kontaktade TRR för att få support i en situation som man definierade som tidig risk. För företaget var det ett nytt sätt att lösa en övertalighet. Man behövde minska med drygt 700 medarbetare/positioner.

TRR bistod med seminarier för chefer på enheter med övertalighet (coachande förhållningssätt i ledarrollen) och fackliga förtroendevalda (Coachande förhållningssätt i fackrollen). Parallelt med dessa seminarier genomfördes ca 150 karriärsamtal för medarbetare samt ett fåtal seminarier inom jobbsökning. Resultatet blev att cirka 200 medarbetare hittade nya roller internt eller ersatte konsulter. Många medarbetare förväntade sig dock någon form av finansiellt stöd för att man frivilligt skulle söka sig vidare externt.

Del 2: april 2018 - juni 2018

Ericsson tog fram finansiellt stödpaket och utformade tillsammans med TRR "karriärhus/mötesplats" i de egna lokalerna. Syftet med karriärhuset var att ge stöd till medarbetarna under tiden de förberedde sig för en ny karriär exempelvis genom coachsamtal, seminarier och digitalt stöd. Karriärcentret bemannades av TRR samt HR och fackliga representanter som hade drop-in gällande frågor om interna arbetsmarknaden och erbjudandet. En webbsida togs fram av TRR med material och webbinarium om arbetsmarknad och jobbsökning. På denna sida anmälde man sig till coachsamtal och seminarier. Totalt genomfördes ca 260 karriärsamtal. Ca 520 medarbetare deltog på något av våra seminarier.

Exempel på seminarier:

TRR informationsmöten
Arbetsmarknad & Omvärldsbevakning
Jobbsökarstrategier 2018
CV, Brev och Linkedin-profil
Funderar du på att starta företag?

Resultatet blev 374 positioner lösta fram till april. 213 medarbetare sökte finansiell support och lämnade företaget april-juni. 56 återstod. Ericsson lyckades lösa övertaligheten med 93 procent av totalen. (Målet var 100 procent, men man angav att om resultatet blev 50 procent skulle projektet anses vara lyckat)

"Om man bara jämför kostnaden, produktionsförlusten av människor som inte trivs på sitt jobb med kostnaden för arbetslösheten så är jag helt övertygad om att kostnaden för att du inte trivs och därmed inte producerar så bra eller är tillräckligt kreativ överskrider kostnaden för arbetslöshet. Och då har jag inte ens kommit in på dem som trivs så dåligt att de går in i väggen, vilket är en siffra som bara ökar. Politiskt sätt så är det helt fascinerande hur man kan ha så lite fokus på den frågan."

Erik Fors-Andrée, vd Go Monday

TRR:s digitaliseringarsresa

Det är nu tio år sedan TRR tog fram första versionen av TRR Online, en plattform av tjänster riktade till klienter. Syftet har varit att stödja klienternas resa till nytt jobb med tjänster. Indirekt har tillgängligheten av digitala tjänster också ökat möjligheterna att standardisera och effektivisera leveranserna till klienterna, det vill säga varit ett stöd till rådgivarnas arbete. Det har dock i huvudsak varit upp till de enskilda rådgivarna att utnyttja de digitala tjänsterna.

TRR Online stöder idag klientens process från nuläge fram till och med att själva jobbsökandet startar.

Här finns stöd för:

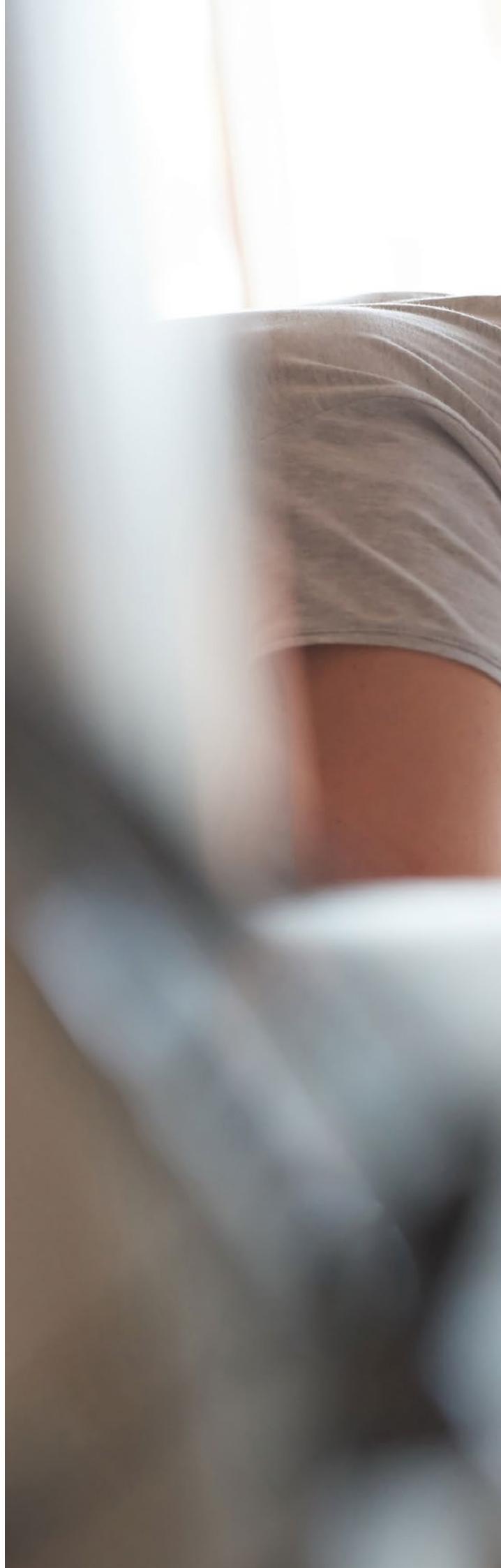
1. Nulägesanalys genom att svara på ett antal frågor
2. Kompetensinventering som också baseras på egna uppgifter
3. Arbetsmarknadsinventering där förslag genereras beroende på önskemål som klienten kan mata in
4. Marknadsföringsstöd i form av tjänster för att skapa CV med mera samt träna presentationsteknik och intervju situationer
5. Lediga jobb utifrån en sökprofil

Den sista funktionen baseras på förädlad information av jobbannonser som "trålas" från allt från företags hemsidor till stora annonsplank som Platsbanken, sorterade och utan dubbleller.

För de som är intresserade av att starta företag finns också stöd i flera steg. I TRR Online tillkommer kontinuerligt nya tjänster såsom IQ-testträning och pedagogiska beskrivningar av yrkesroller.

I nuvarande version av TRR Online är de enskilda tjänsterna ändå inte särskilt väl integrerade med varandra. Det vill säga den analys klienten gör i en del av processen följer inte med på ett sådant sätt att det påverkar förslag och analyser i andra delar av klientens process.

Den nu pågående digitaliseringarsresan handlar om att bygga fyra samverkande plattformar. För det första ska TRR Online, riktad mot klienterna, byggas på en ny plattform med ökade möjligheter att utnyttja smart data och smarta applikationer för att erbjuda klienterna inspirerande och användarvänliga tjänster. För det andra ska en motsvarande plattform byggas för kundföretagen med tjänster som syftar till att öka effektiviteten i företagens omställningsprocesser. Det tredje spåret är tjänster för TRR:s egna medarbetare som ska öka effektiviteten i organisationens stöd mot såväl kunder som klienter. Det fjärde spåret är TRR:s eget talesmannaskap och handlar om att trr.se ska vara en plattform för diskussion om framtidens arbetsliv som bidrar till en rörligare och bättre fungerande arbetsmarknad för alla.









Omvärldsanalys

Sammanfattning:

Tjänsteutbudet inom jobbmatchning utvecklas nu snabbt. Arbetssökande har ökade förväntningar på att kunna leta och söka jobb snabbt, enkelt, användarvänligt och transparent – gärna med mobilen snarare än med datorn. Motsvarande kan sägas om företagen: de största företagen använder i allt högre utsträckning AI-baserade hjälpmödel för att automatisera delar av rekryteringsprocessen.

Den digitala mognaden är dock varierande och svenska HR-avdelningar ligger inte långt fram i internationell jämförelse. Förväntningar och beteenden är naturligtvis även beroende på vilken typ av talang och vilken typ av företag vi pratar om.

Den generella trenden går dock åt samma håll: Som konsumenter blir vi i snabb takt allt mer vana vid att kunna ”fönstershoppa” allt från hushållstjänster till bostäder med mobilen och denna förväntan spiller över även på jobbmatchning.

Den nutida arbetsmarknaden och jobbmatchningsmarknaden genomgår stora och snabba förändringar, och det pågår en rad intressanta skiften och utvecklingar både i Sverige och internationellt. Särskilt intressanta områden ur omställningsperspektiv är:

1. Kompetensbrist
2. Livslångt lärande
3. Gig-ekonomin
4. Förförändrade sätt att söka jobb
5. Kandidatdriven arbetsmarknad
6. Konsolidering och plattformisering
7. Digital transformation

Kompetensbrist

Trots att drygt 360 000 svenskar är arbetslösa har allt fler svenska företag svårt att rekrytera. I en nyligen genomförd undersökning från Svenskt Näringsliv uppgav hela sju av tio företag som försökt rekrytera att det varit svårt att hitta medarbetare med rätt kompetens. Rekryteringssvårigheterna finns numera inom hela näringslivet och i hela landet, och det talas inte längre om kompetensbrist, utan kompetenskris.

I en undersökning från 2018 av Svenskt Näringsliv svarade 72 procent av svenska företag att de har svårt att hitta rätt medarbetare - en ökning med 19 procentenheter fyra år tidigare.

Rekryteringsproblemen får allvarliga konsekvenser för många företag. Till exempel svarar vart tredje företag att rekryteringssvårigheter hindrat en planerad expansion och fyra av tio företag att de fått minskad försäljning eller tvingats tacka nej till order eller uppdrag till följd av svårigheter att rekrytera medarbetare. I förlängningen skapar rekryteringsproblemen även hinder för Sveriges tillväxt och välstånd. Enligt stiftelsen Entreprenörsskapsforums uppskattningar kan företags problem att hitta rätt kompetens kosta Sverige så mycket som 250 miljarder kronor i förlorade inkomster – per år.

"Om det är svårt att hitta rätt kompetens borde arbetsgivarna sänka kraven och titta mer på lösningar såsom automatisering och kompetensutveckling på plats. Idag är det svårare att få jobbet än att göra det."

Troed Troedson,
framtidssanalytiker, konsult och organisationsutvecklare

Livslångt lärande

En av anledningarna till att företag har svårt att hitta kompetens är att många av dagens utbildningar inte matchar företagens behov, dels som ett resultat av ett allt för stort glapp mellan utbildning och näringsliv, dels för att vi lever i en tid då förändringar sker snabbare än någonsin vilket innebär att det är allt svårare för lärosäten att hålla sina utbildningar uppdaterade. Till exempel uppskattas 65 procent av dagens universitetsstudenter komma arbeta med jobb som inte ens

existerar idag, och 85 procent av de yrken som kommer finnas 2030 inte finns idag.

"CV och tidigare erfarenheter är givetvis en ram att förhålla sig till när man söker kandidater men det som mer och mer blir avgörande är potential och förmågan att lära och ta till sig ny kompetens då arbetslivet är i ständig förändring."

Anne-Marie Andric,
VP People & Organisation Husqvarna

"När du säger att vi digitaliseringen utbildningssektorn i snabb takt så skulle jag säga att man får töja på ordet - vi datoriseras den. Däremot finns det väldigt lite, extremt lite som faktiskt handlar om att redesigna utbildningsprocesser utifrån något sant digitalt tänkande. (...) Utbildningssektorn är sist tror jag. Jag vet inte vem som skulle vara senare. Folkrace kanske. (...) Men det sker intressantare saker om man kliver ur det som man kallar utbildningssektorn. Till exempel hur industriföretagen in-house utbildar servicetekniker."

Troed Troedson,
framtidssanalytiker, konsult och organisationsutvecklare

För att kunna lösa jobbmatchningsproblemen behöver dels utbildningsinstitutioner och näringsliv knytas närmare varandra, men framförallt behöver medarbetarna i det framtida arbetslivet vara beredda att lära sig nya kompetenser genom hela arbetslivet – en utveckling som World Economic Forum kallar "The Reskilling Revolution". Redan idag är en stor del av arbetsföra individer inställda på att de behöver lära sig nytt för att förbli relevanta inom arbetslivet: Globalt svarar 74 procent att de är redo att lära sig nya färdigheter eller omskola sig för att förbli attraktiva på arbetsmarknaden år 2030. Även svenskarna har insett nödvändigheten att vidareutbilda sig: i den nationella SOM-undersökningen 2017 svarade 79 procent att vidareutbildning är nödvändigt för att kunna konkurrera om jobben, och i en undersökning från Rantad svarade 40 procent sin kompetens uppdaterad genom bland annat utbildning och kurser för att förbli attraktiva som anställda.

Som ett svar på behovet av ständig kompetensutveckling och mer uppdaterade och relevanta utbildningar sker en framväxt av digitala utbildningar, dels i form av globala digitala universitet, dels genom att både jobbmatchningsaktörer och privatföretag utvidgar sina erbjudanden genom att erbjuda digitala kurser. Redan 2015 köpte till exempel LinkedIn upp utbildningsplattformen Lynda, och **idag har plattformen LinkedIn Learning 12 000 företagskunder, över 130 000 kurser och publicerar runt 60 nya kurser per vecka. I slutet av 2018 tog även Facebook steget in i utbildningsarenan genom lanseringen av Learn With Facebook. Ambitionen är att utbilda en miljon amerikaner i digitala förmågor till år 2020.**

The screenshot shows the LinkedIn Learning platform. At the top, there's a search bar with the placeholder "Search for skills, subjects or software". Below it, a banner says "Always be learning. Invest in you." and "Learn the most in-demand business, tech, and creative skills from industry experts – reactivate today." There are buttons for "Reactivate" and "Need to train your team? Learn More...". The main area displays several course cards. One card for "Photoshop CC 2018 Essential Training: The Basics" by Julieanne Kost is highlighted. Other cards include "Premiere Pro CC 2018 Essential Training: The Basics" by Julieanne Kost, "Creating and Managing a YouTube Channel" by Richard Harrington, "Social Media Marketing with Facebook and Twitter" by Megan Adams, and "Photoshop CC Training: Design" by Julieanne Kost. Below these are sections for "Trending on LinkedIn Learning" and "Top liked on LinkedIn Learning".

Gig-ekonomin

En av de senaste årens tydligaste utvecklingar inom arbetslivet är framväxten av den så kallade gig-ekonomin. Att frilansa, jobba som konsult eller "gigga" kan man göra på flera olika sätt – till exempel via bemanningsföretag, som egenföretagare eller som egenanställd. Idag kan nästan nio av tio svenskar tänka sig att "gigga", det vill säga arbeta uppdragsbaserat istället för att ha en traditionell anställning, och i USA förväntas 43 procent av arbetskraften att utgöras av frilansare redan år 2020.

Förändrade sätt att söka jobb leder till förändrade krav

Arbetssökandet blir allt mer digitalt. Dagens arbetsökare både föredrar och förväntar sig att kunna söka jobb via en mobil enhet. I en undersökning genomförd av Career Builder och Bravura från 2018 svarade drygt 64 procent av arbetssökarna att de föredrar att använda mobil eller surfplatta när de söker lediga jobb – en ökning med drygt elva procentenheter från föregående år.

Tack vare digitaliseringen kan de som letar jobb söka en stor mängd jobb samtidigt, inte bara via jobbsökarklattformar utan även i sociala medier. Idag är sociala medier en given kommunikationskanal för både jobbsökare och arbetsgivare, och "the power of social" är större än någonsin.

"Jag tror att digitaliseringen ökar rörligheten på arbetsmarknaden. De som inte är så digitalt vana, och de är oftast äldre, kan ju först tycka att det är lite läskigt, men sen tycker de att det är jättekul när de väl kommer igång och att det finns väldigt mycket information att tillgå digitalt. De kan då få upp ögonen för möjligheter som de annars inte hade sett. Sedan tror jag att en "digiekonomi" ökar acceptansen i hela samhället för att byta jobb lite oftare."

Johan Lagercrantz, vd Randstad

I takt med att jobbsökandet blir allt mer digitalt förändras även arbetssökarnas förväntningar och krav, framförallt när det gäller snabbhet och smidighet. Enligt ovan nämnda undersökning svarade 84 procent av arbetssökande att de efterfrågar snabbare rekryteringsprocesser, och så mycket som 53 procent att de avbrutit en ansökan på grund av för krångliga ansökningsvägar.

Kandidatdriven arbetsmarknad

I takt med den ökade kompetensbristen ökar även konkurrensen om kvalificerade kandidater, vilket lett till att det numera talas om "kriget om talangerna". Som ett resultat blir arbetsmarknaden allt mer kandidatdriven, vilket betyder att arbetsgivare inte längre väljer talangerna utan att talangerna väljer arbetsgivaren. Detta innebär att alla som arbetar med rekrytering behöver utvecklas och hitta kanaler för att nå ut till kandidaterna och att fokusera på kandidatupplevelsen blir därför avgörande för att kunna attrahera talanger. Detta tar sig uttryck på en rad olika vis: Ett sätt att skapa en så tilltalande kandidatupplevelse är att erbjuda en som är så snabb och smidig som möjligt. På Instacruit kan till exempel kandidaten göra en jobbansökan på under en minut, och på Go Monday kan kandidaten komma igång på en minut och sedan få hjälp inom ett dygn. Ett annat exempel är Teleoperatören Tre, som framhåller enkelheten på sin jobbsökarsida "Sök jobb på ditt sätt", där arbetssökaren kan väja att söka jobb via Snapchat, Facebook, Twitter eller Instagram.

