



KOMPE

Entreprenörerna

TENS

som utvecklar

REBEL

svensk arbetsmarknad

LERNNA

Kompetensrebellerna

KOMPE

Entreprenörerna

TENS

som utvecklar

REBEL

svensk arbetsmarknad

LERNA

INNEHÅLL

Förord 7

Tankar om arbete 12

JORD - KAPITAL - KOMPETENS 14

»VI GÅR MOT BEMANNINGSFÖRETAGENS EPOK«

– intervju med Benjamin von Jahf 27

KOMPETENSSAMHÄLLET 33

»DET GÄLLER ATT INTE TAPPA DET MÄNSKLIGA«

– intervju med Lisa Schuman 43

KOMPETENSSAMHÄLLETS UTMANINGAR 49

ANKI ELKEN VIDGAR NORMEN

– intervju med Anki Elken 59

DEN SVENSKA KOMPETENSBRANSCHEN 65

NÄR MÅNGFALDEN BLIVIT EN SJÄLVKLARHET

– intervju med Johnny Gunnarsson 73

Omställning 78

Rekrytering 80

KOMPETENSFÖRETAGEN 83

**»JAG VILL VISA SKATTEBETALARNA
ALLT BRA VI GÖR«**

– intervju med Maria Mattsson Mähl 89

EN HISTORIA AV KVINNOKAMP 95

»VI STÅR MITT I STORMENS ÖGA«

– intervju med Lars Forseth 119

EN DEL AV DEN SVENSKA MODELLEN 125

FÖRÄNDRING GENOM EGENMAKT

– intervju med Charlotte Norling 139

**VARFÖR HAR KOMPETENSBRANSCHEN
MOTARBETATS? 145**

**»JAG VILL ÖKA KUNSKAPEN OM
DET VÄRDE VI TILLFÖR«**

– intervju med Eva Domanders 153

Kompetensbranschen år för år 159

Styrelseordförande och verkställande direktörer 165

FÖRORD

Vi lever i en tid då kompetens betraktas som ett av de viktigaste värdena i samhällsekonomin. Apples tidigare vd Steve Jobs lär ha sagt att rätt rekrytering inte är dubbelt så mycket värd som fel rekrytering – utan femtio eller hundra gånger mera värd. Automatisering påverkar även vår bransch. Rekrytering via stora databaser och webbtjänster gör att resurser frigörs och arbete effektiviseras. Men det gör också att det arbete som inte automatiseras blir viktigare, och rör sig uppåt i värdekedjan.

Utvecklingen av kompetensbranschen: omställnings-, rekryterings-, HR- och bemanningsföretag, speglar denna utveckling. Sektorn växte snabbt efter 90-talets lagändringar, men på senare år har tillväxten skett i takt med resten av arbetsmarknaden. Våra medlemsföretag anlitas i hela samhällsekonomin och på alla nivåer: från jobbcoachning av nyanlända till

vd-rekrytering. Arbetsuppgifterna inom sektorn har blivit mer specialiserade och det tillförda värdet har blivit större.

Alla våra medlemsföretag arbetar med att identifiera, utveckla och förmedla kompetens på olika sätt. Min bild är att de företag vi företräder och det arbete deras medarbetare utför alltid har varit mer kvalificerat än omvärlden tror. Vår historia börjar i de kvinnliga skrivbyråerna, där kompetenta kvinnor utförde skriv- och kontorsarbete snabbt och med hög kvalitet. Men sektorn har också utvecklats: För inte så länge sedan var det vanligt med beställningar på »femton gubbar«. I dag är det centrala vilken kompetens de individer som kommer har. Individerna är sällan gubbar. Och processerna för att hitta, utveckla och få dessa individer på plats har blivit betydligt mer sofistikerade.

Våra företagare är och har alltid varit rebeller. De har utmanat strukturer, ideologi och centralisering i alla tider. På 30-talet förbjöds de privata arbetsförmedlingarna, som främst förmedlade arbete åt kvinnor, för att Arbetsförmedlingen ansågs mer »ideologiskt korrekt«. I dag hörs röster som vill »bryta ryggraden« på vårdbemanningföretagen och ha landstingsdrivna vikariepooler.

Våra entreprenörer fortsätter att utmana strukturer på arbetsmarknaden. Samtidigt arbetar de mitt i den svenska arbetsmarknadsmodellen. Vi är i dag en väl reglerad bransch med svenskt rekord i kollektivavtal. Allting vi och våra medlemsföretag gör bygger på förtroende, samarbete och överenskommelser med andra parter – politik, fackliga partners, kunder, medarbetare. Tillsammans har vi utvecklat en svensk bemanningsmodell med längre uppdrag, längre anställningar och mer kvalificerade arbetsuppgifter än i resten av Europa. Vi har också utvecklat en unik omställningssektor med företag som har arbetsmarknadens parter och Arbetsförmedlingen som kunder. Den betraktas i dag som en av anledningarna till Sveriges goda omställningsförmåga i den globala konkurrensen. Alla våra medlemsföretag auktoriseras av en partssammansatt nämnd – en välkänd kvalitetsstämpel som garanterar ordning och reda, kollektivavtal och efterlevnad av regler och avtal.

Entreprenörerna och företagsföreträdarna jag arbetar med har en sak gemensamt: deras hjärta klappar för att göra andra framgångsrika. Deras berättelser handlar nästan alltid om personer som annars inte skulle kommit in, fram eller upp på arbetsmarknaden men som tillsammans med dem utvecklat sin fulla poten-

tial. Medarbetarna och kandidaterna är våra företags viktigaste tillgång. Våra medarbetarundersökningar visar att åtta av tio medarbetare trivs bra eller mycket bra på jobbet. När vi möter allmänhetens attityder till branschen ser vi att den viktigaste faktorn för de som är positiva till våra medlemsföretag är att de själva, någon vän eller anhörig har arbetat där.