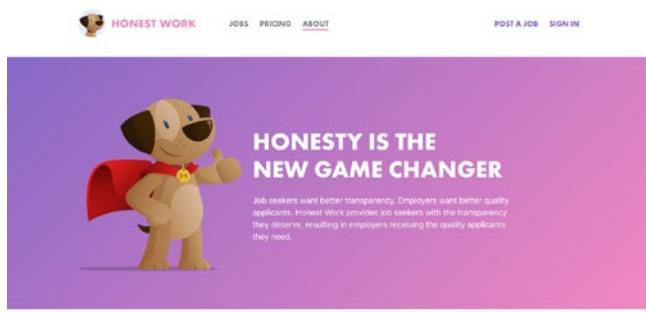
"När vi berättar att vi hjälper den jobbsökande på tjugofyra timmar ökar antalet som använder tjänsterna. Varför skulle jag skicka in ett CV till en maillåda, ett svart hål, och sedan få ett svar om kanske tre veckor? Det är klart att jag inte använder den tjänsten. Det är ju sjuttiotal. Det ligger jättemycket i själva upplevelsen."

Erik Forss-Andrée, vd Go Monday

The screenshot shows a mobile version of the Tre website. At the top, there are navigation links for "Hemsida", "Varför Tre", "Kundservice", and "Mitt". A search bar and a login button are also present. The main content features a woman looking at her phone with the text "Sök jobb på ditt sätt.". Below this, there's a paragraph about how users prefer to search for jobs via mobile devices. At the bottom, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and Snapchat.

Förutom att jobbbökningsprocessen ska gå snabbt ska den även vara rolig. Jobbmatchningstjänster Yobber beskriver till exempel hur de gör jobbmatchningen

både "bättre och roligare" genom videoansökningar. Ett annat sätt att öka engagemang och göra rekryteringsprocessen mer användarvänlig och lustfullt är att använda sig av gamification, eller spelifiering som det kallas på svenska. Spelifiering handlar om att använda mekanismer och grafik från speldesign för att låta kandidaten spela sig igenom till exempel ett problemlösningstest, för. En aktör som använder spelifiering är IT-företaget Evry, som är först i Norden med att använda Gamified aptitude testing i stor skala vid rekrytering. Kandidaterna laddar ner ett test till sin surfplatta eller smartphone och får sedan lösa olika uppgifter i en lekfull miljö.



En annan viktig faktor kopplat till kandidatupplevelsen handlar om transparens – att ge jobbsökaren insyn i hela rekryteringsprocessen genom att dela till exempel information om konkurrenserna kring jobbet, vilka de andra kandidaterna är och hur lång tid varje steg i rekryteringen tar. Uptrail lovar till exempel de ansökande "100 procent insyn" genom att redovisa statistik, ens status i processen och antalet andra jobbsökare. Ett annat exempel är Honest Work, en amerikansk jobbsajt för tech och startups som har som affärsidé att arbetsgivare måste publicera lön och berätta hur intervuprocessen kommer att se ut för att få annonsera.

Medan processen ska vara transparent vill kandidaten själv kunna vara anonym och många aktörer har just anonymitet som affärsidé. Karriärmanagementplattformen FA Match avslöjar till exempel endast information om jobbsökaren om det finns ömsesidigt intresse, vilket gör det möjligt för den jobbsökande att söka jobb "utan förbindelser". Ett annat exempel är Pocket-hunt, en jobbmactningsapp där arbetssökande kan chatta anonymt med arbetsgivare.

Ytterligare ett tecken på att jobbmactningen sker allt mer på kandidatens villkor är att en del jobbmactningsaktörer ger jobbsökaren betalt. Ett exempel är Wappare.se, som ger kandidaten betalt för sitt CV, vid intervju samt vid anställning.

Konsolidering och plattformisering

Medan de flesta branscher sedan en tid tillbaka blivit allt mer konsoliderade och plattformiserade har jobbmactningsmarknaden fram till relativt nyligen varit förhållandevis fragmenterad, både i Sverige och internationellt. Sedan ett par år tillbaka har vi dock kunnat se en rad exempel på hur även jobbmactningen blir allt mer samlad genom att jobbmactningsaktörer slås ihop och köps upp. Bara under första halvåret 2019 köptes till exempel amerikanska Glassdoor upp av Japanska Recruit Group, K1 Investment Management investerade i Jobvite och köpte samtidigt upp tre startups för att bli "den enda sanna end-to-end talangförvärvsplattformen", medan LinkedIn slog ihop sina tre jobbmactningsverktyg till en plattform.

Ytterligare ett tecken på en konsolidering av jobbmactningsmarknaden är framväxten av nationella jobbmactningsplattformar. Se mer om detta i kommande avsnitt.

Digital transformation

Den sista – och mest påtagliga – utvecklingen inom jobbmactningsmarknaden är den digitala transformationen, som inbegriper alltifrån digitala verktyg och insamling av data till automatisering. Dessa tekniska förändringar har enorm påverkan på arbetsmarknaden och genomsyrar numera de flesta delarna av traditionellt HR-arbete.

Få svenska HR-avdelningar digitalt mogna

Sverige är ett av världens ledande länder när det gäller digitalisering generellt men tittar man på den svenska HR-marknaden är fortfarande en stor del av jobbmactningsprocessen ännu inte digitaliseras. En studie som kartlagt digitalisering inom HR visar till exempel att man i genomsnitt arbetar digitalt till knappt 56 procent i de vanligaste HR-processerna. De processer som idag är mest digitalisrade är rekrytering och medarbetarundersökningar medan arbetet som följer för att behålla sina medarbetare är mindre digitaliserat. När det kommer till användandet av AI och robotisering svarar endast sex procent att de använder sig av AI eller robotisering för att effektivisera processerna medan tolv procent svarar att de ännu inte är införstådda med vad AI innebär. Hela 40 procent svarar att de inte använder AI för att de inte förstår på vilket sätt det skulle kunna användas.

**"Den mest effektiva matchningen
är analog än idag."**

Stephen Schad, ordförande
Egenanställningsföretagens
branschorganisation*

Digitalisera eller gå under - digital transformation en absolut nödvändighet inom nutida och framtida jobbmatchning

Internationellt sett har dock en absolut majoritet av jobbmatchningsaktörerna insett att digital transformation är en absolut nödvändighet. I en global studie svarade 84 procent av rekryteringsfirmor att de känner ett behov av att omfamna digital transformation – i detta fall definierat som införlivningen av teknologi i alla delar av sin verksamhet – för att kunna behålla sin konkurrenskraft. Globalt sett har många jobbmatchningsaktörer redan kommit relativt långt i användandet av data och AI i sin verksamhet. 64 procent av rekryterare och anställningsansvariga använder idag data och 79 procent svarar att de troligtvis kommer göra det inom de två kommande åren.

Data används främst för att minska personalomsättning, utvärdera kompetensgap och erbjuda bättre erbjudanden medan AI gör jobbmatchningsprocessen mer effektiv, objektiv och kvalitativ. Stora företag som Vodafone och Intuit har till exempel lyckats halvera sin rekryteringsprocess genom användandet av AI, medan Unilever, genom att digitalisera de första stegen i rekryteringsprocessen lyckats minska tiden för rekrytering från fyra månader till fyra veckor, samtidigt som den tid som rekryterare på Unilever spenderar på att gå igenom ansökningshandlingar minskat med 75 procent.

Digital transformation ställer nya och ökade krav på resurser

Samtidigt som de flesta jobbmatchningsaktörer inser såväl nödvändigheten som fördelarna med att digitalisera, innebär en digital implementering stora förändringar i verksamheten. Det ställer även ofta både nya och ökade krav på resurser – såväl monetära som personalmässiga. Även om man förstår de långsiktiga fördelarna med digital transformation kan det alltså till en början ses som en stor utmaning. I tidigare nämnda globala studier bland jobbmatchningsaktörer rankade nästan hälften, 49 procent, digital transformation som deras främsta operativa hinder, och i en studie bland svenska HR-chefer svarade 39 procent att det blir en stor utmaning för företaget att implementera ny teknik. Även de experter vi talat med medger att digital transformation är en stor och omvälvande process och att det därför finns ett behov av att ta extern hjälp för att lyckas med implementeringen.

"Implementering av nytt system tar både tid och kraft, och det gäller därför att budgetera för implementeringsresurser utöver ordinarie arbetsstyrka. Det är naivt att tro att det går att göra med befintlig personal utan extra stöd. Det brukar ofta sluta med sjukskrivningar och därmed ökade implementeringskostnader och onödig 'badwill' hos användarna."

Anne-Marie Andric,
VP People & Organisation Husqvarna



Kvaliteten på datan avgörande för verkligt lyckad matchning

Samtidigt som många jobbmatchningsaktörer idag har möjlighet att samla stora mängder data om sina jobbsökare, finns det fortfarande stora utmaningar gällande själva kvaliteten på datan. Enligt tidigare nämnda studie bland globala rekryterare hamnade just "bristfällig kvalitet på data" högst upp på listan över främsta hindren att använda den – 42 procent av rekryteringsaktörerna angav detta som ett av de främsta hindren.

Flera av de experter som intervjuats framhåller vikten av att reflektera kring vilken typ av data som samlas in och vad som styr jobbmatchningsalgoritmer. Både Torild Carlsson och Erik Fors-Andrée menar att mycket av den insamlade datan som finns om arbetssökande idag egentligen är irrelevant, och att dagens algoritmer tenderar att bygga på fel typ av information.

För verkligt kvalitativ och långsiktigt lyckad jobbmatchning menar de att vi istället behöver se till individens hela komplexa "inre arbetsmarknad" för att förstå individens vilja, motivation och ambition.

"Att digitalisera den information som redan finns tillgänglig är relativt enkelt. Att arbeta fram bättre information om individen och individens personliga arbetsmarknad är långt mer komplext – samtidigt som det är helt avgörande för arbetsmarknadens funktion. Används digitalisering fel så riskerar den att bli distraktion från marknadsmekanismens kärnfrågor. Algoritmens värde är beroende av vilken kvalitet det är på data du stoppar in i bågge ändar. Just nu känns det som att de flesta initiativen inte kommit längre än att digitalisera samma gamla ytliga och föråldrade industriella matchning."

Torild Carlsson, ledare Ibility

"LinkedIn har massa data om oss, men de har inte en susning om vad jag vill, och det är precis samma sak med CV-bankerna. Sen funderar de på varför de inte är relevanta för kandidaten? Det är ju bara historik. Första frågan när du skriver in dig på Arbetsförmedlingen ska ju inte vara "vad gjorde du tidigare?", utan det ska ju vara "vart är du på väg och vad vill du?" Det är där det måste starta."

Erik Fors-Andrée, vd Go Monday

"Tech and touch" – optimala samarbetet mellan maskin och människa

Ett återkommande tema i debatten om digitalisering inom jobbmatchning är att det finns viktiga faktorer i en jobbmatchningsprocess som algoritmer inte kan hantera – ännu. Inom branschen talas det därför om "tech and touch" vilket handlar om att hitta den optimala kombinationen mellan maskin och människa. Det mänskliga värdet handlar framförallt om att bygga en relation till kandidaten, något som blir allt viktigare i takt med att kandidatbristen breder ut sig. Andra förmågor som upplevs vara svåra för maskiner att ersätta är att kunna bedöma kandidatens potential utöver konkret erfarenhet samt att matcha en kandidat mot rätt arbetskultur.

"Jag tror att det mesta går att digitalisera, men jag är även övertygad om att det fysiska mötet är avgörande för den bästa matchningen. Människor är sociala varelser och vi har ett grundläggande behov av att mötas, vilket alltid kommer att trumfa det digitala. Så en hälsosam och en smart kombination av det digitala och fysiska mötet är mitt tips för bästa medarbetar-och kandidatupplevelse."

Anne-Marie Andric,
VP People & Organisation Husqvarna

Två olika grundperspektiv

Tittar man på de nutida aktörerna på marknaden kan man se att de flesta rör sig i en digital riktning men att grundperspektiven skiljer sig åt: 1) de som grundar sig i digitala tjänster, och som utför saker manuellt enbart när det behövs, och 2) de som utgått från en till stor del analog/manuell process men som förbättrar processerna genom ett digitalt stöd. Ett exempel på det förstnämnda är den digitala jobbmatchningsaktören Work & Passion som har utvecklat en automatchnings-robot som gör det möjligt att hantera stora volymer kandidater medan den slutgiltiga matchningen görs av specialister som manuellt parar ihop företag och kandidat. Jobbmatchningsaktören Go Monday är istället ett exempel på en aktör där det mesta arbetet sker manuellt men där man tar hjälp av tekniska hjälpmedel för att effektivisera processen. Granskningen av alla beställningar görs manuellt, men med tekniskt stöd, för att på så sätt kunna ge "personliga och relevanta råd till en rimlig kostnad."

**"Algoritmens värde
är beroende av vilken
kvalitet det är på data
du stoppar in i
bägge ändar."**

Torild Carlsson,
ledare Iability





Aktörer inom jobbmatchning

Sammanfattning:

Olika delar av matchningsprocesserna har olika stor digitaliseringspotential. Även om en stor del av screeningen av talang respektive jobb kan skötas av intelligenta dataprogram, så vill i stort sett alla ha en fysisk kontakt innan beslut fattas.

De globala jätteföretagen som drivit och driver hela världens digitala transformation investerar nu stora pengar i olika delar av jobbmatchningsområdet. Den globala HR-marknaden förväntas ha en hög tillväxt de kommande åren och störst potential finns för den som lyckas göra arbetsmarknaden mindre fragmentiserad och mer plattformsbaserad.

Övergripande om jobbmatchningsmarknaden

Digitala tjänster förändrar matchningsprocesserna genom ökade möjligheter till skalbarhet, analys och användarvänligheten. Går verkligen allt att digitalisera lika bra och lika enkelt?

Ett sätt att svara på det är att beskriva de olika processer som arbetsökande respektive HR-ansvariga behöver ta sig igenom och därefter bedöma digitaliseringensgraden i processernas olika steg. Bedömningen som redovisas grafiskt här baserar sig på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer inom varje steg. Digitaliseringensgraden representerar i första hand utbudet av digitala tjänster i varje steg.

De olika diagrammen representerar tre olika användarresor:

- 1) Kandidatresan genom jobbsökandeprocessen
- 2) HR-resan genom rekrytering
- 3) HR-funktionen internt

De mörklila stegen är nyckelsteg inom respektive användarresa.

1. Kandidatresan genom jobbsökandeprocessen:

Arbetstagare **kariärplanerar** främst via analoga medel. Dessa varierar mellan karriärrådgivningstjänster på universitet till DIY-karriärvägledning som går ut på att besvara ett antal frågor för att reda ut det som är viktigt för en själv i karriären. Ett antal bolag har datoriserat processen, som t.ex. Insure My Path eller iSeek, som erbjuder en digital karriärtjänst där användare får elementär automatiserad rådgivning baserat på ett antal frågor. Det finns även några mer sofistikerade aktörer, så som MyPlan och MAPP, som dock fortfarande går ut på att besvara ett antal frågor för att få automatiserad återkoppling.

Digitaliseringen av **lärande** har kommit rätt långt. Det finns ett stort antal plattformar som erbjuder "digital first"-kurser, oftast med en kombination av video och digitala prov. Nästa steg blir att utforska VR och AR mer i djupet, samt att utforma kursinnehållet baserat på individens nivå.

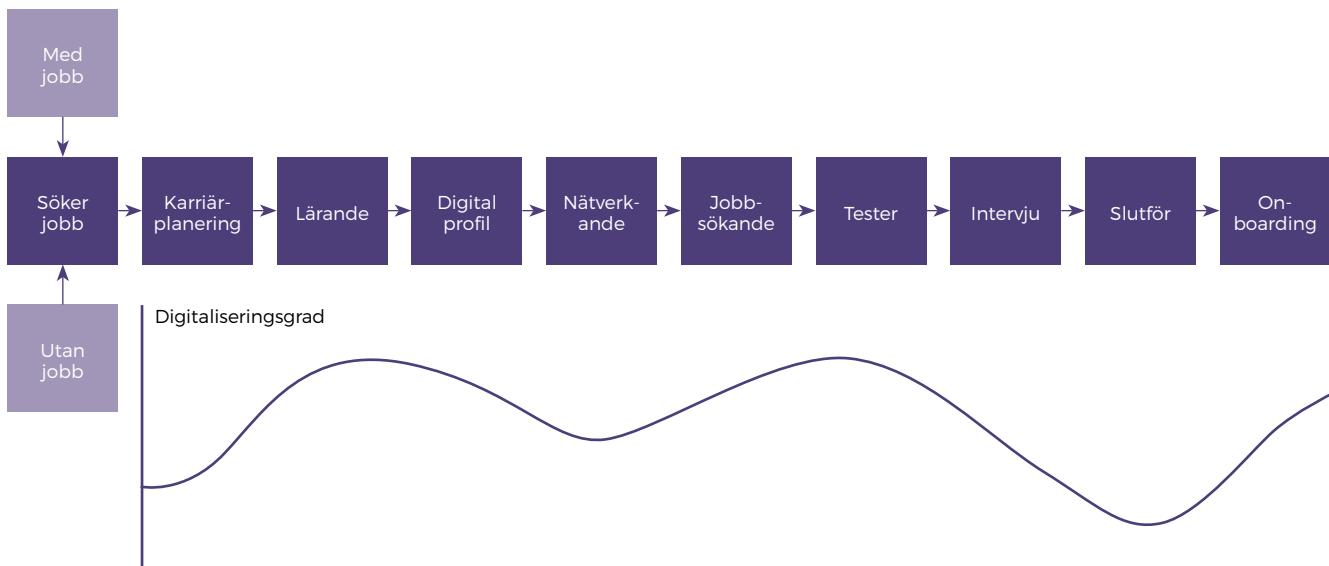
Digitala profiler är per definition digitala och har blivit oerhört viktiga både för nätverkande och jobbsökande. Dessa kommer att fortsätta utvecklas över tid och LinkedIn är oneklig marknadsledare.

Nätverkande är både analogt och digitalt. Digitala verktyg som till exempel LinkedIn möjliggör att nå ut till folk över hela världen. Det finns fortfarande stor potential för utveckling eftersom digitala nätverk fortfarande är främst passiva – dvs att användare måste aktivt söka upp och identifiera intressanta människor. Det finns en del initiativ inom internetbaserade konferenser och VR-konserter, men området har stor potential att växa. Matchningen mellan användare har också stor potential – till exempel att matcha innovatörer med potentiella medgrundare till nya bolag, baserat på kompetens, bakgrund, intressen, mm.

Jobbsökande drivs idag till stor del av digitala verktyg. Dessa verktyg är dock fortfarande enkla och har stor potential att utvecklas, framförallt i hur man matchar arbetstagare med arbetsgivare. Jobbsökandeverktyg är fortfarande till stor del passiva, där användaren själv aktivt måste identifiera intressanta jobb, istället för att få förslag baserade på ens beteenden, intressen, kompetens, mm. Jobbsökningssegmentet analyseras mer djupgående i följande avsnitt.

Det finns ett stort antal **tester** för utvärdering av kandidater. Dessa tester täcker allt från EQ till IQ, kompetens, värderingar, mm som till exempel Cubiks och Assessio. Gamification har blivit stort inom området och möjliggör för företag att även testa beteende

1. Kandidatresan genom jobbsökandeprocessen:



och andra faktorer som inte går att mäta med vanliga frågeverktyg, som till exempel playAssess.

Intervjuer drivs fortfarande främst av människor även om digitala intervjuverktyg finns. Tjänsteleverantörer som EasyHire och Skeeled erbjuder möjligheten att spela in kandidater när de besvarar intervjufrågor. Det finns ett antal tjänster som går längre, så som HireVue, där videointervjun drivs av en AI som analyserar 25 000 datapunkter som till exempel ansiktsuttryck, röst och svarsinnehåll. Intervjun är dock ej interaktiv, dvs att kandidaten spelar in videounderlaget under intervjuens gång, enligt förbestämda frågor. Ett annat bolag, Mya, erbjuder en AI-driven chattbott som är så pass naturlig i språket att 73% av kandidater uppger att de har chattat med en människa när de tillfrågas efter interaktionen. Även om det finns ett antal bolag som erbjuder AI-drivna tjänster så finns det mycket att digitalisera inom intervjusegmentet, framförallt genom att skapa visuell och röststyrda interaktivitet mellan kandidaten och AI-verktyget.

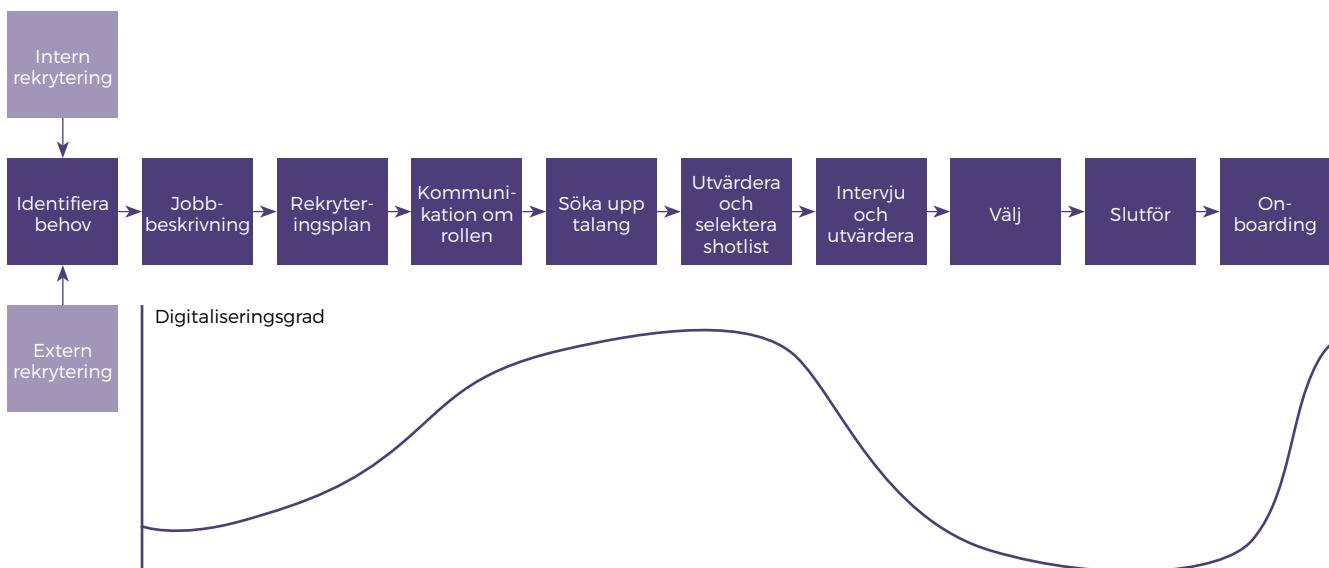
Beslutet ligger fortfarande hos människan, även om digitala verktyg hjälper till med att välja bort kandidater, framför allt i början av processen.

Onboarding-steget har kommit långt, då många bolag har tydliga digitala processer för onboarding. Företag som HiBob och Eloomi erbjuder ett brett sortiment av onboarding-tjänster. Dessa sköter exempelvis introduktionen till organisationen, framtidiga kollegor, IT (beställning av dator, telefon, mejladress, etc.), mm, och besparar mycket tid för HR-personal.

2. HR-resan genom rekrytering:

Jobbeskrivningssteget är fortfarande till stor del analogt. Stödverktyg finns, som till exempel SABA och Clinch, som hjälper med struktur, SEO-optimering genom nyckelord och metataggningar, standardisering och delning inom bolaget, men bulken av texten skrivs fortfarande av människor.

2. HR-resan genom rekrytering:



Rekryteringsplanen sätts till stor del av människor, även om strukturen och stödet av ATS-verktyg (Applicant Tracking System) är till stor hjälp. Saker som budget, tidslinje, rekryteringskanaler och mål sätts av människor, med hjälp av digitala verktyg som strukturerar och tillgängliggör planen för interna intressenter.

Kommunikationen om rollen är överlag automatiserad idag. Med hjälp av ATS-verktyg kan HR-personalen välja vilka kanaler de vill använda sig av för att nå ut till potentiella kandidater och så sköter verktyget resten. Exempelvis så har Oracle och SAP bra integrationer med kommunikationskanaler.

Stora steg har skett inom **headhunting**, eller **talangsökande**. Med hjälp av LinkedIn kan rekryterare få en shortlist på individer som passar beskrivningen av kandidater de är ute efter. LinkedIns algoritm ger till exempel en stark överblick av sannolikheten att en individ kommer att vilja byta jobb, graden till vilken deras kompetenser matchar nyckelorden som rekryteraren har sökt på, och möjliggör att kontakta ett stort antal människor samtidigt.

Utvärderingen av kandidater har kommit långt i sin digitalisering. Som tidigare nämnt finns ett stort antal digitala tester som utvärderar EQ, IQ, kompetens, värderingar, beteende, mm. Det finns även verktyg som hjälper till med att screena CV:n och motivationsbrev och sorterar dem utefter relevans gentemot nyckelord för rollen i fråga, som till exempel bolaget Ideal.

Intervjuverktyg nämns ovan, i avsnittet Kandidatresan genom jobbsökandeprocessen.

Valet av kandidat och **slutförandet** i form av samtal och kontraktskrivande hanteras i hög grad av människor, även om e-signatur underlättar slutförandet.

Onboarding nämns ovan, i avsnittet Kandidatresan genom jobbsökandeprocessen.

Medan stora delar av jobbmarknaden har kommit en bra bit i digitaliseringen finns det fortfarande mycket som inte har digitalisrats och automatiserats. Del finns befintliga digitala tjänster som inte slagit igenom, dels finns processer som inte har digitalisrats men som skulle kunna göra det.

Nedan följer en kartläggning av olika tjänsteområden på jobbmarknaden.

Tech-jättarna

Under de senaste åren har flera globala tech-jättar gett sig in på HR-marknaden. Den globala HR-marknaden förväntas växa till 30 miljarder dollar år 2025, enligt en ny rapport från Grand View Research, vilket motsvarar en förväntad årlig tillväxt på 10,4 procent till dess. En förväntad tillväxt i den storleksordningen undgår sällan uppmärksamheten från de stora tech-jättarna, som nu tar olika positioner på marknaden.

Flera av tech-jättarna, såsom SAP, Oracle och Salesforce, ger sig in på Human Resource Management där avancerade dataanalyser förväntas förändra marknaden på ett djupgående sätt. De vill stödja arbetsgivare med allt ifrån kompetensplanering och kandidathantering till utvecklingssamtalsstöd och produktivitetsmätning.

Andra aktörer, såsom Hire (Google), nischar sig mot kandidathantering – med stor erfarenhet av digitala konsumenttjänster vill de förbättra användarvänligheten och analysmöjligheterna inom jobbmatchning. En tredje grupp fokuserar på att bli det bästa jobbmatchningsnätverket genom att förbättra processerna. För arbetsgivare innebär det en förflyttning från att lägga ut en annons och hoppas på att det ska välla in

kandidater till att aktivt kunna söka bland yrkesverksamma samt aktivera lediga tjänster via annonsering i nyhetsflödet. Med hjälp av framförallt LinkedIn kan arbetsgivare numera gå från att enbart attrahera mäniskor som aktivt söker jobb till att kontakta individer som är nöjda med sin nuvarande arbetsplats men potentiellt skulle kunna tänka sig en ny utmaning om förutsättningarna är rätt, det vill säga nå även de passiva kandidaterna.

Den fjärde kategorin består av tech-jättar som ger sig in på lärande och utveckling. De tillhandahåller stora databaser där användare kan söka videobaserade kurser för att lära sig ny kompetens.

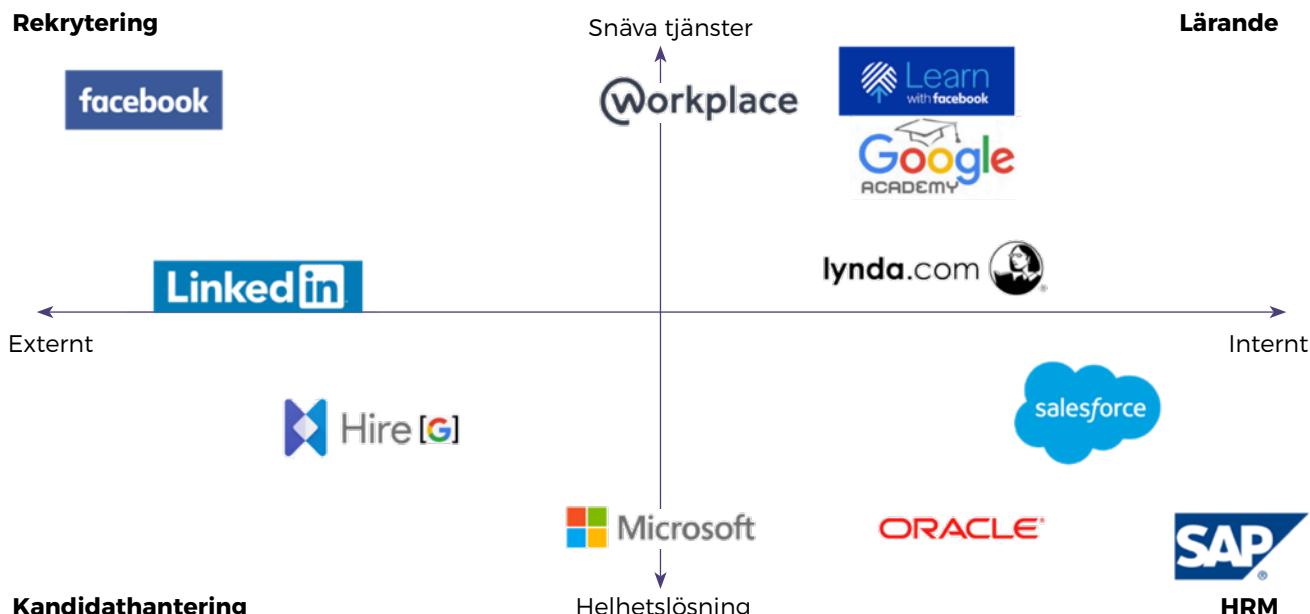
Fler av bolagen ovan samarbetar. Oracle har till exempel en LinkedIn-integration som möjliggör för HR-personalen att öka sin produktivitet genom bättre dataanalys- och samarbetsmöjligheter.

Microsoft är aktören som tar de mest aggressiva stegegen på marknaden, med initiativ i alla ovan nämnda kategorier, om man räknar in LinkedIn som de köpte år 2016.

Tech-jättarna utvecklar skalbara digitala tjänster och kommer att bidra starkt till digitaliseringen av branschen.

Öppna jobbannonsdatabaser i Sverige

Idag finns ett stort antal jobbannonsdatabaser på den svenska marknaden. Många av dessa bolag riktar sig mot den stora massan arbetssökande. Renodlade jobbdatabaser har en enkel affärsmodell: de attraherar arbetssökande och arbetsgivare betalar för att



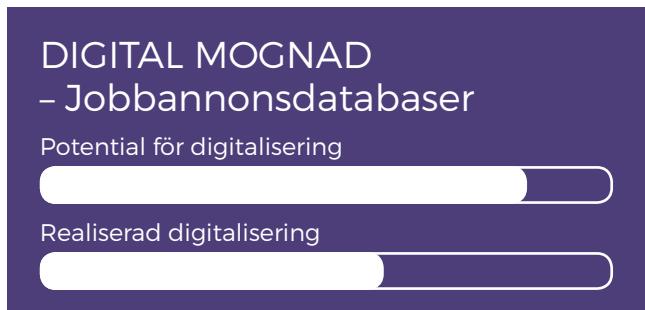
lägga ut jobbannonser. Konkurrensen är tuff och de flesta erbjuder numera tilläggstjänster såsom förstahands-screening av kandidater, stöd med att skriva attraktiva jobbannonser, med mera.

I andra änden finns ett växande antal bolag som specialiseras sig inom vissa nischer. De har mindre volym men kan ta bättre betalt då de attraherar just den nischen som arbetsgivaren söker, vilket innefattar en förstahands-screening och mindre egen handpåläggning för arbetsgivaren. Nischade aktörer riktar sig oftast mot tech-branschen, som är en talanggrupp det råder stor efterfrågan på och som besitter nyckelkompetens för att lyckas med den digitalisering som många industrier genomgår.

Oberoende av hur bred jobbannonsdatabasernas målgrupp är, så är integrationen av tech-jättarna påtaglig även här. Många av jobbannonsdatabaserna erbjuder till exempel ytterligare spridning via LinkedIn och Facebook.

En påtaglig slutsats från att analysera olika jobbmarknadsplatser är att det finns ytterst få som är arbetsstardatabaser (såsom LinkedIn) – den överväldigande majoriteten är just jobbannonsdatabaser. Det är kandidaten som väljer var hen ska ansöka och därefter får arbetsgivaren handplocka intressanta kandidater, istället för att arbetsgivaren ska få välja vem de vill prata med.

Digital mognad:



*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Jobbannonsdatabaser har en medelhög digital mognad. De har lyckats väl med att datorisera jobbsökningsprocessen och även skapa skalbara plattformar där den mänskliga handpåläggningen är liten från jobbannonsföretagens håll. Däremot finns det ännu delar kvar att utveckla inom jobbmatchning. Idag är den överväldigande majoriteten av jobbannonsdatabaser marknadsplatser där jobbtagare söker fram lediga jobb inom en förbestämd kategori. Sökningarna stannar på en elementär nivå, som till exempel Säljjobb inom Bilindustrin. En del innovationer utmanar den traditionella taxonomin och ger sig in på beteendeanalys, personlighetstester, kompetensmatchning (utifrån kompetensteller) med mera. Dessa initiativ ger hopp för mer avancerade jobbmatchningar som kommer öka både effektivitetsgraden och kvaliteten

på kompetensmatchningen och inom området finns det ännu otuntnytjad potential. Det som i dagsläget begränsar uppsidan är avsaknaden på högkvalitativa data om både arbetssökande och de öppna positionerna. Vi saknar verktyg som på ett effektivt sätt kan ta reda på det som behövs om en kandidat och den potentiella arbetsrollen för att kunna nå jobbmatchningens fulla potential.

Slutna professionella nätverk

För att själva välja vilka kandidater de vill prata med får arbetsgivare antingen använda plattformar som LinkedIn, eller vända sig till slutna professionella nätverk. På övergripande nivå finns det två typer av slutna professionella nätverk – de som riktar sig mot topptalang och de som profilerar sig mot nyanlända.

De förstnämnda är profilerade, elitiska, oftast små och erbjuder ett stort antal tjänster som går ut på att arbetsgivaren får möjligheten att träffa ett fåtal individer under inspirerande tillställningar.

Digital mognad:



*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Den digitala mognaden skiljer sig åt mellan de två typerna av slutna professionella nätverk.

De flesta slutna nätverk riktade mot högpresterande arbetskraft har en framförallt analog affärsmodell. De har en analog relation till sina kunder, där de säljer analoga tjänster såsom föreläsningar. Det finns mycket att göra för att öka digitaliseringensgraden, men många slutna nätverk skryter om att de just inte är särskilt digitaliserade eller skalbara – de tar betalt för att hålla kunden i handen och skapa fysiska mötesplatser mellan talang och arbetsgivare.

Nätverk som riktar sig mot nyanlända har kommit något längre med sin digitalisering. Dessa nätverk erbjuder framförallt billig arbetskraft för lågförädlade uppgifter vilket innebär att processen måste vara smidig och snabb. Därmed har flera infört tjänster såsom uppdragsmatchning och chattforum där uppdragsgivaren och uppdragsgivaren kan lära känna varandra och skapa ett relevant uppdrag. Digitaliseringen har dock fortfarande tillväxtmöjligheter.

Ett nästa steg för slutna professionella nätverk skulle kunna vara mer avancerad kompetensmatchning, likt nästa steg för jobbannonssystemen. I dagsläget erbjuder de en framförallt fysisk plattform där arbetsgivare får presentera sig själva och hoppas på att arbetsstagare vill ansluta sig till företaget. Nätverken gör för lite för att främja matchningar och många digitala verktyg skulle hjälpa dem att skapa mervärde för sina kunder och för nätverket vad gäller alltifrån jobbmatchning och kompetensutveckling till personlighetstester.

Bemanning

Bemanningsmarknaden växer, framförallt på grund av att näringslivet uppskattar flexibiliteten som de möjliggör. Affärsmodellen går ut på att hyra ut sina anställda till kunder. De som hyr ut högutbildad arbetskraft brukar kallas för konsultbolag men fungerar i stort sett på samma sätt.