Kompetensföretagen verkar på en arbetsmarknad i förändring. Formerna för arbete, traditionella arbetsplatser och anställningar bryts upp. Stora delar av arbetsmarknaden fungerar inte i dag. Vi ser det i hög arbetslöshet, även mitt i högkonjunkturen. Vi ser det när människor vantrivs på jobbet och inte kommer till sin rätt. Vi ser det när det inte går att rekrytera rätt kompetens till centrala samhällsfunktioner. Det finns med andra ord mycket kvar att göra för kompetensrebellerna.

I år fyller branschorganisationen för bemannings-, omställnings-, och rekryteringsföretag 15 år. Branschen växer, och omfattar i dag även HR-konsulter, entreprenadföretag, »managed service providers« och andra kompetenslösningar. För att spegla medlemsföretagens utveckling byter vi i år namn till Kompetensföretagen och kraftsamlar för att utveckla våra arbetsformer.

I den här boken kan du läsa om vår historia. Den handlar om lösningsinriktade rebeller, ofta kvinnor, som inte ger upp – och som till slut får det förtroende de förtjänar. När till exempel Ulla Murman, som grundade svenska Manpower, hade blivit fälld i Högsta domstolen skickade hon veckan därpå upp medarbetare på justitiedepartementet. I dag är hon allmänt känd som en av Sveriges främsta kvinnliga 1900-tals-entreprenörer.

Hon är en av oss. Vi kämpar vidare i hennes anda.

ANNA-KARI EDENIUS

Förbundsdirektör Kompetensföretagen

2018

TANKAR OM ARBETE

»Det finns inget som kan ersätta hårt arbete. Geni är 1 procent inspiration och 99 procent transpiration.«

THOMAS ALVA EDISON, amerikansk uppfinnare

»Arbetsamhet befordrar hälsa och välstånd och hindrar många tillfällen till synd.«

JAKOB AXELSSON LINDBLOM, svensk biskop

»Kalla det vad ni vill! Det enda sättet att få människor att arbeta hårdare är att utfästa belöningar.«

NIKITA CHRUSJTJOV, sovjetledare

»Arbetet utvidgar sig så att det fyller den tid som är tillgänglig för att utföra det.«

C NORTHCOTE PARKINSON, brittisk historiker och författare

»Den gamla principen: den som inte arbetar skall inte heller äta, har ersatts av en ny: den som inte lyder skall inte äta.«

LEV TROTSKIJ, sovjetisk politiker

»Om någon icke vill arbeta, så skall han icke heller äta.«

BIBELN

»Jag gillar arbete, det fascinerar mig. Jag kan sitta i timmar och titta på.«

JEROME K JEROME, brittisk författare

»Vad kvinnor än tar sig för, så måste de göra det dubbelt så bra som männen för att anses hälften så duktiga. Lyckligtvis är det inte särskilt svårt.«

CHARLOTTE WHITTON, kanadensisk politiker

»När arbetet är ett nöje, är också livet det. När arbetet är en plikt, är livet slaveri.«

MAKSIM GORKIJ, rysk författare

»Jag vet ingen bättre sammanfattning av mina erfarenheter än historien om de två stenhuggarna. Båda stod och högg fyrkantiga block i granit. På en fråga om vad de höll på med svarade den ene trött: 'Jag hugger de här stenblocken fyrkantiga'. Den andre svarade entusiastiskt: 'Jag är med och bygger en katedral!'«

JAN CARLZON, svensk företagsledare

JORD - KAPITAL - KOMPETENS

I begynnelsen var jorden

Fram till mitten av 1800-talet arbetade ungefär 80 procent av svenskarna inom jordbruket. Då var tillgången till jord den mest strategiska resursen.

De som arbetade inom jordbruket ägnade sig ofta åt många andra verksamheter. De bedrev skogsbruk och fiske. De byggde hus, satte upp gårdsgårdar och tillverkade de redskap som behövdes i arbetet och i hushållet. Arbetet utfördes ofta i anslutning till bostaden. Det fanns sällan en tydlig gräns mellan arbetstid och fritid. Man arbetade då det fanns något att göra. Arbetsuppgifterna varierade från en dag till en annan och från ena årstiden till den andra.

De som bodde i malmrika trakter tillverkade träkol, bröt malm i gruvor och utförde transporter åt järnbruket. I regioner där jordbruket eller bergsbruket inte kunde ge tillräcklig försörjning förekom ofta olika former av saluslöjd, alltså hemtillverkning av föremål som

såldes utanför den egna regionen. Exempel på detta är textilslöjd i Sjuhäradsbygden (södra Västergötland), metallslöjd i Finnveden (västra Småland), träslöjd i Göinge (norra Skåne), linslöjd i Hälsingland och Nolaskogs (norra Ångermanland) samt en mångsidig saluslöjd i norra Dalarna.

Sedan kom kapitalet

I mitten av 1800-talet nådde den industriella revolutionen Sverige. Under 1930-talet blev både industri-sektorn och tjänstesektorn större än jordbrukssektorn.

I industrisamhället var det kapitalet – maskiner, anläggningar och transportsystem – som till stor del bestämde var arbetet utfördes och hur det skulle organiseras. Under industrisamhällets epok formades därför en speciell syn på hur ett typiskt arbete skulle bedrivas:

- › Man var *anställd*. Att vara företagare var något avvikande.
- › Arbetet utfördes på en särskild *arbetsplats* som var avskild från bostaden.

»Det finns en mycket viktig skillnad mellan ett kapitalistiskt och ett feodalt samhällssystem. Den typiska platsen för konkurrens i ett kapitalistiskt system är inom ekonomin, inom marknaden; den vanliga platsen för feodal konkurrens var slagfältet, och det vanligaste konkurrensmedlet var värjan. I en kapitalistisk ekonomi kan rivaliserande parter frodas och växa samtidigt. I en feodal ekonomi gick inte det, därför att den centrala skaparen av värden, jorden, inte kunde expandera utan i stort sett bara byta ägare, ett byte som alltså utfördes med vapen i hand. De många och långa krigen var på så vis till stor del en nästan oundviklig konsekvens av det feodala samhällssystemet.«

PETER ENGLUND: *Poltava*, 1988.

- › Arbetet utfördes under en särskild *arbetstid* som var avskild från fritiden.
- › Arbetet bestod i att inom ramen för en fast *arbetsorganisation* utföra vissa givna *arbetsuppgifter* som normalt inte varierade särskilt mycket från en dag till en annan. Det fanns en *tydlig gräns* mellan den som tillhörde arbetsorganisationen och den som stod utanför.

Alla arbeten i industrisamhället var naturligtvis inte organiserade på detta sätt. Men så här såg det ofta ut – och så borde det se ut – oavsett om man arbetade på fabrik, kontor, skola eller sjukhus.

De viktigaste personerna bakom industrisamhällets arbetsorganisation var amerikanerna Henry Ford och Frederick Winslow Taylor. År 1911 utkom Taylor med en av historiens viktigaste böcker om företagsorganisation, *The Principles of Scientific Management*. Den organisation som han förespråkade var hierarkin, eller organisationspyramiden. Den kännetecknades av att en liten grupp experter tänkte ut den optimala lösningen på varje produktionsproblem, »the one best way«. Genom att bygga upp en hierarkisk organisation med strikta ordervägar kunde sedan dessa centralt fastställ-



Under industrisambällets dagar fanns en tydlig gräns mellan den som tillhörde arbetsorganisationen och den som stod utanför.

da lösningar tillämpas enhetligt i hela organisationen. Arbetet på verkstadsgolvet rutiniserades. Produkterna tillverkades i långa serier med standardiserat utförande.

T-Forden är ett bra exempel på detta. Den tillverkades med mycket små modifikationer 1908–1927. Kunden fick, enligt Ford, välja vilken färg på bilen han ville, bara den var svart. Denna begränsning möjliggjorde kraftigt sänkta produktionskostnader. Tillverkningen effektiviserades med hjälp av det löpande bandet. Ford lyckades förvandla bilen från lyxvara till massprodukt.

Bilarbetarna fick råd att själva köpa den bil de tillverkade.

Taylorismen spreds snabbt till det svenska näringslivet. Dess framgångar där bidrog till att den även började tillämpas i den offentliga sektorn. Storkommunen, enhetsskolan, storsjukhuset, socialförsäkringarna och miljonprogrammet för bostadsbyggandet utformades utifrån principer om centralstyrning, storskalighet och standardisering. Socialminister Gustav Möllers (S) klassiska mål för välfärdspolitiken – »endast det bästa är gott nog åt folket« – är inte bara uttryck för en hög ambitionsnivå. Det är också en direkt tillämpning av Taylors tankar om »the one best way«. Det finns något »det bästa«, i bestämd form singularis, som alla medborgare ska erbjudas.

Hopp-Jerka eller Stann-Anders?

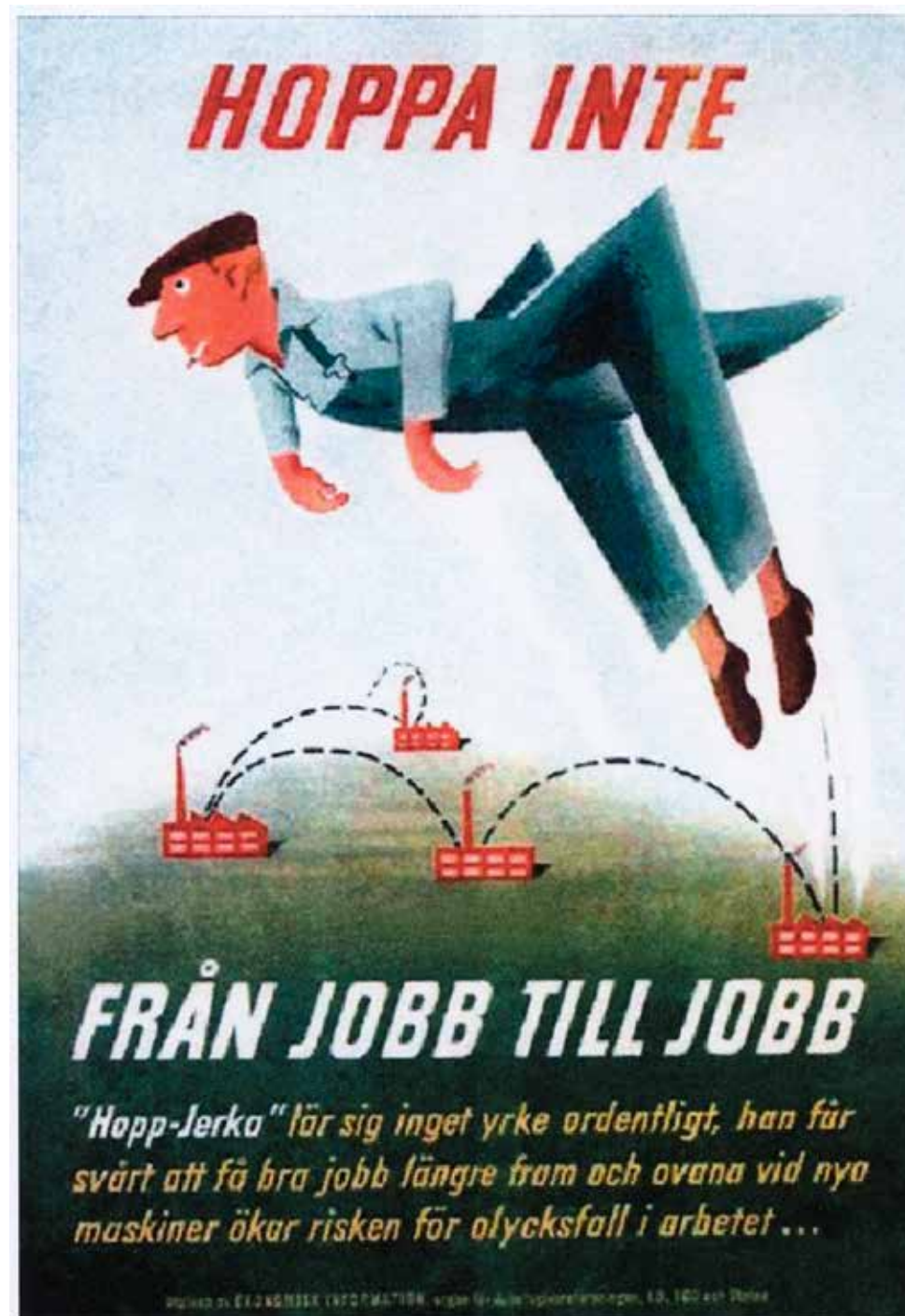
Det fanns vissa fördelar med de storskaliga och centralstyrda organisationerna. Även lågutbildade personer kunde få en trygg anställning och en hygglig löneutveckling utan att kraven på personlig utveckling och flexibilitet var särskilt höga, däremot kraven på underordning och disciplin.