Det finns huvudsakligen två typer av bemanningsföretag, den ena går ut på att hyra ut personal där kunden står för arbetsledningen, medan den andra går ut på att hyra ut personal där bemanningsföretaget själv äger arbetsledningen.

Det finns aktörer som befinner sig någonstans mellan bemannningsbranschen och gig-plattformar, som till exempel Treamer, som är ett så kallat "digital native"-bemanningsföretag där kunder beställer arbetskraft utan människohandpåläggning, och det innebär att snittuppdraget blir bemannat på 28 minuter.

De flesta bemanningsföretag erbjuder ett flertal andra närliggande tjänster, såsom rekrytering, kompetensplanering och karriärvägledning.

Digital mognad:



*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Digitaliseringsgraden är i sin linda men ger hopp om att kunna matcha rätt anställd till rätt uppdrag, tidseffektivt och på storskalig nivå.

Ett nästa steg för bemanning skulle vara att utveckla matchningsprocessen för att minimera den mänskliga handpåläggningen i uppdragshanteringen. Det ligger i dagsläget långt ifrån att kunden själv ska kunna beställa den arbetskraft de behöver genom en enkel användarupplevelse.

Gig-plattformar

Som nämndes tidigare förväntas gig-arbete öka framöver. Det finns huvudsakligen fyra typer av gigjobb:

- **Mikrojobb.** Giggaren och uppdragsgivaren kommer överens om ett uppdrag med begränsad tid och budget, där giggaren förväntas leverera ett förbestämt värde. Majoriteten av matchningarna sker på internetbaserade plattformar där giggaren och uppdragsgivaren aldrig träffas personligen. Dessa plattformar är till stor grad homogena och skiljer sig framför allt genom målgruppen de riktar sig mot, till exempel tech-kompetens eller design. Det finns även ett stort antal okvalificerade gig-plattformar. Dessa riktar sig framförallt till folk som söker hjälp med fysiskt arbete, såsom flytt, eller som söker hjälp med hemtjänster, såsom barnvakter. Till skillnad från jobbannonssmarknaden är ungefär hälften av gig-plattformarna på den svenska marknaden riktade mot att hitta rätt "giggare" – det vill säga rätt person för att utföra uppdraget. Andra häften visar upp uppdrag, som giggare själva får ansöka till.

- **Standardiserade** tjänster. Uber, Foodora och Bolt är exempel på plattformar där giggaren får ett kort uppdrag och antingen accepterar uppdraget eller ej. Från kundens sida kvittar det vem som utför uppdraget eftersom tjänsten är standardiserad och kortvarig.

- **Innehållsskapare.** Instagram- och YouTube-giggare är exempel på giggare som skapar innehåll för att skapa en följarbas som de sedan tjänar pengar på, oftast genom reklam.

Gig-marknaden har nått en hög digitaliseringssgrad, där kandidaten och uppdragsgivaren oftast aldrig träffas personligt.

Digital mognad:



*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Digitaliseringen av gig-marknaden är relativt långt gången. Gig-matchningen är idag nästan heldigitaliserad, inom samtliga kategorier. Matchningen sker på internetbaserade plattformar och sker på två översiktliga sätt: 1) automatiserad: det vill säga att beställare och utförare matchas automatiskt (Foodora, Lyft), eller 2) optimerad: det vill säga att den som söker efter giggare/gigg får förslag som är optimerade utefter uttryckta behov (Fiverr, Gigster). Det finns fortfarande

rum för utveckling, framförallt inom den andra kategorin (optimerad) där förslagslistan även skulle kunna optimeras utefter till exempel kundbeteenden och tidigare erfarenheter.

Dataanalysen som plattformarna besitter används i stor utsträckning – bolag som Uber, Instagram och Gigster använder data för att resursplanera och attrahera rätt typ av gäggare för rätt tidpunkt samt för att bättre förstå kundbehov och beteenden.

Rekryteringsföretag

Nischrekryterare

Nischrekryterare utnyttjar den växande kompetensbristen. Deras affärsmodeLL går ut på att hitta sällsynta skickliga kandidater och sälja dem till högstbjudande.

Nischrekryterare har varit en framgång under de senaste 15–20 åren och domineras av små och medelstora företag. I ökande utsträckning blir dessa nischer smalare och djupare.

Lönsamheten har ökat med växande kompetensbrist och effektivare rekryteringskanaler.

Generalistrekryterare

Dessa företag utvecklas mot att fungera som en samlingsnischföretag snarare än att marknadsföra sig själva som generalistrekryterare. De kämpar med att kunna ge samma expertstöd som nischbyråer levererar då det med ökande efterfrågan på specifik kompetens blir svårt att konkurrera utan att äga en tydlig nisch.

Digital mognad:



*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Digitaliseringsgraden hos rekryteringsbyråer är låg vad gäller deras relation till sina kunder. De använder sig dock till stor del av digitala tjänster för att hitta och utvärdera kandidater samtidigt som nätverksrelationer fortfarande är viktiga för nyckelroller. Det finns potential i att utveckla automatiserade kanaler för att utvärdera och hantera kunduppdrag, men den mänskliga relationen förblir en central del av säljrelationen.

Kandidathantering

I sviterna av den generella digitala transformationen av företag och en allt mer dynamisk arbetsmarknad har en helt ny typ av mjukvara växt fram. Detta kan övergripande beskrivas som program och applikationer vars syfte är att digitalisera och förenkla rekryterares dagliga arbete genom att skapa struktur och överta många tidskrävande arbetsuppgifter. Detta segment kan delas upp i två typer av tjänster:

1. Hantering

Likt sedan länge befintliga CRM-system erbjuder dessa nya program och applikationer "HRM"-systemrekryterare och HR-ansvariga möjligheten att på ett strukturerat och överskådligt sätt hantera alla de ansökningar som kommer in för en given avisering tjänst. Inom denna kategori återfinns många av tech-jättarnas satsningar mot rekrytering, såsom Oracle Clouds HRM-system för att överblicka stora organisationers kandidatflöden.

2. Bearbetning (Kommunikation + utvärdering)

För att förenkla arbetet ytterligare erbjuter många av dessa system även ytterligare funktionalitet såsom möjlighet att kommunicera med de ansökande för att behålla all information i samma gränssnitt. Automatisering har även börjat krypa in här, och ersätter delvis HR-funktionens roll, till exempel genom automatiska videointervjuer där de ansökande spelar in dessa själva efter förprogrammerade frågor.

Digitala och automatiserade utvärderingar av kandidater är också en kategori av tjänster och produkter som börjat bli allt mer vanligt förekommande. Kandidaterna för en given position går igenom automatiska tester genom frågor som besvaras digitalt, därefter skickas svaren direkt till ansvariga rekryterare. Inom denna kategori återfinns mer specialiserade aktörer såsom Cubiks som specialiseras sig på kvantitativa och kvalitativa tester online, men även aktörer som levererar kompleta system för hela rekryteringsprocessen såsom Yobber, som erbjuder allt från annonsering till stöd för videointervjuer och kommunikation.

Många leverantörer av HRM-system erbjuter även tjänster för bearbetning direkt i systemet och tjänsteleverantörer specialiserade på bearbetning säkerställer att deras tjänster går att integrera i andra HRM-system för att ytterligare förenkla rekryterarens arbete.

Digital mognad:



*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Digitaliseringen av kandidathantering har en tydlig framvikt i processen, det vill säga att de tidiga stegen av rekryteringsprocessen såsom annonsering och hantering av inkomna ansökningar är långt gångna i sin digitala transformation, medan de senare delarna såsom intervjuer och att lämna erbjudanden fortfarande i mångt och mycket är analoga. Tjänsteleverantörerna framhåller just detta som en av sina största fördelar – att förenkla och delvis automatisera tidskrävande och standardiserade förfaranden, för att ge rekryterare mer tid till det personliga mötet i slutet av en rekryteringsprocess. Med fler och bättre datakällor skulle kandidathanteringen kunna automatiseras ytterligare och bli ett än mer hjälpsamt stöd för rekryterare. Tills vi är där kan det dock vara värt att reflektera kring vilken inverkan automatiseringen, i de tidiga stegen av en rekryteringsprocess, har på vilka kandidater som lyckas ta sig vidare till de senare delarna.

Vägledning

Få män är vana vid situationen att vara på jakt efter ett nytt jobb, oavsett om vi redan har ett jobb eller är arbetslösa. Givet våra yrkens stora påverkan på alla aspekter av livet är det inte svårt att förstå varför processen att välja och söka nya jobb kan vara personligt påfrestande. Som ett svar på detta har en uppsjö aktörer som erbjuder olika typer av stöd i processen att välja och söka efter nya jobb vuxit fram. Kategorin kan delas upp i tre typer av aktörer:

1. Prosesstöd för att söka jobb

Denna kategori kan liknas vid en hjälpende hand och motivationsstöd att ta sig igenom den långa och bitvis mödosamma processen att ta sig från arbetslöshet till jobb. Tjänsterna inkluderar fysiska möten, rådgivning och uppföljning för att säkerställa att kandidaten faktiskt lägger ned den tid och energi som krävs. Ofta kompletteras stödet med egna eller inköpta tjänster inom nästkommande kategori. Tjänsterna riktar sig främst mot den del av befolkningen som av olika anledningar har svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden. Exempel på aktörer inom kategorin inkluderar Iris, som samlar upp och hjälper nyanlända

att söka jobb på den svenska marknaden och Eductus, som har ett bredare erbjudande med stöd och rådgivning till alla som står utanför arbetsmarknaden. Här är förstas även TRR verksamt.

"Vi försöker inte att digitalisera expertisen, utan digitalisera stödet runt omkring, hela upplevelsen ska vara digital. Kunden ska uppleva det som digitalt, men det är fortfarande en människa du pratar med. Det finns ingen anledning att använda en Google Assistant för att hålla ett samtal – än"

Erik Fors-Andrée, Go Monday

2. Tjänster för att bli/upplevas som en mer attraktiv kandidat

Som en motpol till den allt mer rigorösa och formaliserade utvärderingsmall som arbetsgivare använder vid rekrytering har en mängd tjänster dykt upp med syfte att hjälpa kandidaterna att ta sig igenom respektive steg. Tjänsterna inkluderar stöd med skrivande och granskning av CV och andra ansökningsdokument, intervjunträdning samt förberedelser för kvantitativa och kvalitativa tester i rekryteringsprocessen. Denna kategori av tjänsteleverantörer riktar sig både mot de som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden och en högpresterande del av arbetskraften med höga ambitioner om sin karriärsutveckling. Aktörer inom kategorin är typiskt sett nischade och erbjuder stöd inom en viss del av processen, såsom Squid Factor som erbjuder kandidater möjlighet att digitalt öva på olika typer av analytiska tester som förekommer i rekryteringsprocesser, och Go Monday som erbjuder CV-granskning och intervjunträdning genom digitala hjälpmedel.

"Det är mycket möjligt att gameifierung kan leda till att folk orkar, vill och engagerar sig mer , men jag upplever inte att tekniken är där idag."

Torild Carlson, ledare Iability

3. Hjälp att hitta sina inre drivkrafter

I sviterna av en utbredd ottrivsel på arbetsplatser, där hela en av tio svenskar uppger att de vantrivs, har en kategori av aktörer som genom djupdyrkningar i personliga drivkrafter önskar matcha kandidater mot yrken där de ska trivas eller bara prestera bättre. Tjänsterna erbjuds antingen som rådgivning där kandidater själva får hjälpa till att identifiera sina personliga drivkrafter, eller genom en mer kvantifierad metod där kandidaten genom att besvara olika typer av frågor får ut en profil med sina drivkrafter. Ett exempel på denna typ av aktör är Iability som arbetar med helt analoga metoder och fysiska sammankomster, och 80 000 Hours, som är helt automatiserat och endast finns som digital tjänst. Kategorin riktar sig till hela arbetsmarknaden - från att hjälpa de som har svårt att etablera sig med att hitta jobb som passar dem, till att hjälpa högpresterande till att trivas och få bättre utväxling på sin karriär.

Digital mognad:



*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Även om metoder och stöd för att lösa specifika problem inom processen att söka jobb, till exempel intervjuräning, går att digitalisera, är det tydligt att den hjälpende handen i processen att söka jobb inte är mogen att digitaliseras ännu. **Alla aktörer som på ett eller annat sätt erbjuder stöd och motivation att ta sig igenom den omvälvande processen att söka jobb, har inslag av analog närvär och fysiska träffar med rådgivare.** Delar av rådgivningen har flyttat ut på nätet genom video- eller telefonsamtal men de aktörer som valt denna väg är i regel inriktade på rådgivning snarare än process-stöd. Tendenser att försöka digitalisera även process-stödet kan observeras i form av gamification och nudging, metoder som vissa experter menar på sikt ska kunna ersätta mänskligt stöd, men dessa har inte fått något större genomslag ännu.

Livslångt lärande

Ständig vidareutbildning kommer att vara en nödvändig och naturlig del av arbetslivet. Ett resultat är att det växer fram digitala utbildningsplattformar. Utbildningarna som erbjuds på dessa är generellt sett inriktade på specifika och tillämpbara kunskaper, snarare än de övergripande och grundläggande kunskaper som fortfarande lärs ut i traditionella skolor. För att anpassa sig till denna konsumentdrivna marknad har leverantörer av utbildning utanför det traditionella utbildningsväsendet anammat en långt mer flexibel modell för lärande. Generellt kan de nya formerna av lärande delas upp i två kategorier:

1. MOOC (Massive Open Online Courses) - Och andra typer av digitala utbildningar

Helt digitala utbildningar är ett växande fenomen, där allt ifrån praktiska kurser i webbutveckling och grundläggande kurser i matematik till fullständiga universitetsutbildningar erbjuds genom olika digitala plattformar. Förutom fokus på riktade lärandeinsatser mot tillämpade kunskaper, låter plattformen eleven lära sig i precis den takt som passar en själv. Utöver detta utnyttjar de även väletablerade universitets starka varumärken för att bygga en legitimitet och kredibilitet i sin utbildning. Sist men inte minst erbjuder de även olika typer av intyg på att utbildningarna faktiskt genomförts. Examina och utbildningsbevis är fortfarande viktiga för de allt mer standardiserade utvärderings-

modellerna av kandidater som kandidathanteringssystemen har medfört.

2. Bootcamps

Bootcamps och andra typer av intensivkurser har växt fram som en följd av behovet att på kort tid tillgodo göra sig nya och direkt tillämpbara kunskaper. Under en begränsad tidsperiod samlas deltagare för fysiska intensivutbildningar, antingen för att lära sig helt nya kunskaper såsom grundläggande IT-utveckling, eller fördjupa sig inom områden de redan arbetar med. Genom detta intensivutbildningsupplägg har deltagarna möjlighet att tillgodogöra sig nödvändig kunskap långt snabbare än vad som är möjligt genom distansutbildningar.

Digital mognad – Digitaliseringen av utbildning ger skalfördelar många branscher bara kan drömma om, men fysiska närvär kan användas för att säkra motivation och engagemang

DIGITAL MOGNAD – Livslångt lärande

Potential för digitalisering

Realiserad digitalisering

Med ett utpräglat fokus på skalfördelar och användarupplevelse har de digitala lärandeplattformarna både tvingats till, men också lyckats med, långtgående digitala transformationer av en annars analog industri. Genom att digitalisera både material och interaktion har dessa plattformar skapat goda förutsättningar för sig själva att inte bara digitalisera, utan till stor del även automatisera hela sin verksamhet. Allt ifrån kommunikation med studenter till examinering och utvärdering av resultat sker på många plattformar automatiskt, vilket ger möjlighet att skala plattformarna över hela världen.

Bootcampaktörerna har valt en annan väg, där den fysiska närvärn har ett egenvärde för att säkerställa motivation och engagemang. Detta står dock inte i konflikt med att använda digitala hjälpmedel för inlärande under själva lägret.

Det livslånga lärandet har trots sin långt gångna digitalisering stora utrymmen till ytterligare utveckling. Företag som Atlas Copco har börjat integrera lärande direkt i de anställdas yrkesutövning och flertalet banker har lyckats "utbilda" sina kunder i övergången till digitala banktjänster utan att blanda in en enda fysisk pedagog.

Matchningsaktörer

I kölvattnet av digitaliseringen och en ökad systematisering av utvärderingen av kandidater och rollbeskriv-

ningar har en ny typ av matchningsaktörer dykt upp, vars tjänster syftar till att genom dataanalys och algoritmer tolka både beskrivningar och ansökningar och sedan matcha dessa med varandra. Även om matchningen är den centrala delen i tjänsten så finns det olika sätt som tjänsterna är utformade på:

1. Kandidatbaserad

Kandidaterna lägger upp sitt CV och annan nödvändig information för algoritmen att tolka och skapa en kompetensprofil utifrån. Algoritmen läser sedan igenom annonser publicerade på olika plattformar runt om på nätet, och skickar relevanta annonser som matchar den sökandes kompetensprofil till denne. Exempel på denna typ av aktör är Auranest, som låter arbetsökande skapa en profil, vilken sedan kan matchas mot jobbannonser på ett stort antal plattformar.

2. Annonsbaserad

Tvärtemot den kandidatbaserade matchningen utgår den annonsbaserade matchningen ifrån kravställningen för en jobbannon. Algoritmen identifierar nödvändiga kompetenser och personlighetsdrag nödvändiga för att klara av jobbet, och letar sedan igenom plattformar och databaser med kandidater för att hitta lämpliga arbetstagare som skulle kunna fylla positionen. Clintelica är en tjänsteleverantör inom detta område, som erbjuder "Oxojob business" där arbetsgivare utifrån en annons direkt kan få upp lämpliga kandidater inklusive kontaktuppgifter till dessa.

NLP – Natural Language Processing: En gren inom språkteknologi där algoritmer tränas att förstå och tolka text, samt omsätta tolkningen i användbar information för andra algoritmer.

Det centrala i denna typ av tjänst är algoritmen och att få tag på data om kandidater respektive jobbannonser för att kunna göra matchningen så bra som möjligt. Denna typ av algoritmer blir därför allt vanligare på alla de plattformar som redan har ett befintligt utbud av antingen annonser eller kandidatprofiler.