*Jag har strävat hårt för min stuga,
jag har plikttroget gått till min möda,
jag har odlat min täppa om kvällen och
själv slagit rot.
Om bolaget nedlägger driften går världen
under.
Stann-Anders.*

ALF HENRIKSON: *Stann-Anders*, 1964.

Långa anställningstider premierades – och på vissa håll ansågs livslång anställning som ett ideal att sträva efter. Den som hade varit anställd tillräckligt länge fick medalj, guldlocka eller kristallskål för lång och trogen tjänst. Arbetsmarknadens parter såg inte med blida ögon på den som ofta bytte jobb.

På 1940-talet bildade staten, SAF, LO och TCO en gemensam organisation som hette *Ekonomisk Information*. De producerade affischer, filmer och broschyrer där de varnade människor för att bli en »Hopp-Jerka«, alltså en person som ofta byter jobb: »Hopp-Jerka lär sig inget yrke ordentligt, han får svårt att få bra jobb längre fram och ovan vid nya maskiner ökar risken för olycksfall i arbetet...«



På 1940-talet propagerade staten och arbetsmarknadens parter för att anställda inte skulle försöka byta arbetsgivare.

Som ideal framhölls i stället »Stann-Anders«, alltså en person som var en trogen och lojal anställd som sällan eller aldrig bytte arbetsplats.

Och nu är det kompetensen som gäller

På 1960-talet började industrins andel av sysselsättningen att minska i Sverige. Sedan dess är det bara tjänstesektorn som har växt. I dag arbetar ungefär 50 procent av den svenska arbetskraften i privat tjänstesektor, 30 i offentlig sektor, 20 procent i industrin och 2 procent inom jordbruket. Gränsen mellan industri- och tjänstesektorerna är dock inte lika tydlig som förr. Många tjänsteföretag levererar tjänster till industriföretag och flera industriföretag levererar tjänster som drift, underhåll och service till sina kunder. Genom digitaliseringen kan en del varor – till exempel film, musik och tidningar – omvandlas från fysiska varor till tjänster. En stor del av det arbete som utförs i industriföretag är dessutom serviceuppgifter som till exempel forskning, formgivning och försäljning.

I tjänstesamhället är den personliga kompetensen ofta den viktigaste strategiska faktorn. Det beror bland annat på att andra faktorer som råvarutillgångar, geo-

»Botemedlet mot denna brist på effektivitet finnes i systematisk organisation, ej så mycket i ovanliga och utomordentliga ledare. Den bästa arbetsledningen är ingenting mindre än tillämpningen av en verklig vetenskap, grundad på bestämda lagar, regler och principer. Den arbetare som är bäst lämpad för att praktiskt utföra arbetet, är icke i stånd att fullt förstå denna vetenskap utan ledning och hjälp av sina arbetskamrater eller förmän, och detta antingen på grund av bristande bildning eller otillräcklig begåvning.«

FREDERICK WINSLOW TAYLOR, 1911.

grafiska avstånd och nationsgränser får en minskad relativ betydelse för om ett företag, en region eller en nation kommer att nå framgång i konkurrensen.

Globaliseringen ökar den internationella konkurrensen. Digitaliseringen gör att vi till allt lägre kostnader

kan sända, motta och bearbeta information, oavsett var på jorden vi befinner oss. Vi kan handla, göra bankärenden, delta i utbildning samt ladda ner tidningar, böcker och filmer via nätet. Delningsekonomin ger därtill nya möjligheter för människor att på helt nya vägar komma i åtnjutande av varor och tjänster.

När utbildningsnivån och levnadsstandarden höjs och när samhället blir allt mer präglad av mångfald, blir människors kompetens, behov och önskemål allt mer individuellt betingade. Dessutom ökar den totala kunskapsmassan inom varje område – till exempel hur man bäst tillverkar bilar eller driver sjukvård. Därför fordras många människor för att behärska all den kunskap som krävs för att skapa konkurrenskraft. Att bygga upp och utveckla kunskap är därför ofta nyckeln till framgång, både för individer och organisationer.

Till skillnad från naturresurser och kapital, växer kompetensen snarare än förbrukas då den används. Varje enskild individ måste själv bygga upp och utveckla sin kompetens. Hon kan använda den för att producera varor eller tjänster åt sig själv eller åt andra. Men hon kan inte överlåta sin kompetens till någon annan. Den kan inte heller stjälas eller dras in genom beskattning.

Att den mest strategiska produktionsfaktorn på detta sätt är oskiljaktigt förbunden med enskilda individer, påverkar naturligtvis arbetsmarknadens funktionssätt och andra ekonomiska, politiska och sociala förhållanden i samhället.



»VI GÅR MOT BEMANNINGS- FÖRETAGENS EPOK«

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

Benjamin von Jahf är entreprenören som representerar både nytänkande och långsiktighet inom byggbemanningsbranschen. Hans EHRAB började med internationellt sammansatta arbetslag, före många andra.

»Inga landgränser får ligga i vägen när man sätter ihop ett bra team« säger Benjamin, »bara man ser till att följa den svenska modellen.«

Metrostationen Triangeln i Köpenhamn, Hagastaden i Stockholm och nu senast Marieholmstunneln i Göteborg. EHRAB har ett finger med i spelet i en rad prestigebyggprojekt i Norden. Affärsidén är enkel, att erbjuda byggbranschen skickliga, prisvärda internationella arbetslag där samtliga medarbetare genom anställning i Sverige, Norge eller Danmark, är knutna till kollektivavtal.

»För mig är det viktigt att kunna sova gott om nat-

ten. Det kommer alltid att finnas oseriösa aktörer som lägger sig under vad ett företag som följer lagen kan. Men så jobbar inte vi och kommer aldrig att göra», säger Benjamin när vi möts upp på EHRABS huvudkontor i Göteborg.

Det är en regnig och kall onsdag i början av januari. Kontoret ligger på Linnégatan mitt emot Hagabiografen – utanför fönstret hörs spårvagnen plinga förbi med regelbundna intervall. Vi slår oss ner och Benjamin bjuder på kaffe och frukt.

EHRAB har i dag ca 200 anställda, merparten utgörs av bygg- och installationskonsulter och övriga arbetar i supporten. Framgångarna bygger på ett medvetet kundfokus och ett väl utarbetat nätverk i Sverige men även i Danmark, Norge och Polen. Det är i dessa länder EHRAB verkar inom bygg- och installationsprojekt och det är där Benjamin värvar sina konsulter.

»Våra ledord i arbetet är trygghet, ansvar och transparens. Våra konsulter ska ha tillgång till travel-service som transporter till och från jobbet, en bra bostad, bra sjukvård, företagshälsovård med mera. Vi har en service- och supportfunktion som finns tillgänglig dygnet runt, 365 dagar om året, för både kund och anställd, om det skulle uppstå något problem.«

Benjamin beskriver sig själv som en extrem tävlingsmänniska med många idéer. Redan som barn knackade han dörr och sålde bingolotter. Att göra affärer är med andra ord något han haft på hjärnan så länge han kan minnas. Att det blev just kompetensbranschen menar han var slumpen.

»Efter skolan spelade jag fotboll på elitnivå. Men jag hade hela tiden den där elden i mig att starta eget och förverkliga mina idéer. Irlands framgångssaga under 90-talet – The Celtic Tiger – fascinerade mig vilket fick mig att söka till Dublin Business School. Det var där jag kom i kontakt med bemanning.«

Efter att som student ha blivit uppmärksammad av skolans ledning för sin kreativitet, blev han erbjuden jobbet som Sverigechef på ett känt bemanningsföretag med huvudkontor på Irland. Väl på plats gick det undan – inom några år hade han utökat sitt ansvar till Norge och slutligen var han chef för hela Skandinavien. Med den kunskap han förvärvade under anställningsåren tog han sedan klivet till att starta eget.

»Jag arbetar med att sätta ihop fungerande och beprövade arbetslag. Det kan verka klyschigt, men jag använder mig mycket av sportterminologi och sporttänk när jag leder företaget. Gruppen framför individen. La-

get inte jaget, det är en del av varför det går bra för oss».

Han förklarar att marginalerna i branschen är små och att det inte går att luta sig tillbaka bara för att man haft framgångar. Anledningen till att han ändå satsat allt och tror på sin modell är att konceptet är långsiktigt gångbart. Benjamin tror nämligen benhårt på att rent spel lönar sig i längden. Den moraliska kompassen kommer hemifrån. Själv kom han till Sverige som treåring från Kurdistan. Både hans mamma och pappa var politiskt engagerade i hemlandet, flera av hans släktingar har verkat som politiker i Kurdistan.

»Min far har lärt mig att inget kommer gratis. Jag tror att det finns i blodet«, säger han och ler.

Men han tror också att det faktum att han upplevt hur det är att byta kultur och anpassa sig till en ny, ligger bakom hans framgångar. Han lärde sig tidigt att för någon som inte såg ut som och hette Svensson var det tuffare, vad det än gällde.

»Sporten var en livräddare för mig. Jag var inte bäst, långt ifrån en talang. Men jag gav mig tusan på att bli det. Den som tränar mest blir bäst, var mitt ledord under många år.»