Åsikter om matchning och AI

"Problemet med AI är att den behöver en sanning att träna på. Det är extremt svårt att inom jobbmatchningar verkligen veta vilka anställningar som blev bra. Att personen bara stannade kvar ett halvår innebär inte nödvändigtvis att det var en dålig matchning. Så det är en utmaning"

Andrei Postoaca, vd Clintelica

"Vi människor har blivit så vana att prata i kategorier. Med AI har man möjligheten att inte göra det. Vi kan gå från stela statistiska matchningar över till att vi människor kan vara lite som vi är och pladdra på och prata och skriva som vi gör och programmen kommer kunna lära sig hitta matchningar i detta istället för att matcha utifrån hur vi kategoriseringar oss."

Göran Lindsjö, AI-rådgivare, Governo

Digital mognad:

DIGITAL MOGNAD – Matchningsaktörer

Potential för digitalisering

Realiserad digitalisering

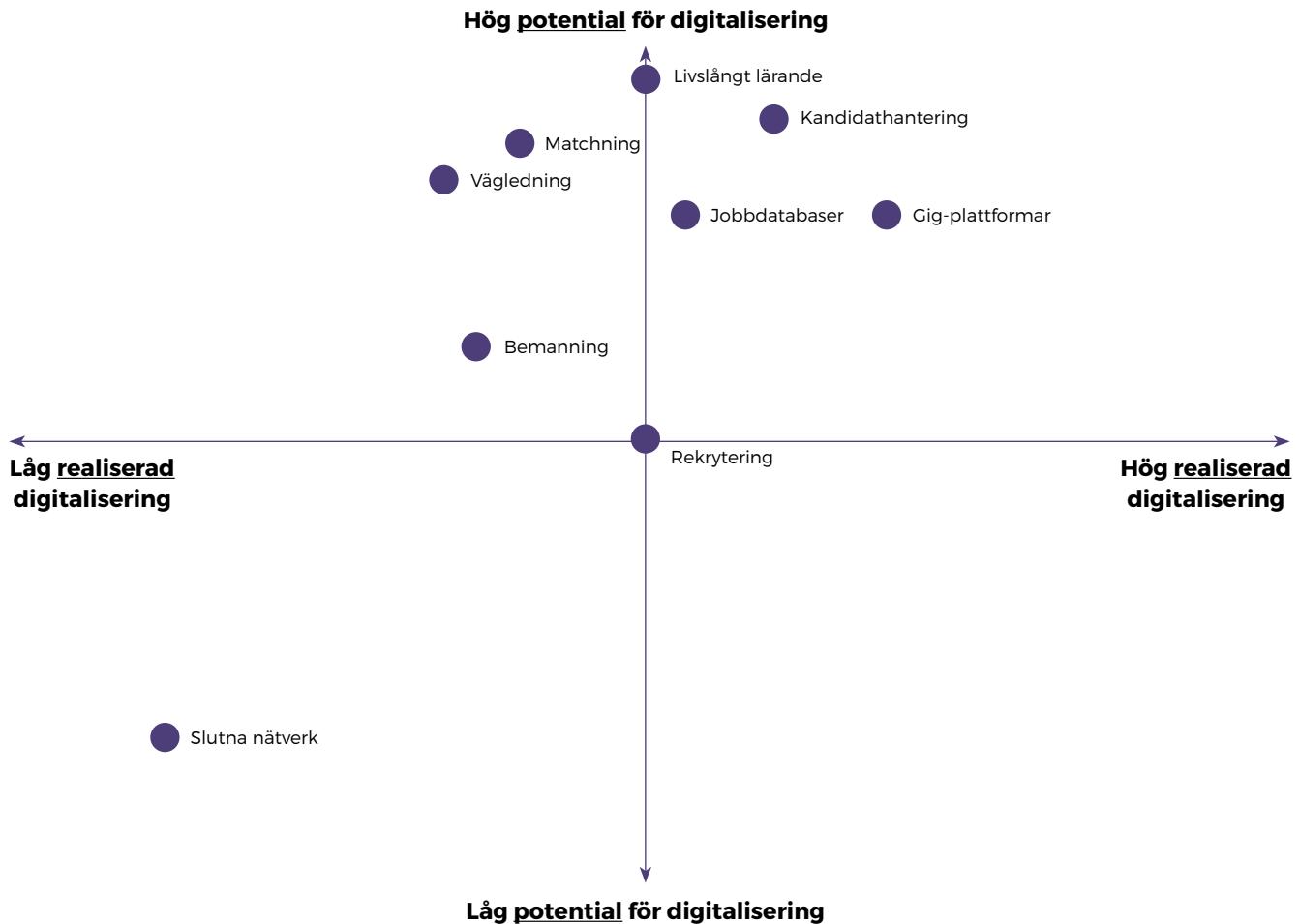
*Potential för digitalisering baseras på stöd av trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer.

Matchningsalgoritmerna är idag relativt sofistikerade, sett till den data som finns tillgänglig i ansökningsdokument respektive jobbannonser. Daten är idag begränsad till de verbala uttryck som normalt sett förekommer i sammanhanget, och tar sällan stöd av djupare utredningar av vilka krav som ställs på vare sig kandidat eller arbetsgivare för att kunna åstadkomma ömsesidig tillfredsställelse. Med ett mer uttömmande dataunderlag om både kandidater och de roller som behöver fyllas finns det sannolikt en stor potential att hämta hos dessa matchningsalgoritmerna.

Slutsatser/analys

*Potential för digitalisering har bedömts utifrån trend- och framtidsrapporter medan realiserad digitalisering baseras på en kvalitativ kartläggning av minst femton aktörer per kategori.

Ovan matris sammanfattar och visualisera den övergripande bilden av var respektive kategori befinnar sig, utifrån de två definierade parametrarna. Det är tydligt att det övergripande på marknaden finns en stor potential för digitaliseringen, men att den digitala transformationen och realiseringen fortfarande har en lång väg kvar att gå innan all potential är fullt utnyttjad. Sammanfattningen visar också att även om det inom många kategorier finns framkantsexempel som kommit långt i realiseringen av sin digitalisering, innebär inte detta att hela kategorin som sådan följt med.



"Vi var nog många som trodde att när LinkedIn lanserades så skulle allt konsolideras, men det blev precis tvärtom."

Philip Stankovski,
vd Auranest





JobTech - en svensk digital infrastruktur?

Sammanfattning:

Arbetsförmedlingens projekt JobTech handlar om att bygga en digital infrastruktur som ska sätta ytterligare fart på digitaliseringen av svensk jobbmatchning (och i förlängningen även kompetensmatchning, dvs inkludera livslångt lärande). Tanken är att en statlig aktör ska kunna garantera att en effektiv jobbmatchning kommer till del, är icke-diskriminerande, utan att äventyra individens rätt att kontrollera hur egen personliga data används av andra.

Ur tekniskt perspektiv får JobTech-projektet lovord från flera håll – och inte minst det öppna och inkluderande sättet de arbetar med ett nätverk av systemutvecklare. Ur det affärsmässiga perspektivet går åsikterna dock isär. Flera experter menar att projektet innebär att pengarna är kastade i sjön eftersom de globala jättarnas investeringar i användarvänlig teknik kommer springa ifrån svenska Arbetsförmedlingen. Samtidigt tror andra på detta, både utifrån att rekrytering är en väldigt lokal marknad men också att myndighetens öppna approach kommer att tilltala såväl tjänsteutvecklare som användare.

Slutligen finns även ett politiskt perspektiv på JobTech-projektets framtid. Arbetsförmedlingens framtid är ett aktuellt ärende på högsta politiska nivå och hur det påverkar planerna på en digital infrastruktur är just nu högst osäkert. Kommer svenska regeringar vara villiga att avsätta de resurser som krävs för att upprätthålla den digitala infrastruktur som projektet syftar till?

Arbetsförmedlingen blir av med sin huvuduppgift

Den stundande reformeringen av Arbetsförmedlingen har beskrivits som en av de mest genomgripande reformerna av en stor myndighet i svensk förvaltningshistoria²⁵.

Så här beskrivs förändringen i den 73-punktsöverenskommelse som regeringen åtagit sig att genomföra tillsammans med Centerpartiet och Liberalerna:

"Arbetsförmedlingen reformeras i grunden. Staten har genom Arbetsförmedlingen myndighetsansvaret för arbetsmarknadspolitiken, men ett nytt system baserat på LOV ska utvecklas där fristående aktörer matchar och rustar arbetssökande för de lediga jobben. Arbetsförmedlingen kommer att finnas kvar som statlig myndighet, men vara fokuserad på myndighetsansvar i form av kontroll av arbetssökande och av fristående aktörer, arbetsmarknadspolitisk bedömning, digital infrastruktur och statistik och analys. Ersättningen till aktörerna ska i huvudsak utgå från hur väl de lyckas med att få individer i varaktig sysselsättning, givet behoven hos den arbetslöse. För att säkerställa kvaliteten ska antalet fristående aktörer begränsas, genom att de ska kontrolleras, rangordnas och certifieras och möjligheterna att välja bort besvärliga fall förhindras. ... (Förändringen av Arbetsförmedlingen ska vara fullt genomförd under 2021)."

En tydlig ambition är att det framöver ska vara externa aktörer som "matchar och rustar" arbetssökande och att Arbetsförmedlingen ska aveckla den delen av verksamheten i egen regi. Dramatiken av detta dämpas något av att merparten av dessa tjänster redan idag utförs av fristående aktörer. Arbetsmarknadsutredningen som kom med sitt slutbetänkande i januari 2019 konstaterade att kostnaden för externa aktörers arbetsmarknadstjänster uppgick till 5,8 miljarder kronor 2017, medan motsvarande kostnader för Arbetsförmedlingens egenutförda arbetsmarknadstjänster uppskattas till någonstans mellan 3,2 miljarder och 4,2 miljarder kronor.

Om denna förändring genomförs enligt uppgörelsens intentioner betyder det dock att Arbetsförmedlingen blir av med sin huvuduppgift sedan många decennier att "effektivt sammanföra dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft". Kanske kan den ambitionen stå kvar i någon form men man ska framöver stödja den genom myndighetsutövning (och en digital infrastruktur, se mer om det nedan) snarare än att själv ansvara för matchningen.

Arbetsförmedlingens hemsida idag:



Vi hjälper arbetssökande och arbetsgivare att hitta varandra

Sök jobb >

För arbetsgivare >

För svensk omställningsmarknad är följande konsekvenser av Arbetsförmedlingens förväntade förändring viktiga:

- Marknaden för privata aktörer inom områden såsom 1) kartläggning och utredning av arbetsförmåga, 2) vägledning/karriärrådgivning, 3) arbetsmarknadsutbildningar, iv) tester av kompetenser och personliga egenskaper och drivkrafter och 4) platsförmedling förväntas öka.
- Arbetsförmedlingen kommer att certifiera, kontrollera och rangordna fristående aktörer.
- Arbetsförmedlingen kommer fortsatt behöva ha ansvar för att bedöma arbetssökandes rätt och behov av stöd, men vart slutar denna bedömning och vart börjar externa aktörers ansvar att utforma en individuell handlingsplan? Detta kommer att behöva definieras.
- "Digital infrastruktur" ser ut att för första gången bli en del av den politiska instruktionen till Arbetsförmedlingen. Tidigare har myndigheten inte haft en sådan instruktion, men på egen hand tagit initiativ till att "tillhandahålla infrastruktur för matchning" enligt myndighetens egna årsredovisningar. Arbetsmarknadsutredningen anser dock att ansvaret för en "digital plattform för livs långt lärande" borde hamna hos en ny myndighet, medan Arbetsförmedlingen renodlas till myndighetsutövande verksamhet.

Ett urval av andra arbetsmarknadspolitiska signaler från 73-punktsöverenskommelsen, med potentiellt stor påverkan på omställningsaktörers arbete:

- Omgjord arbetslösheftsförsäkring: "Arbetslöshefts försäkringen ska reformeras i linje med en flexicuritymodell och öppnas för fler som arbetat, baseras på inkomster och trappas ned samt fasas ut i takt med arbetslöshetens längd (Ds våren eller hösten 2020. Förändringar i BP22.)"
- **Kommentar:** Denna genomgripande förändring syftar bland annat till att minska omställningstiden mellan arbeten och påverkar på så sätt förutsättningarna för utförandet av omställningstjänster.
- Arbetsmarknadspolitiska insatser ska även fortsättningsvis fokuseras på de som befinner sig långt från arbetsmarknaden: "Nystartsjobb ska finnas kvar.

- Extratjänster och introduktionsjobb ska riktas mot de längst från arbetsmarknaden och ha samhälls-ekonomiskt rimliga volymer. Krav ska ställas på ett fungerande samråd mellan Arbetsförmedlingen och parterna så att dessa arbetsplatsförlagda insatser förbättrar förutsättningarna till varaktig etablering på arbetsmarknaden"
- Utökade utbildningssatsningar för att stödja omställning: "Möjligheterna till omställning förstärks och arbetsgivarnas behov av arbetskraft med rätt utbildning förbättras. Kunskapslyftet byggs ut, inklusive högskola, yrkeshögskola, vuxenutbildning och yrkesinriktad arbetsmarknadsutbildning. Möjligheten att vidareutbilda sig eller omskola sig högre upp i åldrarna utökas. Ge mer generösa villkor för detta inom studiemedelssystemet. (Senast från BP21). Utvecklingstid i upp till ett år införs (från BP20) för att möjliggöra kompetensutveckling hos den enskilde."

Kommentar: Ökade möjligheter att utnyttja statliga pengar för att vidareutbilda sig kommer att bli en del av verktyglådan för omställnings-aktörer.

- Arbetsrätten ska utredas med syfte att ge utökade möjligheter till undantag i Lagen om Anställnings-skydd (LAS), samt en förstärkning av "arbetsgivarens ansvar för kompetensutveckling och den anställdes omställningsförmåga". Arbetsmarknadens parter ges dock första tjing: "Om parterna når en överenskommelse om hur LAS ska reformeras på ett sätt som ger ökad flexibilitet ska regeringen istället lägga förslag i linje med parternas överenskommelse. I annat fall genomförs utredningens förslag."

Ansvaret för en digital infrastruktur

"Vi var nog många som trodde att när LinkedIn lanserades så skulle allt konsolideras, men det blev precis tvärtom. Det blev mer decentraliserat, mer specialiserat. Det är jättebra för individen. Men det är absolut ett brus, inte en infrastruktur."

Philip Stankovski, vd Auranest

Idén att tillhandahålla en digital infrastruktur för matchning kom inifrån Arbetsförmedlingen. Erik Sandström, chief digital officer inom Arbetsförmedlingen, övertygade generaldirektören Mikael Sjöberg någon gång under 2016 om att detta var en idé som var värd att satsa på. Idén lanserades i en debattartikel i SvD, undertecknad av de båda. "Vi kommer att öppna Platsbanken för våra konkurrenter för att göra det enklare att söka jobb", skrev de bland annat. Framför allt för att det skulle bli enkelt att förstå, redan då tycks de haft klart för sig att det skulle handla om att bygga en infrastruktur (se betydelsen av det i kommande avsnitt).

Jobtech är alltså inte en idé som kommit från politiskt håll utan en idé som är förknippad med Erik Sandström, en före detta entreprenör som sedan sex år arbetar på Arbetsförmedlingen. Trots detta uttrycks motivet bakom idén i starkt politiska termer. Man kan också kalla det teknikideologiska termer. Det är mycket viktigt, enligt Sandström, att det är en statlig aktör som tillhandahåller infrastrukturen. "Det är bra i två perspektiv: (1) då kan man lita på att det alltid kommer vara öppet och tillgängligt (vilket du inte skulle kunna lita på om tex LinkedIn skulle göra samma sak) och (2) vi kan säkerställa icke-diskriminering och se till att alla lika rätt. Så det finns liksom en anledning till varför staten investerar i detta och det finns en trygghet för privata aktörer att koppla på det eftersom det är staten som håller i det".

Staten som garant för vissa värderingar är således en aspekt, men en minst lika viktig är idén om att datan ska vara fri och öppen - och inte ägd av någon. Erik Sandström brukar framhålla Australien som ett skräckexempel eftersom det är en privat aktör som kontrollerar 80 procent av den digitala jobbmatchningsmarknaden där vilket medför att det är den aktören som har överlägset bäst information om den australienska arbetsmarknaden. Ett annat anti-ideal är LinkedIn och Facebook som äger all information som användarna matar in och inte delar med sig av den på ett fritt sätt utan enbart för att bygga affärer.

Tanken med Jobtech är att bygga en digital infrastruktur för matchning på den svenska arbetsmarknaden som ska bygga på icke-proprietära principer. Data, programvara och algoritmer ska vara transparenta och tillgängliga för alla matchningssiter och plattformar så länge man följer ett antal principer (något som inte har klargjorts ännu i projektet). All data ska vara öppen, förutom den data som individuella personer matar in, den kan andra se endast efter medgivande från individen själv. Man ska inte behöva betala med sin integritet och det ska vara en av anledningarna till att infrastrukturen kommer att få bred användning, enligt projektets förhoppning.

"Idag finns det tjänster som erbjuder en del av det här – inte superbra, inte jätteanpassat för Sverige och framförallt måste du betala med din integritet.

Till exempel Facebook eller LinkedIn. Och med Jobtech är tanken att man inte ska behöva göra det."

Erik Sandström,
chief digital officer, Arbetsförmedlingen

Jobtech-projektet är mycket populärt bland de tekniker vi diskuterat det med. Om projektet verkligen kommer lyckas finns det en osäkerhet kring, men de flesta uttrycker stora förhoppningar om det. Och det finns mycket stora sympatier för hur projektet bedrivs. Alla är väldigt välkomna att bidra med idéer, det är korta beslutsvägar (i motsats till vad många upplevt i andra projekt med samma och andra myndigheter) och det finns en tillit att inte rakt av sno några idéer av företag som bjuds in att hjälpa till.

"Jag är jätteimponerad av hur Arbetsförmedlingen jobbar med Jobtech. Det är stor skillnad mot andra myndighetsledda projekt jag varit inblandad i."