För några år sedan fick Benjamin ett erbjudande från sin gamle arbetsgivare, det stora irländska kompe-

»Unga i dag ställer allt högre krav på sina jobb och arbetsgivare. Det gäller inte bara i Sverige, utan också i ett land som Polen. Därför måste vi vara ännu bättre på det vi gör.»

BENJAMIN VON JAHF

tensföretaget, CPL Resources Plc, som han inte kunde tacka nej till. De erbjöd sig att köpa EHRAB men låta Benjamin sköta det precis som tidigare, med helt fria händer. Han tackade ja, med förbehållet att han skulle kunna köpa tillbaka det, ifall utfallet på sikt inte blev som han ville.

»Jag märkte ganska snart att de inte alls delade min vision, att synen på företaget snabbt förvandlades från hantering av människor till sifferexercis. Det ville inte jag, så jag köpte tillbaka företaget enligt vårt avtal. Och här står jag i dag,« säger han med ett stort leende.

Det faktum att han betalar ut lön till andra, baserat på en egen affärsidé, är något som gör honom lycklig. Det är när han känner att kan göra något för samhället och sina medarbetare som det blir meningsfullt. Visio-

nen är att ha 500 anställda inom några år och att utvidga rekryteringsbasen till bland annat Beneluxländerna. För att växa vill han jobba mot rätt företag, sådana som vågar vara långsiktiga och arbeta med kvalitet och som respekterar den svenska modellen. Han är hoppfull, men säger att det finns mycket kvar att göra.

»Unga i dag ställer allt högre krav på sina jobb och arbetsgivare. Det gäller inte bara i Sverige, utan också i ett land som Polen. Därför måste vi vara ännu bättre på det vi gör.«

På frågan vad han tror om kompetensföretagens framtid i stort, tvekar han inte en sekund.

»Inom tio år tror jag att branschen kommer att ha växt betydligt, jag tror att vi går mot bemanningsföretagens epok.«

BENJAMIN VON JAHF

FAMILJ: Gift och har två små döttrar.

BOR: Göteborg

LÄSER HELST: Biografier

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: Tränar, springer/gym.

MOTTO: Inget kommer gratis – jobba hårt och njut av livet!

KOMPETENSSAMHÄLLET

Ordet kompetens kommer från latinets *competentia* som betyder »sammanträffande« eller »överensstämmelse«. Begreppet uttrycker alltså en relation mellan en person och en viss uppgift. Ingen människa är kompetent så där i största allmänhet utan man är mer eller mindre kompetent beroende på vilken uppgift som ska utföras. Kompetens kan definieras som *förmåga* och *vilja* att utföra en uppgift genom att tillämpa *kunskaper* och *färdigheter*. Begreppet består alltså av fyra komponenter:

- › *Förmåga:* erfarenheter, förståelse och omdöme att omsätta kunskaper i praktiken.
- › *Vilja:* attityder, engagemang, mod och ansvar.
- › *Kunskaper:* fakta och metoder; att veta hur.
- › *Färdigheter:* att kunna utföra i praktiken; att göra.



Inhyrning och rekrytering har under 2000-talet lagts ut på specialister i många industriföretag.

Nya former för arbete

Att samla många människor i stora lokaler under bestämda arbetstider är inte nödvändigtvis det bästa sättet att bäst ta till vara kompetens. Snarare tvärtom. Informationsteknikens utveckling gör det ju också möjligt att arbeta till exempel i hemmet, på resande fot eller på ett kontorshotell och ändå ha kontakt med människor runt om i världen. Under senare decennier har därför andra former för organisering av arbete än fast anställning på en fast arbetsplats under fasta arbetstider blivit vanligare.

I vissa avseenden påminner det nya arbetslivet mer om jordbrukssamhället än om industrisamhället. Fler kan i dag helt eller delvis utföra sitt arbete i anslutning till bostaden. (Den som har så nära till sitt arbete, sägs arbeta »på distans«. Detta är bara ett av många exempel på att vårt språk och våra föreställningar om arbete fortfarande är starkt präglade av industrisamhället.) För många finns i dag sällan en tydlig gräns mellan arbetstid och fritid. Arbetsuppgifterna kan variera från en dag till en annan och från ena årstiden till den andra.

Industrisamhällets storföretag sysslade ofta med en rad olika saker. Ett företag som tillverkade stål, kunde

»Ja, det är min fullkomliga övertygelse, att det finnes ingen enda människa, som ej kan göra någonting, bättre än alla de andra. Också finnes det ej en enda, av vilken jag icke tilltror mig att lära något.«

ERIK GUSTAF GEIJER: *Minnen*, 1834.

också bygga de hus och anläggningar man behövde. Det hade eget snickeri, tryckeri, transportcentral, elverk och dussintals andra små produktionsenheter. Kraven på kompetens och utvecklingsförmåga har stigit så i dag måste man koncentrera sig på det man kan bli bäst på. Ett företag som splittrar upp sig på för mycket blir inte tillräckligt bra på någonting.

Sedan gäller det att bygga upp ett nätverk med många andra företag och enskilda personer där varje del i nätverket är bra på just det som de producerar. Vi ser detta fenomen inom många olika branscher. Exempel på verksamheter som kan läggas ut på specialiserade företag är lager, logistik, reception, ekonomi-hantering, reklam, kommunikation, fastighetsskötsel, IT- och HR-funktioner samt juridiska tjänster.

Under senare decennier har antalet arbetstillfällen minskat i storföretagen medan de har ökat i de mindre företagen. Då framgångsrika företag skapades kring stora maskiner och anläggningar, behövdes också många människor för att sköta dem. Men om kompetensen är den viktigaste produktionsfaktorn, finns inte samma skäl för storskalighet. Den personliga kompetensen är ju till sin natur decentraliserad till varje enskild människa. I mindre företag kan det vara lättare att skapa flexibilitet än i storföretag. Genom den moderna informationstekniken kan ju även små företag – också sådana som bara består av en människa – delta i stora, världsomspännande nätverksorganisationer.