Einar Persson, digital strateg, Iteam

En i tiden parallell idé som kommer från regeringskansliet men också placerats inom Arbetsförmedlingen är en "digital plattform för livslång vägledning" (ibland också omtalat som "...livslångt lärande"). Tanken är att flera myndigheter ska samverka för att åstadkomma en sådan plattform där tjänster för att hitta såväl utbildningar som jobb ska finnas. Till skillnad från Jobtech är denna tänkt att vara en för användarna synlig plattform som bland annat bygger på databaslösningar och verktyg som Jobtech utvecklar. Nuläget för denna digitala plattform är något oklar. En förstudie publicerades i augusti 2018 och inom Arbetsförmedlingen lever tanken på att utveckla en sådan plattform baserat på Arbetsförmedlingens befintliga tjänster för arbetssökande som ska kompletteras med utbildningsutbud från Yrkeshögskolan och andra aktörer.

"Den digitala plattformen pågår inte som ett projekt nu. Det vi har gjort är utredningen (förstudien). Men vi jobbar i den andan. (...) Vi har Jobtech i botten, där vi har alla våra tillgångar från taxonomi och ontologi, alla cv:n och annonser i Platsbanken och så vidare. Plus att vi kan ta med mycket av det vi kan om arbetsmarknaden - prognoser för arbetsmarknaden, lönenivåer. Sedan tillkommer utbildningar, där finns inte allting i bra digitaliserad form. Men det är sånt vi tittar på. Både att få in Skolverkets utbildningar, våra utbildningar men också så småningom kommunala utbildningar."

Gunilla Dyrhage,
avdelningschef Arbetsförmedlingen Direkt

Nationell infrastruktur runt om i världen

Arbetsförmedlingen uppger att de inte utgått ifrån några internationella exempel som förebild i sin Jobtech-satsning, men det kan ändå finnas ett värde i att titta på andra länders satsningar och hur dessa tagits emot av både arbetsgivare och arbetssökande.

Singapore står för det mest framstående exemplet på internationell infrastruktur för Jobtech, som lanserat både en plattform för jobbmatchning (My Careers Future) och en plattform för livslångt lärande (My Skills Future). Genom My Careers Future så erbjuds arbetssökande ett helhetsstöd i sin karriärsutveckling för att skapa bästa möjliga förutsättningar för karriärsutveckling. Även om plattformen fått ett stort genomslag och blivit en av de mest populära i Singapore finns det fortfarande ett antal större konkurrenter. My Skills Future har också växt kraftigt sedan det lanserades, och 2018 använde nästan tio procent av Singapores befolkning plattformen för att på ett eller annat sätt vidareutbilda sig.

We go beyond just offering 'career advice'. Instead, we give our users comprehensive and thorough guidance about how they can secure the best job based on their requirements and expertise

Australiens satsning på Jobtech har också väckt internationell uppmärksamhet. Jobactive är en plattform som förmedlar tjänster mellan arbetslösa och leverantörer av olika typer av tjänster för att sätta dessa i arbete igen. Det som väckt den internationella uppmärksamheten är att plattformen lett till att cirka 80 procent av jobben som förmedlas via plattformen förmedlas via en enda aktör. Det som dock är värt att belysa i sammanhanget är att de digitala tjänsterna fortfarande bara omsätter en bråkdel av branschens totala omsättning.

Frankrike har genom sin motsvarighet till svenska Arbetsförmedlingen, Pôle Emploi lanserat en digital plattform för proaktivt jobsökande, där arbetssökande erbjuds möjligheten att lägga upp en spontanansökan. Hittills har över en miljon fransmän lagt upp en ansökan genom plattformen och initiativet har satt fart på en övergripande digitalisering av hela myndigheten. Pôle Emploi uppger att fokus ligger på att förankra digitaliseringen hos både anställda, arbetsgivare och arbetssökande.

Vad är en open source-infrastruktur?

Jobtech-projektet beskrivs som en "open source infrastructure". Medan såväl open source och digital infrastruktur är vedertagna begrepp var för sig är hoppställningen inte det, och det kan därför behövas en lite tydligare förklaring.

Open source är ett sätt att utveckla mjukvara på ett öppet sätt, som potentiellt engagerar många programmerare från olika håll, i syfte att nå spridd användning (större skala) och samtidigt högre kvalitet (många som bidrar med att förbättra och hålla programvaran uppdaterad över tid). Ett system kallas open source ifall det inkluderar tillåtelse för (programmeringskunniga) användare att fritt använda källkoden och designa dess innehåll om de så vill. Användarna kan välja ifall de vill förändra innehållet för att sedan rekommendera förbättringar till utgivaren eller ifall de vill använda och förändra innehållet för eget syfte. Utgivaren äger alltså utvecklingen och måste godkänna förändringarna, men kan normalt inte hindra andra från att kopiera delar eller helheten till ett eget system. En viktig del är att deltagarna är löst sammankopplade eftersom de inte har skyldigheter gentemot varandra. De är däremot ofta skyldiga att visa hur och med vilka metoder man förändrat innehållet gentemot utgivaren. Open source-modellen bygger därför på två grundpelare, decentralisering och öppet samarbete mellan parterna.

Operativsystemet Linux är det kanske mest kända exemplet på open source. Det skapades 1991 av Linus Torvalds för personlig användning och fick snabbt

uppmärksamhet. Sedan dess har människor och användare från hela världen använt mjukvaran för att bygga sina egna system med Linux som en hörnsten eller för att utveckla Linuxs egna system. Det har alltid varit gratis, med öppen källkod och är mycket utbrett använt och utvecklas dagligen av programmerare från världens alla hörn. Flera företag har använt sig av Linux, som är open source, för att bygga egna closed source-system, ett mycket känt exempel på detta är Android (som tillhör Google).

Fördelarna med att bygga mjukvarusystem i open source anses vara att det blir:

- billigare (utgivaren betalar ju inte för den utvecklingshjälp som andra står för)
- säkrare (om det är en stark "community" av utvecklare som bidrar med att fixa buggar osv)
- ingen inläsning (liten risk för användaren att förlora något medan inköpta stängda system kan)
- bättre kvalitet (återigen beroende på styrkan i communityt)
- transparens

Nackdelar uppstår framför allt om communityn av utvecklare inte är starkt eller om det över tid försvagas. Det kan också vara lättare att hacka eftersom man kan kopiera allt och sitta ostört och leta fel som sedan kan utnyttjas om man skulle vilja sabotera.

Med infrastruktur avses i detta sammanhang (Jobtech) att man överläter till andra att bygga tjänster med hjälp av infrastrukturens delar. En jobbplattform, till exempel TRR Online, skulle kunna utveckla en tjänst som använder Jobtechs sökmotor för att matcha tanger och platsannonser men som utseendemässigt och featuremässigt är utformat av den som står för tjänsten. Det finns en viss robusthet i att sådana tjänster eller applikationer kan uppstå och läggas ned utan att det påverkar infrastrukturen (det hindrar ingen annan att bygga sin egen tjänst med byggstenar som finns inom Jobtech).

Jobtech är en struktur med fyra komponenter

Koncret består Jobtech av fyra delar:

1. Jobtech Jobs, en databas med jobbannonser. I samarbete med Lundabaserade företaget Auranest görs alla jobbannonser som är publicerade någonstans tillgängliga på ett strukturerat sätt. Dessutom innehåller databasen historiska jobbannonser. Med hjälp av denna databas kan aktörer
 - a) söka bland jobbannonser – Arbetsförmedlingen har utvecklat demonstrationsappen Jobscanner där vem som helst kan gå in och söka bland aktuella jobbannonser
 - b) ta ut metadata baserat på både historiska och aktuella jobbannonser
 - c) ta ut hela datamängden för egna analyser eller tjänsteutveckling

2. MyData, ett projekt som handlar om att möjliggöra för individer att samla information om sig själva på ett sätt som underlättar karriär- och jobbplanering och samtidigt skyddar personens integritet
- individen ska ges full kontroll att ingen kommer åt informationen utan individens medgivande. Tanken bygger på internationella nätverket mydata.org och dess vision om att tillgängliggöra personliga data till individen själv för att underlätta kommunikation med olika aktörer. Arbetsförmedlingens utvecklingsprojekt omfattar en app för individen, en operator som möjliggör informationsdelning baserat på individens medgivande, en tjänst för att kunna läsa av och lägga till data till ett individuellt konto samt en säker datalagringslösning. Målet är att individen ska "läta din data jobba åt dig".

3. Jobtech search, en sökmotor baserad på Elastic Search, som gör att olika typer av data är sökbara och resultaten kan rangordnas utifrån en mängd olika parametrar på ett strukturerat sätt. Sökmotorn är open source-baserad och kan därför vidareutvecklas av ett (öppet) nätverk av utvecklare. Med sökmotorn ska man kunna söka både jobb och arbetsökande (som gör sig synliga).

4. Jobtech Taxonomy, en strukturerad och AI-utrustad ordbok som ska bidra till att hela arbetsmarknaden talar samma språk, vilket i förlängningen också betyder att individer och företag kan hitta det de söker även om de uttrycker sig på ett annat sätt än sin motpart.

"Taxonomin som Arbetsförmedlingen tagit fram utgör kategoriseringen på i stort sett alla svenska jobsajter och den meta-datan skulle kunna användas av företag som LinkedIn när vi publicerar arbetsgivares jobbannonser på plattformen. Inom det här området har Arbetsförmedlingen en stor och viktig roll att spela, som jag dessutom inte ser att någon annan kan ta för den svenska marknaden."

Oscar Rydman,
vd Pangara (tidigare Senior
Relationship Manager, LinkedIn Sverige)

Dessa fyra delar ska enligt projektets utvecklare bli en infrastruktur som kommer att vara öppen för alla att både bidra till och använda för att bygga egna tjänster, åtminstone så länge du är öppen med vad du gör och är beredd att dela data tillbaka.

"Vi är inte här för att ta över hela marknadens jobsökande. Utan vi är här för att bygga en infrastruktur för hela arbetsmarknaden."

"Vi kommer med största sannolikhet att lansera några av de mest centrala delarna av infrastrukturen redan innan sommaren. Och då finns det tillgängligt för alla som vill koppla sina sajter och plattformar mot den."

Erik Sandström,
chief digital officer, Arbetsförmedlingen

Blir Jobtech en succé eller inte?

"Min tes är att arbetsförmedlingen som organisation av tradition inte är duktiga på att bedriva marknadsföring, det ligger inte i deras gener. Därför startade jag Swedish Jobtech. Min förening kan beskrivas som en fanclub till den popgrupp (arbetsförmedlingen) som inte är så bra på att lyfta fram sig själva."

Olle Lundin,

grundare av nybildade föreningen Swedish Jobtech som syftar till att engagera flera aktörer i projektet JobTech. Olle var tidigare chef för Arbetsförmedlingens digitala innovationscenter.

Jobtech-projektets ambition hyllas av många experter. En annan fråga är om projektet kommer att lyckas:

- Kommer lanseringen av Jobtech skapa en positiv kedja av användarvänlig tjänstutveckling som gör Jobtech attraktivt för användare på den svenska talang- och jobbmatchningsmarknaden?
- Kommer det leda till att en stor del av den tillgängliga arbetskraften gör sig upptäckbar?
- Kommer en stor del av tjänstutvecklingen inom kompetensomställning ske som en del av ett öppet Jobtech?

Utmaningarna kan delas upp i tre delar:

a. Den tekniska utmaningen. Kommer man att kunna utveckla de grundtjänster (den infrastruktur) som man föresatt sig och kommer det bli tekniskt användbart? Från de experter som intervjuats i detta projekt hörs inga invändningar här. Det borde vara fullt möjligt att göra detta, och de flesta vill också gärna se att det lyckas.

b. Den affärsmässiga utmaningen. Kommer Jobtech de facto användas? Blir det en i Sverige dominerande infrastruktur? I det avseendet är många skeptiska. En hävdar att Arbetsförmedlingens investering på 120 miljoner i utvecklingen av Jobtechs delar ska sättas i relation till LinkedIns tio miljarder. En annan säger att vi i Sverige underskattar hur mycket "the big 9" investerar och säger att svenska myndigheter behöver bli bättre på att lära sig använda de tjänster som jättarna fram istället för att utveckla egna.

Förutom utmaningen att konkurrera med vad nu LinkedIn/Microsoft, Google eller någon annan global gigant kommer att lansera i form av matchningsinfrastruktur närmaste tiden, finns även andra affärsmässiga risker med open source-projektet. Hur ska användarna strömma till? Vad är det som ska få Sveriges medborgare att börja använda MyData? Jobtech-projektets förhoppning är att det ska ske via partnerskap med andra aktörer.

En helt annan frågeställning är hur man förhindrar sabotage- och stöldrisker - hur ska Arbetsförmedlingen säkerställa att andra aktörer inte missbrukar

öppenheten kring data och programvara? Och vad ska hindra en kommersiell aktör att kopiera all öppen data och öppna algoritmer för att i nästa skede bygga en egen väldigt användarattraktiv struktur (till exempel för att aktören redan har en populär annan tjänst med många användare) med data som sedan döljs för andra och blir ägd av aktören? I dagsläget tycker cheferna i projektet att det är berättigade frågor men att de återstår att lösa.

"Vi kommer att behöva utarbeta en code of conduct. I dagsläget är det för tidigt."

Gregory Golding,
chef för Arbetsförmedlingens Jobtech-team

c. Den politiska utmaningen. Ingen vet exakt vad som kommer att hända med Arbetsförmedlingens roll och vad det betyder för projektet Jobtech. Arbetsmarknadsutredningen vill att ansvaret för en digital infrastruktur ska hamna i en nybildad kompetensförsörjningsmyndighet. I 73-punktsöverenskommelsen nämns däremot "digital infrastruktur" som ett av Arbetsförmedlingens fokus framåt. Samtidigt uttryckte Martin Ådahl från Centerpartiet oro för "det här IT-projektet som pågår", på ett seminarium arrangerat av Swedish Jobtech i mars 2019. "Det är som en svart låda för mig" fortsatte Ådahl, som är en mycket central person i förhandlingarna om 73-punktsöverenskommelsens förverkligande.

"Man har räknat fel på hur mycket det här ska kosta att underhålla och utveckla."

Oscar Rydman,
vd Pangara (tidigare Senior Relationship Manager, LinkedIn Sverige)

Utmaningen i detta är att det krävs uthållig finansiering, och därmed politisk vilja, för att underhålla och utveckla Jobtech som en infrastruktur för svenska matchningsaktörer.

Huruvida Jobtech lyckas med sin ambition är en viktig fråga om man vill kunna göra en bedömning av hur matchningstjänster i Sverige kommer att utvecklas framöver. Om Jobtech lyckas kommer alla typer av matchningsaktörer (bemanningsföretag, gig-plattformar, rekryteringsfirmor, omställningsorganisationer etc.) använda underliggande sökalgoritmer och databaser som tillhandahålls av Jobtech, men själva slutkundstjänsterna erbjuds även fortsättningsvis av olika privata och offentliga aktörer. Då kommer kanske även LinkedIn använda Jobtechs verktyg när deras användare matchas med jobbmöjligheter i Sverige.

Det vill säga, om väldigt många använder sig av samma sökalgoritmer och databaser, då ökar allas skäl att använda just dessa. En annan möjlig utveckling är att LinkedIn "går segrande ur striden", till exempel genom att lansera en ny sökmotor som ihop med nya matchningsverktyg som är lätt och rolig att använda, blir en standard för jobbmatchning i bredare målgrupper

än vad som är fallet idag. Man kan också tänka sig att Google eller någon annan stor aktör kommer med något som konkurrerar ut alternativen.

"Den inspiration som jag själv har hämtat är framförallt hur tekniken och modellen ser ut i exempelvis Spotify och Googles tjänster och så lägger man samman det med hur licensmodeller och partnerskap funkar i open-source och open-data-kulturen. Sen så applicerar man det på en statlig aktörs verksamhet. Soppan har vi liksom kokat ihop på det sättet."

Erik Sandström,
chief digital officer, Arbetsförmedlingen

Givetvis kan olika tjänster fungera parallellt. Och sannolikt kommer olika målgrupper fortsätta att använda olika plattformar där matchningstjänster samlas. Det är dock mindre sannolikt att tjänsterna kommer att basera sig på olika digitala infrastrukturer. En matchningstjänst som inte klarar av att söka av hela den relevanta marknaden beroende på att den inte är kompatibel med en annan plattform kommer att ha svårt att överleva. Men vilken infrastruktur som kommer att bli framtidens dominerande plattform vet ingen säkert. Jobtechs företrädare tror på sitt projekt och ser att staten har en särskild roll att spela för att etablera en digital infrastruktur för Sverige. Flera framhåller att jobbmatchning är något väldigt lokalt, men påverkar det verkligen vilka matchningsverktyg som kommer att användas? Andra pekar på det orimliga i att svenska Arbetsförmedlingen kommer att lyckas bygga en infrastruktur som blir mer använd än de globala jättarna. Åter andra hävdar att det blir billigare, bättre och driftsäkrare att bygga egen infrastruktur enligt open source än att kopiera de globala jättarnas låsta lösningar.

* The big 9 = Amazon, Google, Facebook, Tencent, Baidu, Alibaba, Microsoft, IBM och Apple

Åsikter om JobTech i konkurrens med andra alternativ*

"Ser man på LinkedIns sökmotor så är den mycket sämre än andra sökmotorer. (...) Och deras typ av data-system kommer att krackela. Vi vill erbjuda portabilitet - det erbjuder LinkedIn inte."

Gregory Golding,
chef för Arbetsförmedlingens Jobtech-team

"Tekniskt ser jag inga problem med att göra det AF gör med Jobtech. Men det affärsmässiga skulle bekymra mig om jag var ansvarig. I Sverige underskattar man hur mycket the big 9 investerar. Det smarta alternativet är det som står i rubriken på regeringens AI-satsning, nämligen att vi i Sverige ska bli framträende användare. Inte fokusera på forskning och egen infrastruktur."

Göran Lindsjö,
senior AI-rådgivare, Governo AB

"Jag håller inte alls med om att egna infrastrukturinvesteringar är bortkastade i ljuset av vad de globala aktörerna investerar. Tvärtom, vi betalar idag för att offentlig verksamhet alldeles för länge suttit i baksätet och köpt in lösningar."