I vissa fall ersätts stora sammanhållna produktionsorganisationer med tillfälligt sammansatta nätverk för ett specifikt projekt. Samarbetspartner väljs så att man får tillgång till bästa möjliga kompetens. Både stora och små företag kan delta i nätverk utan geografiska begränsningar. Företag som i andra sammanhang är konkurrenter kan samverka i specifika projekt.

Företag och offentliga organisationer möter i dag allt större krav på kundanpassade lösningar. Därtill kommer att människors förväntningar på snabb och effektiv service har höjts på alla områden – ofta oavsett

tid på dygnet eller vilken veckodag det är. *Just in time* är inte längre ett begrepp som enbart gäller inom industrin. Detta ställer i sin tur krav på flexibilitet i kompetensförsörjning över dygnet, veckan och säsongen.

En växande sektor i dag är den så kallade gig-ekonomin. Den består av frilansande människor vars arbete utgörs av fristående »gig« för olika uppdragsgivare. Till kretsen av artister och andra fria yrkesutövare, som länge har funnits inom gig-ekonomin, kommer nu allt fler yrkesgrupper, från läkare till grävmaskinister. Sedan millennieskiftet har ungefär 15 procent av alla anställda på svensk arbetsmarknad haft en tillfällig anställning. I åldrarna 20–24 år ligger denna andel på cirka 50 procent.

Det har också funnits andra skäl till att olika former av tillfälliga anställningar eller uppdrag har ökat i omfattning. De nya ledighetslagarna som kom på 1970-talet ökade behovet av att kunna ta in tillfälliga ersättare. Lagen om anställningsskydd (LAS) ökade arbetsgivarnas risker med fasta anställningar och minskade möjligheterna att sluta vissa former av tidsbegränsade anställningskontrakt.

Genom kompetensföretagen har många korta uppdrag omvandlats till långa engagemang, både för



Till kretsen av artister och andra fria yrkesutövare, som länge har funnits inom gig-ekonomin, har det tillkommit yrkesgrupper, från läkare till grävmaskinister.

»Flera av gårdagens lösningar, såsom stordrift, standardlösningar och offentlig expansion, framstår i dag inte längre som möjliga. Samhällsförändringarna framtvingar därmed ett sökande efter nya samhällsorganisatoriska lösningar. På punkt efter punkt kan man därför iaktta hur de drag som en gång förknippats med den svenska modellens samhällstyp i dag utmanas och omprövas.«

Den statliga Maktutredningens huvudrapport, SOU 1990:44
Demokrati och makt i Sverige.

arbetsgivare och anställda. Bemanningsföretag förknippades tidigare med flexibilitet, men innebär för kunderna i dag ofta stabilitet och trygghet. Genom att ha en extern kompetensleverantör som garanterar att tjänsterna alltid är bemannade kan företagen fokusera på sin kärnuppgift. I dag är tillsvidareanställning huvudregeln i svenska bemanningsföretag, och korta uppdrag utgör en mindre del av verksamheten.

Ett viktigt hinder för tillväxt av många svenska företag är bristen på kompetens. Det innebär att individens krav på arbetslivet väger tyngre för hur arbetet utformas. Numera ställer potentiella medarbetare krav på sådant som flexibilitet, variation, självförverkligande och möjlighet till långa ledigheter. Kombinationen av efterfrågan på frihet och rörlighet och efterfrågan på fasta anställningar och försäkringar har också gjort att bemanningsföretag uppfattas som mer attraktiva arbetsgivare.



»DET GÄLLER ATT INTE TAPPA DET MÄNSKLIGA«

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

Med kunder som Ica, Coop, Hemköp och Åhlens har Storesupport tagit täten inom retail- och lagerbemannning. Smidiga lösningar och kvalitetssäkrad kompetens utgör framgångsreceptet.

»En dag som Black Friday är efterfrågan på våra konsulter enorm«, berättar Lisa Schuman, nyttillträdd stockholmschef på Storesupport.

Lisa väntar på Café Saturnus i centrala Stockholm. Det är förmiddag och bakom serveringsdisken samsas bullret från kaffemaskinen med ett lågmält sorl från borden.

»Jag var på ett treochenhalf timmars spinning-pass igår, jag är fortfarande rätt mör«, säger Lisa på en blandning av skånska och småländska, medan vi beställer vårt kaffe.

Hon har en avväpnande personlighet och det är lätt

att få kontakt. Efter att vi har småpratats en stund i kön, slår vi oss ner och fortsätter samtalet. Lisa Schuman som sedan maj 2016 är regionchef för Stockholm på Storesupport, ger oss en fördjupad bild av hur företaget fungerar. Eftersom affärsidén är att förse företag inom handel och lagerhållning med medarbetare »a la minute«, blir fokus på duktiga och effektiva konsulter en naturlig följd.

»Vi är alltid ärliga med vad vi eftersöker. De som inte lämpar sig för att ingå i vår arbetspool går inte vidare i rekryteringsprocessen. Samtidigt handlar det om jobb som går att lära sig bara man har viljan, vilket öppnar upp för mångfald. Över hälften av våra konsulter i Stockholm har utomsvensk bakgrund och över hälften saknar eftergymnasial utbildning«, säger Lisa stolt.

Idag har man 1500 konsulter knutna till sin nationella pool. Väl anställda vidareutbildas konsulterna inom sina yrkesval – exempelvis kassautbildning, lager, butik eller delikatess.