Einar Persson, digital strateg, Iteam*

Väldigt svårt för mig att säga om Jobtech kommer lyckas eller inte. Men det är väl fantastiskt att man satsar på det. Det är absolut tydligt att vi inte är där vi borde vara. Då är det bara att försöka fortsätta vidare och finputsa tills vi kommer rätt.

Andrei Postoaca,
VD och grundare Clintelica

"Jag tror att [någon infrastruktur] kommer att bli en standard, sedan så kan det vara Arbetsförmedlingen som gör det men det är långt ifrån säkert. Det är inte så enkelt. Idén [bakom JobTech] är ju klockren."

Frode Thorsén,
grundare Auranest*

*Iteam och Auranest är underleverantörer i JobTech-projektet.





Konsekvenser för TRR

"Den viktigaste frågan för TRR att ställa sig är: Hur ser jobbmatchning ut i en helt digitaliserad värld?

Troed Troedson,
framtidssanalytiker, konsult och organisationsutvecklare

Sammanfattning av omvärldsanalys och kartläggning

Vi rör oss snabbt mot en digitaliserad arbetsmarknad där information om utbildnings- och jobbmöjligheter kommer att bli alltmer lättillgängliga. Omställningsorganisationerna kommer att vara tvingade att ligga i framkant för att inte bli omsprungna av andra aktörer. Följande slutsatser från denna raports kartläggning är viktiga att ha med sig i diskussionen om nästa steg:

- Den digitala mognaden varierar men den generella trenden går åt samma håll: Vare sig du är HR-ansvarig på mellanstort företag eller uppsagd projektledare i jakt på nytt uppdrag har kraven på användarvänlighet höjts. Att leta och söka jobb eller talanger ska gå snabbt, enkelt och innehålla hög transparens.
- Olika delar av matchningsprocesserna har olika stor digitaliseringspotential. Även om en stor del av screeningen av talang respektive jobb kan skötas av intelligenta dataprogram, så vill i stort sett alla ha en fysisk kontakt innan beslut fattas.
- Den globala HR-marknaden förväntas ha en hög tillväxt de kommande åren och störst potential finns för den som lyckas göra arbetsmarknaden mindre fragmentiserad och mer plattformsbaserad. Det vill säga att arbets- och talangsökandet (och kompetensutvecklingsutbudet!) koncentreras till en enda eller ett fåtal plattformar som i sig innehåller exklusiva tjänster för de som behöver det, men där man inte måste söka sig utanför plattformen för att vara säker på att inte missa någon möjlighet.
- Flera experter är inne på att nyckeln till framtidens jobbmatchning ligger i att få upp kvaliteten på individuella data i de digitala tjänsterna. Inte minst avser de då att kunna gå:
 - från en matchning mellan det som individer och företag har att visa upp idag (CV, lediga platser),
 - till en matchning som också, eller kanske främst, är baserad på vart individerna och företagen är på väg, vilka deras drivkrafter och framtidsplaner är. Denna information behöver standardiseras och digitaliseras för att uppnå en mer optimal matchning.
- Som flera påpekar är TRR väl positionerat i detta avseende med sin erfarenhet inom hantverks skicklig personlig rådgivning.
- Arbetsförmedlingens projekt för att bygga en digital infrastruktur - JobTech - möter lovord utifrån ett tekniskt utvecklarperspektiv. Den affärsmässiga realismen ifrågasätts dock utifrån att projektet är så litet i förhållande till det försprång som globala plattformar som LinkedIn och andra har, liksom de enorma resurser dessa jättar lägger på att utveckla användarvänlighet och beteenden. Myndighetens egen ambition är dock att den öppna, icke-proprietära approachen ska tilltala såväl tjänstutvecklare som användare så pass att de kommer att föredra

denna infrastruktur. Politikens vilja att långsiktigt resurssätta projektet är ytterligare en osäkerhet.

TRRs vägval

Utifrån dessa omvärldsförutsättningar står TRR inför flera vägval:

1. Hur mycket ska TRRs egen digitalisering prioriteras?
2. Hur ska efterfrågan på mer proaktiv omställning mötas?
3. Vilken roll ska TRR inta i den digitala miljö som JobTech och de globala plattformarna skapar?
4. Vilka matchningstjänster behöver TRR erbjuda givet den transformation som pågår?

Vägval 1. Hur mycket ska digitaliseringen prioriteras?

TRR har en stark tradition av vägledningstjänster för klienter baserad på bland annat enskilda samtal, arbete i grupp, träning i presentationsteknik med mera. Nio av tio hittar nytt jobb. Sedan tio år finns även en digital plattform för klienter, TRR Online, som både vägleder klienterna i processen att komma fram till en sökprofil och dokumenterar dessa steg.

Nu när digitaliseringen förändrar beteenden på område efter område behöver TRR bestämma sig för hur det påverkar utformningen av TRR:s tjänsteutbud. Ska även TRR:s vägledningsstöd vara hanterbart från en mobil? Hur snabbt ska klienterna få feedback? Kan ett digitalt första steg användas till att ge klienten en rådgivare som passar just honom eller henne? Ska inmatade data även resultera i intelligenta motfrågor, tips på karriärvägar som är baserade på andra klienters resor och följa med klienten hela processen ända fram till kommunikation med potentiella nya arbetsgivare? Ska klienterna i TRR:s databas vara digitalt sökbara för potentiella arbetsgivare (t ex TRR:s kunder)?

Apropå företagen, hur ska digitala tjänster utformas för att stödja dialogen med dem kring omställning? Ska det finnas en digital vägledningsprocess för HR-ansvariga? Vad ska den innehålla?

Ett skäl att använda de digitala möjligheterna till en mer effektiv matchningskommunikation kan vara att det ökar TRR:s möjligheter att påverka omställningstiden, det vill säga att korta ned tiden mellan jobb. Det skulle vara till stor nytta för såväl företag och individ som samhällsekonomin. Ett annat är att risken är stor - om TRR agerar långsamt - att man över tid blir omsprungen av globala och nationella fristående aktörer som utvecklar alltmer attraktiva matchnings-

tjänster vilket skulle göra TRR till en omväg för fler och fler. En sådan utveckling skulle sannolikt också vara till nackdel för de som har stort behov av vägledningsstöd, både för att ett marginaliserat TRR skulle tappa i leveransförmåga och i förlängningen skulle omställningsmodellen bli ifrågasatt.

En annan frågeställning är hur digitaliseringen i sin tur ska påverka TRRs befintliga utbud av fysiska vägledningstjänster, såsom samtal med mera. Det behöver inte finnas någon motsatsställning mellan en ökad digitalisering och fortsatt fokus på icke-digitala stöd av högsta klass. Tvärtom kan man tänka sig att digitala tjänster kan bidra till att ännu fler med behov att träffa rådgivare eller andra medsökande får chans att göra det – dels för att automatisering av andra tjänster eller processer frigör tid och resurser, dels för att digitala tjänster även kan bidra till att fler upptäcker de icke-digitala möjligheter som TRR erbjuder.

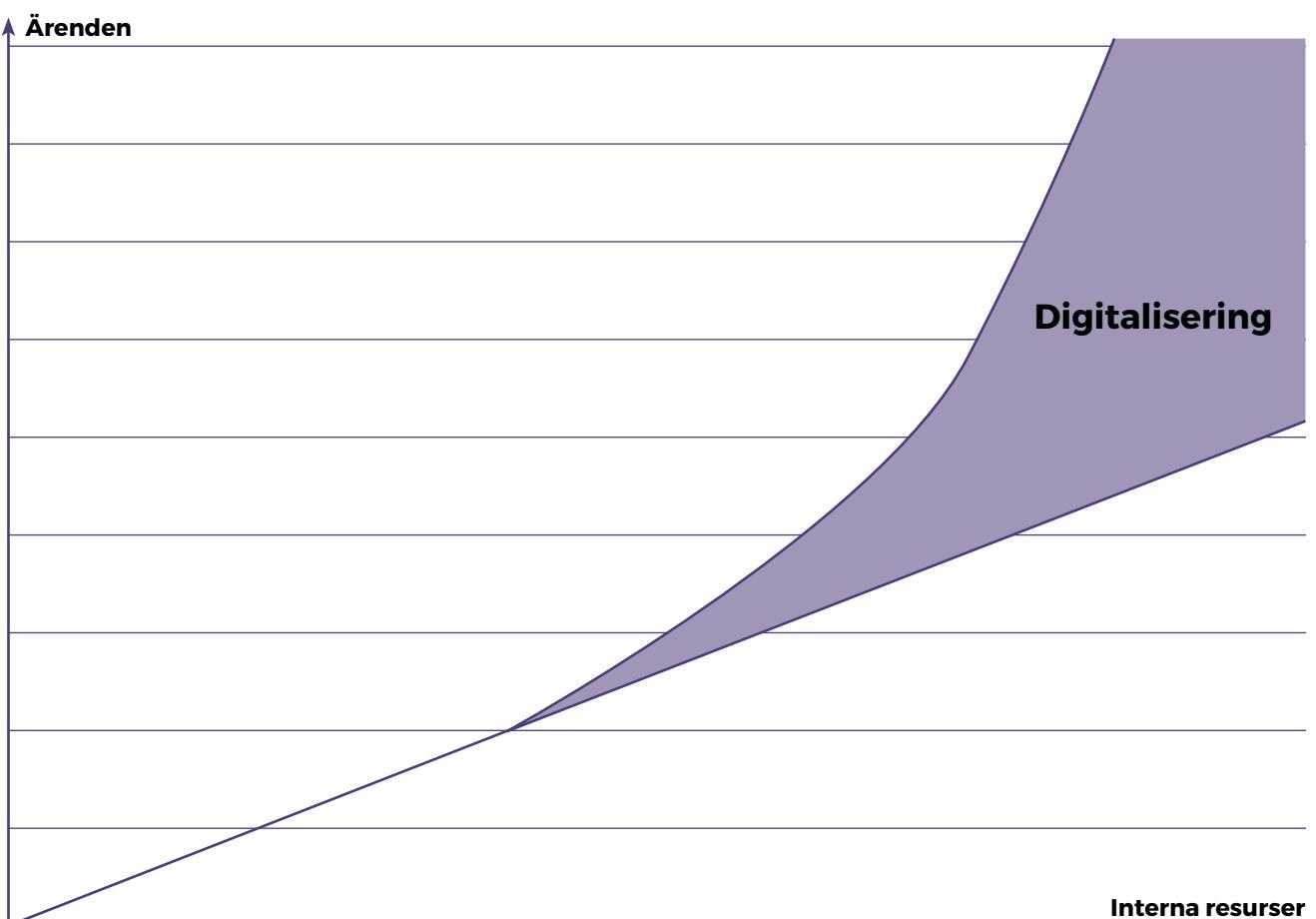
Det bästa får inte bli det godas fiende. Ett förhållningssätt för att undvika det är att sätta användarens perspektiv i centrum. Det är inte för TRRs skull som processer ska digitaliseras, utan det ska endast ske i den utsträckning och på det sätt som det bidrar till ett bättre stöd för användarna: företagen och arbetstagarna. Att vi som individer blir alltmer vana vid att leta tjänster via digitala kanaler är en anledning till att TRR behöver ställa om. En annan är att företagen alltmer efterfrågar proaktivt omställningsstöd, dvs stöd att ställa om kompetens i syfte att slippa aktivera varsel och uppsägningar. Det leder fram till nästa vägval för TRR.

Vägval 2. Kundfokus: Hur ska efterfrågan på proaktiv omställning mötas?

Som en spegling av den snabba kompetensutvecklingen möter TRR en ökad efterfrågan från företagen. De ber i allt högre utsträckning om stöd att ställa om innan det har gått så långt att de behöver lägga varsel och säga upp medarbetare.

Det ställer TRR inför ett vägval. Ska TRR bli vid sin läst och invänta konkreta uppsägningssituationer – eller åtminstone konkreta hot om uppsägningssituationer – innan stödet aktiveras av företagen? Eller ska organisationen erbjuda ett mer löpande stöd till de företag som vill förebygga omställningsbehov till nytta för individer, företag och ekonomin?

För individerna innebär proaktivt stöd inte bara att de slipper bli uppsagda utan att de får hjälp att utvecklas och ta nya framtidssäkra karriärsteg i en situation som aldrig behöver bli hotfull. För företagen betyder det sparade kostnader och bättre förutsättningar för en god medarbetarkultur. För samhällsekonomin betyder omställningstider som närmar sig noll enormt mycket rent monetärt och för den långsiktiga utvecklingen. Genomförda pilotprojekt har givit god indikation på att TRR kan göra än större nytta på alla dessa sätt, om stödet sätts in proaktivt. Med det som grund har TRR



sedan tidigare en fastslagen strategi att möta dena efterfrågan från företag och fackliga företrädare genom en mer löpande kontakt med företagen och en utökad möjlighet att agera som proaktiv arbetslivscoach för de företag som efterfrågar det.

Digitalisering möjliggör skalbarhet

Strategin att svara upp på anslutna företags efterfrågan på proaktivt omställningsstöd ställer samtidigt krav på TRR:s organisation. TRR har idag en linjär affärsmodell där ett ökat antal klientären den innebär ett behov av fler rådgivare. Ärenden kan bara öka i den takt som den raka linjen i nedanstående diagram medger. **För att kunna möta efterfrågan på mer proaktivt omställningsstöd kommer TRR behöva bryta sig loss från den linjära relationen mellan uppdrag och interna resurser.**

Med digitala verktyg kan fler personer få stöd utan att resurserna drar iväg, dvs den interna effektiviteten och/eller det externa värdet ökar. Detta är i sig ett starkt argument för att snabbt öka digitaliserings- och automatiseringsgraden i verksamheten.

Vägval 3. TRRs roll i den framväxande digitala miljön – tjänstleverantör eller systemansvarig?

Jobbmatchningsmarknaden rör sig mot ett eller flera digitala ekosystem där aktörer har olika roller i ett dynamiskt samspel. Arbetsförmedlingens Jobtech är ett ambitiöst projekt för att accelerera digitaliseringen på hela den svenska jobbmatchningsmarknaden. TRR behöver ta ställning till vilken position man vill ha i det som växer fram.

Generellt kan de potentiella positionerna i ett digitalt ekosystem delas in i tre kategorier:

Tjänstleverantörer

Tjänstleverantörer är de aktörer som befinner sig i utkanten av ekosystemet och som främst utnyttjar det för att erbjuda och distribuera sina tjänster. Tjänstleverantörerna konkurrerar ofta för att få just sina tjänster sålda och använder differentiering av erbjudande som konkurrensmedel. De är i regel inte alls involverade i utformningen av ekosystemet på en fundamental nivå, utan anpassar sig efter de förändringar som sker på ett reaktivt sätt. Till följd av den höga konkurrensen är de ofta utbytbara och har ett svagt inflytande på de andra aktörerna i ekosystemet.

Infrastrukturpartners

För att ekosystemet ska fungera som tänkt krävs en gedigen infrastruktur. Denna infrastruktur byggs upp av partners som levererar systemlösningar eller särskilda komponenter i infrastrukturen. I Arbetsförmedlingens pågående Jobtech-projekt är Auranest ett exempel på en sådan partner som hjälper projektet

att bygga upp en strukturerad jobbdatabas. Infrastrukturpartners investerar ofta betydande summor i denna infrastruktur och med detta kommer ofta ett större inflytande över ekosystemets utformning och inriktnings. Infrastrukturens höga specialisering för respektive ekosystem leder också till inläsningseffekter, vilket gör infrastrukturpartners svåra att byta ut när ekosystemet väl tagit form.

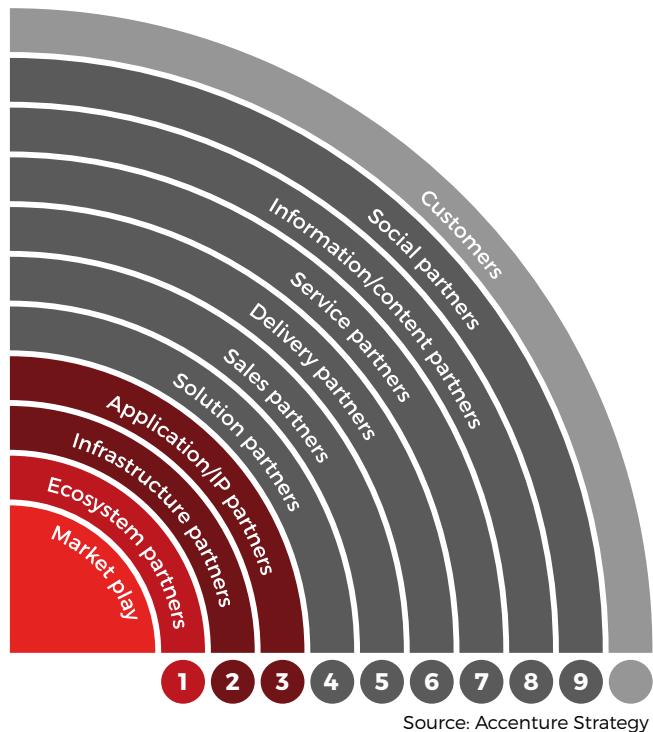
Samordnare (ekosystemsproducent)

Samordnare(n) av ekosystemet är den som står som ägare och varumärkesägare utåt för ekosystemet. Samordnaren är ansvarig för drift och utveckling av ekosystemet, samt är den som avgör vilka partners som ska ingå. Samordnaren driver den strategiska inriktningen av ekosystemet och är ofta också den som äger kundkontakten, och blir då ett gränssnitt mellan kunderna och ekosystemets tjänstleverantörer. I fallet Jobtech, som bygger på icke-proprietära principer, verkar dock ambitionen vara att tjänstleverantörer ska utveckla gränssnitten mot kunderna. Att äga kundkontakten ger samordnaren möjlighet att bygga stora dataunderlag och få insyn i hela kundens interaktion med plattformen, vilket är väsentligt för ekosystemets affärsutveckling.

Följande skäl talar för att TRR behöver se sig själv som i första hand en samordnare av ett eget ekosystem - möjlig i partnerskap med sina systrar, de andra trygghetsråden - snarare än som en partner i någon annans ekosystem:

- TRR har ett avgränsat uppdrag, för en avgränsad målgrupp, som är stort nog för ett eget ekosystem.
- Om alternativet är att bli en distributionspartner i Arbetsförmedlingens/statens system:
 - Jobtechs framtid är osäker av flera skäl (se tidigare avsnitt om detta): Kommer den lyckas "affärsmässigt", det vill säga blir den använd i tillräckligt hög grad och på det sätt som avses? Kommer politiken stödja och prioritera dess utveckling?
 - Det är svårt att se att TRR vinner trovärdighet eller legitimitet genom att bli förknippad med ett system med staten/Arbetsförmedlingen som central aktör (en annan sak är att ha ett aktivt utbyte med andra system, se sista punkten i denna lista).
- Om alternativet är att bli en distributionspartner i en globalt utvecklad plattform ser det idag inte ut som att TRR:s uppdrag skulle kunna passa in i en global plattformsambition.
- Det finns få hinder att använda andra plattformars applikationer och data i ett eget system - i synnerhet gäller detta det nationella Jobtech-projektet vars idé är att vara en öppen infrastruktur med öppna algoritmer, källkod och data.
- Att vara samordnare av ett eget ekosystem utesluter inte att man samtidigt kan bidra till andras ekosystem - tvärtom. Utvecklas Jobtech-projektet som tänkt kommer det vara till ömsesidig nytta att dela data och tjänster mellan varandra.

CUSTOMERS	The entity that adopts the platform and derives value
OFFERING ECOSYSTEM	Collaborative set of partners that develop, sell, deliver and service the offerings. The offering ecosystem creates a customized offering/services to enhance the market play/customer experience
PLATFORM ECOSYSTEM	Set of partners (infrastructure providers, network providers, technology partners, research partners, component suppliers etc.) building the core platform solution around the defined market.
ECOSYSTEM PRODUCER	The ecosystem leader responsible for managing the market play from start to finish. Mobilizes the ecosystem from the initial idea, to developing the value model, to enabling the platform and offering.
MARKET PLAY	New value proposition/customer experience created at the intersection of functional areas/technologies/industries – combinational offering



"På frågan "Hur borde TRR tänka utifrån Arbetsförmedlingens roll framåt" så tror jag att man ska tänka att man själv tar hundra procent ansvar för situationen på arbetsmarknaden. Så som TRR en gång gjorde. Och tänker bort Arbetsförmedlingen. Tänker att det är de som prövar om man får A-kassan eller inte."

Oscar Rydman,
vd Pangara (och tidigare LinkedIn
med ansvar för offentliga affärer)

"Antingen satsar TRR tillsammans med Arbetsförmedlingen och bygger något stort eller så bygger de själva. Jag tycker TRR ska använda sina muskler för att satsa. För att någonstans har de ett ansvar från sina uppdragsgivare och de kan tyvärr inte förlita sig på att Arbetsförmedlingen gör det. Jag skulle intestå still, oavsett vad."

Andrei Postoaca, vd och grundare Clintelica

Vägval 4. Vilka matchningstjänster behöver TRR erbjuda framöver?

Utifrån ett ökat behov och ökad efterfrågan av proaktiv omställning finns det flera möjliga vägar att skapa mervärde för de anslutna företagen. Hur många ska TRR stödja för att möta behovet av proaktiv omställning? De cirka 10 000 per år som blir klienter till följd av uppsägning eller alla försäkrade som skulle behöva ställa om av en eller annan anledning? Borde man till och med hjälpa alla de som, för att använda Erik

Fors-Andrées ord, är missnöjda på jobbet? Och hur ska stödet till företagen, arbetsgivarna se ut för att göra bästa möjliga nyttा?

"Av fem miljoner är två miljoner missnöjda på jobbet. Det är bulken. Jag vet inte om det är vi – jag skulle gärna vilja vara en av dem aktörerna i alla fall – men det kommer att finnas aktörer som kommer att jobba med de här två miljonerna."

Erik Fors-Andrée, vd Go Monday

På en översiktlig nivå kan TRR skapa ökat värde för sina intressenter inom tre områden:

1. Förstärk kärnverksamheten med digitala verktyg
2. Öppna upp tjänsteutbudet till samtliga yrkesverksamma som täcks av TRR-avtalet
3. Utveckla stödet till företagen

Utöka digitaliseringensgraden inom kärnaffären TRR har idag ett antal digitala verktyg som skapar värde för sina klienter, som till exempel Squid Factor, som möjliggör för klienter att öva på olika kognitiva tester som förekommer under intervjuprocesser. Dessutom har TRR digitala vägledningsverktyg som klienter använder sig av under olika delar av vägen till nästa jobb, såsom kartläggningen av ens kompetens. Dessa verktyg är i dagsläget inte integrerade, vilket till exempel innebär att datainsamlingen från kompetensinventeringen inte används under arbetsmarknadsinventeringen.

TRR har möjligheten att skapa ökat värde inom sin kärnaffär på tre övergripande sätt:

1. Förstärk kärnverksamheten med digitala verktyg.

Detta kan till exempel vara obegränsad tillgång till utbildningsplattformar. Målet är att skapa ett robustt digitalt ekosystem där klienten själv använder relevanta tjänster, med stöd av mänsklig rådgivning när det behövs. En annan potential för digitala verktyg (AI) är att kunna evidensbaserat visa på vilken typ av matchningar som lyckas över tid och vilka som är mindre lyckade och utifrån det utforma bättre råd till företag och individer.

2. Integrera datainsamlingen från olika steg i TRR:s klientomställningsprocess för bättre dataanalys.

Genom att integrera data från olika steg i klientomställningsprocessen skulle TRR öka relevansen av uteffekten från efterkommande steg. Data som berör kompetens och karriärsmål skulle därmed automatiskt integreras i analysen av relevanta arbetsmarknadssegment.

3. Integrera datainsamlingen med andra aktörers plattformar.

När data om en persons karriärsmål och drivkrafter finns skulle personen potentiellt kunna använda dessa data till att bli upptäckbar (och höja sin attraktivitet) i externa system, om informationen standardiseras på ett sätt som görs kompatibelt med andra plattformar, till exempel MyData-projektets framväxt inom Arbetsförmedlingen (eller LinkedIn-profilen).

Öppna upp tjänsteutbudet till samtliga yrkesverksamma som täcks av TRR-avtalet

Kärnaffären ligger i att hjälpa tjänstemän som har blivit av med eller är på väg att bli av med arbetet att snabbt komma tillbaka till arbetsmarknaden. Processen har utvecklats över många år och uppskattas mycket av de som använder sig av TRR:s tjänster. Om TRR lyckas utveckla ett skalbart och attraktivt digitalt ekosystem finns det stor potentiell i att öppna upp delar av ekosystemet för tjänstemän med pågående anställning. TRR:s ekosystem skulle då skapa värde för två klientsegment:

1. Klienter under omställning. Dessa klienter skulle få tillgång till TRR:s digitala ekosystem men även få stöd av mänsklig rådgivning (såsom de får idag).
2. Klienter med stabil anställning. Dessa klienter skulle få tillgång till ett antal digitala tjänster inom TRR:s digitala ekosystem. Kravställningen är att tjänsterna är skalbara och skapar värde för målgruppen.

Att öppna upp det digitala ekosystemet till alla tjänstemän som täcks av avtalet skulle innebära att TRR utökade sitt värdeskapande från en målgrupp på ca 10 000 tjänstemän till en målgrupp på ca 950 000 tjänstemän. TRR kan då förebygga omställningar genom att till exempel öka kompetensnivån hos

tjänstemän (genom skalbara utbildningsplattformar) samt skapa ett långvarigt förhållande till dessa kunder. TRR positionerar sig själv som en värdefull partner i karriären och företagen får ut mer stöd för sin insats i kollektivavtalet.

"Problemet idag är att den kompetens som efterfrågas inte finns på riktigt. Så är det någonting man skulle vilja att TRR fokuserar på så är det att jag som medborgare skulle kunna ha ett konto hos TRR och där fanns all världens e-learning tillgänglig för att kompetenssäkra mig som individ i samhället."

Oscar Rydman,
vd Pangara (tidigare Senior
Relationship Manager, LinkedIn Sverige)

Utveckla stödet till företagen

TRR har möjligheten att utöka sin proaktivitet hos arbetsgivare så att en ökad andel omställningssituationer inte behöver uppstå. Dessa tjänster riktar sig mot att stödja företag med sin interna kompetensartläggning och planering. Antalet tjänster inom kategorin är bred och skulle kunna innehålla till exempel internkompetensmatchning för att undvika varsel (dvs att internrekrytera istället för att externrekrytera), eller kompetenshöjning genom att ge tillgång till internetbaserade utbildningsplattformar.

Slutsatser

• Stå inte still!

TRR behöver ha ett stort fokus på digitalisering av framför allt följande skäl:

- a. Hygienkrav – Marknaden för jobbmatchning utvecklas nu snabbt och de som använder tjänsterna ställer nya krav på snabbhet, transparens med mera. Ska TRR fortsätta vara en leverantör att vända sig till vid omställningsbehov behöver digitala hjälpmedel bidra till att möta dessa förväntningar.
- b. Ambition – Digitalisering ger flera möjligheter att kunna stödja omställning ännu bättre, exempelvis genom att förbättra den tillgängliga informationen om företag och arbetsökande, genom att de digitala matchningsverktygen blir mer och mer träffsäkra, och genom att korta ledtider från att behov uppstår till att nya möjligheter görs tillgängliga för kunder och kunder.
- c. Krav för proaktivitet – Ska TRR kunna ha en löpande dialog med företagen och bidra till löpande kompetensväxling behöver antalet ärenden kunna skalias upp ordentligt, vilket inte låter sig göras utan en digitalisering som ökar effektiviteten. (I gengäld kommer företagen få mer för sin betalda försäkring).

Man skulle kunna säga att TRR står inför ett vägval som är digitalt på ytterligare ett sätt: Utvecklas tjänsterna för långsamt kommer omställningsmodellen förlora relevans. Men tas digitaliseringsmöjligheterna tillvara kommer efterfrågan på proaktiv omställning

att öka vilket i sin tur kräver såväl ökad automatiseringsgrad som hantverksskickligt utformade digitala tjänster.

- **Högkvalitativ data är den nya oljan**

Den som lyckas tillgängliggöra (digitalisera) högkvalitativa data om vart individer och företag är på väg (deras behov, viljor, intressen, framtidsplaner) kommer sannolikt att kunna bidra till stora förbättringar träffsäkerheten i matchningstjänsterna. TRR är väl positionerat att bidra i den delen efter som den klientfokuserade verksamheten bygger på ett rådgivningshantverk med stort fokus på sådan information.

- **Bygg ett eget ekosystem!**

TRR är väl positionerat för att forma sitt eget ekosystem av leverantörer och partners för att leverera på sitt väl avgränsade uppdrag - att stödja PTK-anslutna företag med omställningsbehov. Detta utesluter inte att TRR samtidigt bidrar till andra delar av arbetsmarknaden genom att dela data, applikationer och erfarenheter med andra systemaktörer.

Rekommendationer

Om TRR väljer att fortsätta på den inslagna vägen mot ett mer proaktivt omställningsstöd drivet av en ökad digitaliseringssgrad bör man även tänka på följande.

Tänk plattform - ansvarsfullt och ödmjukt men ambitiöst

TRR måste förena nyttan med att möta den ökade efterfrågan på proaktiv omställning med ansvarstagande för den dominerande ställning som kollektivavtalet ger organisationen. TRR ska inte konkurrera med

privata aktörer. En annan utmaning är såklart att räcka till som organisation för att ge förstklassiga råd till allt från veterinärer till nya teknologibolag.

Bägge dessa aspekter talar för att TRR borde möta framtiden med en plattformsstrategi där TRR är navet för att uppnå mål som engagerande partner är delaktiga i. Man kan också uttrycka det som att TRR ska bygga ett eget ekosystem med ett dynamiskt samarbete kring gemensamma strategier. Så här kan en plattformsstrategi översiktligt utformas:

1. Definiera TRRs befintliga ekosystem av intressenter - vilka är vi till för och vilka är vi beroende av? Vilka påverkar oss varje sig vi vill eller inte?
2. Definiera vilka aktörer som TRR är beroende av för att uppnå den långsiktiga vision eller det långsiktiga mål som satts upp.
3. Hitta idéutmaningar som kan engagera dessa aktörer - sätt inte och håll på TRRs mål och visioner utan bjud in fler att jobba mot samma mål.
4. Sätt en färdplan och KPI:er som leder till verlig effekt helt i linje med det långsiktiga målet
5. Säkerställ att förändringen utvecklas och växer över tid

Leverera på uppdraget (målgruppen)

TRRs avgränsade uppdrag är en styrka. Det handlar om att leverera omställningsstöd till de anslutna företagen. Fokus på det uppdraget bör vara en ledstjärna i den fortsatta digitaliseringen.

Eftersträva en ledande roll

Även om knappast någon kan åstadkomma något stort på egen hand i dagens samhälle - man behöver arbeta tillsammans med andra - så behövs ledarskap och organisationer som utmanar. Försök bli bäst i

Sverige på omställning men inte genom att konkurrera ut andra utan snarare genom att ta ledningen för ett samarbete som leder till det målet. Ur samhällsynpunkt är det bara bra om det är fler som försöker bli bäst på samhällsnyttiga saker. I synnerhet om de dessutom är öppna för att samarbeta.

Öppen approach som bidrar även till andra ekosystem - utred open source-alternativet

I linje med föregående punkter bör TRR eftersträva öppenhet. Dels är det rimligt att kräva det utifrån den ställning som kollektivavtalet ger TRR, dels är det framgångsrikt. Utred med hjälp av teknikexperten även om TRR:s digitala (bas)verktyg ska byggas enligt open source, såsom Jobtech gör. Då kommer ni kunna ha maximalt utbyte av varandra och uppnådda tekniska framsteg kommer inte vara förgäves oavsett vad som händer med Jobtech i framtiden.

Fokus på bästa assets och lågt hängande frukter

Utnyttja hantverkskunnandet inom TRR när nästa steg i digitaliseringen tas. TRR är väldigt väl positionerat

att lyckas standardisera och därmed tillgängliggöra högkvalitativa data om arbetssökande individer. Att till exempel göra talanger sökbara utifrån vad de verkligen vill och var de är på väg. Information som i stort sett saknas på befintliga matchningsplattformar. Utnyttja också de lägst hängande frukterna. Gör till exempel den befintliga databasen av (arbetssökande) klienter sökbar för arbetsgivare, för alla klienter som vill det. Det skulle alla tjäna på.

Tydlig färdplan

Digitaliseringsmöjligheterna är många och behoven i TRR:s omvärld är stora. En effektiv strategi kräver att man lyckas prioritera bland dessa och tydligt bestämma sig för vad som ska göras först.

Odla talesmannaskapet

Framgång kräver som sagt samarbete och det kräver i sin tur att man tydligt kommunlicerar vad man vill. Arbetsmarknaden blir dessutom mer rörlig (omställning fungerar bättre) om många pratar om det. Prioritera därför att delta i samhällsdebatten och lyft frågor som kan leda till faktiska förbättringar av arbetsmarknaden.



Källförteckning

TRR anpassar sig till nya förutsättningar

Omställningsavtalet mellan Svenskt Näringsliv och PTK – Förhandlings- och samverkansrådet
Förhandlingsprotokoll 1997-12-18

Framtidens arbetsliv är här!
TRR, 2019

Omvärldsanalys

Rekryteringsenkäten 2018: Jobbskaparna larmar!
Kompetensbristen ökar
Svenskt Näringsliv, 2018

250 miljarder fattigare! Svensk produktivitetsutveckling 1950–2027
Entreprenörskapsforum, 2018

Larmet: Kompetensbristen växer – riskerar ge allvarliga konsekvenser
Carina Lindfelt, Svenskt Näringsliv, 2018

The Future of Jobs Report
World Economic Forum, 2018

Realizing 2030: A Divided Vision of the Future
Dell Technologies, 2018

Towards a Reskilling Revolution – A Future of Jobs for All
World Economic Forum, 2018

Workforce of the future – The competing forces shaping 2030
PWC, 2018

Framtidens Arbetsmarknad, SOM-rapport nr 2018:5
SOM-institutet, 2018

Employer brand research 2018 – Landsrapport Sverige
Randstad, 2018

The Future Of LinkedIn Learning And The Link Between Education And Work
Forbes, 2019

Facebook Aims To Train 1 Million People And Small Business Owners With Digital Skills By 2020
Forbes, 2019

Gig lockar 9 av 10 svenskar
Frilans Finans, 2018

The Gig Economy: 2020 Freelance Work-force Predicted To Rise To 43%
Jacob Adams, 2017

The Future Of LinkedIn Learning And The Link Between Education And Work
Forbes, 2019

Facebook Aims To Train 1 Million People And Small Business Owners With Digital Skills By 2020
Forbes, 2019

Missnöjda nyanställda och ökad mobilanvändning bland jobbskare i CareerBuilder. ses och Bravuras undersökning
BreakIt, 2018

Kandidatresan – Rekryterarens 11 steg till en effektiv kandidatattraktion
Careerbuilder, Bravura, 2018

Trender inom rekrytering 2018
Bravura, 2018

Trend – transparens, insyn och delaktighet
TNC, 2018

Svensk HR dåliga på att nyttja ny teknik
Annika Ahnlund, HR-bloggen, 2019

Global Recruitment Insights and Data Research
Bullhorn, 2019

Global recruiting trends 2018
LinkedIn Talent solutions, 2018

Consumer-goods giant Unilever has been hiring employees using brain games and artificial intelligence – and it's a huge success
Richard Feloni, Business Insider, 2017

Svenska HR-chefer oroadé över digitalisering
YouGov, 2018

Rekrytering när kompetens är en bristvara
Tina Sjöström, HR-bloggen, 2019

Arbetsförmedlingen blir av med sin huvuduppgift

Arbetsförmedlingens framtid, inbjudan seminarium
SNS, 2019

Utkast till sakpolitisk överenskommelse ("73-punktsöverenskommelsen")
Socialdemokraterna, Centerpartiet,
Liberalerna och Miljöpartiet de gröna, 2019

Effektivt, tydligt och träffsäkert – det statliga åtagandet för framtidens arbetsmarknad
Arbetsmarknadsutredningen (SOU 2019:3)

Slutrapport – Digital plattform för livslång vägledning
Arbetsförmedlingen, 2018