»För många innebär detta en enorm möjlighet till personlig kompetens- och karriärsutveckling. På det sättet spelar vi en viktig roll.«

I en app får konsulterna information om komman-

de uppdrag, vem de ska kontakta och vad kunden eftersöker. Självklart får konsulten alltid förfrågan om han eller hon vill ta uppdraget på telefon först.

»För att göra ett riktigt bra jobb behöver konsulterna vara ute i god tid så att de hinner göra sig hemmastadda på arbetsplatsen och presentera sig ordentligt för den befintliga personalen. Det här är saker som vi trycker på och som bidrar till vårt goda rykte.«

Lisas roll är att säkerställa att servicen fungerar, att vara ett stöd till konsulterna och hitta vägar till merförsäljning. Hon har med andra ord ett stort operativt ansvar. Förutom bemanning jobbar hon också med butiksutveckling vilket hon personligen är väldigt förtjust i. Det är också därför hon trivs så bra på sin arbetsplats. För Storesupport är det a och o att vara nära verksamheten, att finnas ute hos kunden och se till att konsulterna har det bra och gör ett bra jobb.

»Vi älskar retailbranschen. Den är så dynamisk, det händer saker i den varje dag.«

Hon tycker att det är tråkigt att man i media ofta ser snett på bemanningsföretag. Och även om konsultjobb inte är en arbetsform som passar alla, menar hon att man inte får glömma att det är en arbetsform som passar vissa väldigt bra.

»Åren på onkologen sitter fortfarande i ryggmärgen – det där nakna mötet med människan. Det handlar om små saker, att läsa av en blick och förstå vad den betyder.«

LISA SCHUMAN

»För den som tycker om ombyte och värnar om sin frihet är det den perfekta vägen in på arbetsmarknaden. Som konsult fastnar man aldrig i en arbetsgrupp, arbetet går dessutom att kombinera med studier och andra jobb. Det perspektivet får man sällan med, tycker jag«

Hon menar att hon själv är ett levande exempel på någon som följt magkänslan och provat på olika yrkesroller. Lisa är i grunden utbildad sjuksköterska, och jobbade flera år på onkologen i Lund under sitt tidiga arbetsliv. Via en grannförening i villaförorten där hon bodde, som varje år ställde till med grannfest, fick hon smak för att projektleda. En företagsledare som ingick i grannskapet såg hennes potential och erbjöd sig att bli hennes mentor. Och där började hennes nya resa.

Hon lämnade sjukvården, där hon arbetat i flera år, och började jobba i olika affärsprojekt hos sin granne. Snabbt avancerade hon vidare, och hamnade så småningom i Helsingborg i rollen som HR-chef på Micro Bildelar AB, en tid som hon beskriver som väldigt viktig tack vare hennes kvinnliga mentor och chef.

»Hon lärde mig vikten av att få bort onödiga hierarkiska strukturer på ett företag, en lärdom som jag tagit med mig.«

Sedan följde en intensiv tid på danska Thorn, där efter IKEA som resulterade i att hon senare tog steget fullt ut att bli egen HR-konsult – med kunder som Coop och Ica. Och så slutligen Storesupport AB.

»Åren på onkologen sitter fortfarande i ryggmärgen – det där nakna mötet med människan. Det handlar om små saker, att läsa av en blick och förstå vad den betyder. Det gäller att inte tappa det mänskliga.«

För Lisa själv är det viktigt att känna att hon gör något för andra, att hon kan säkerställa att både hennes konsulter och kunder är nöjda. Då kan hon gå hem och känna sig stolt.

»Visst driver vi affärer, det är ju så det fungerar att vara företagare, men det fina i kråksången är att affären också gör nytta för många. Det finns så mycket

ungdomar som mår dåligt, med tuffa hemförhållanden och obefintliga nätverk som genom oss får en chans att komma in på arbetsmarknaden – som får in en fot.«

Att hon fått arbeta med så många roliga uppdrag genom åren tillskriver hon sina många kloka mentorer, som gett henne goda råd på vägen och som visat att det går att driva företag och ändå behålla ett mänskligt fokus.

»För mig är det trots allt det viktigaste«, avslutar hon.

LISA SCHUMAN

FAMILJ: Gift med Robert sedan 1987 år. Två barn Matilda 30 år, arkitekt och Amanda 27 år, IVA-sjuksköterska

BOR: Stockholm

LÄSER HELST: Allt från biografier, till deckare och science fiction

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: Spelar jag dataspel eller löptränar

MOTTO: »Life is like riding a bike. To keep your balance you must keep moving« Albert Einstein

KOMPETENS- SAMHÄLLETS UTMANINGAR

Kompetenssamhällets arbetsliv kommer att ge upphov till helt andra möjligheter – och ställa helt andra krav – än industrisamhällets arbetsmarknad. Det nya arbetslivet skapar fler stimulerande arbetsuppgifter och ger fler människor större möjligheter till självständighet och ansvarstagande. Men det ställer också större krav på kompetensutveckling under hela den yrkesaktiva tiden.

Livstidsanställningar kommer att bli sällsynta – och kommer sannolikt inte heller att te sig så attraktiva, varken för anställda eller arbetsgivare. Att byta arbete kan vara ett sätt för individen att pröva nya uppgifter och att utvecklas. För arbetsgivare kan nyrekrytering vara ett förändringsverktyg i organisationen. De flesta människor kommer att byta jobb flera gånger under yrkeslivet. Då kan individen behöva olika former av stöd för att kunna komma vidare.

En annan viktig skillnad mellan 1900-talets och 2000-talets svenska arbetsmarknad är att trösklarna

in på arbetsmarknaden i dag är betydligt högre. Det är numera knappast möjligt att gå direkt från skolan in i en livslång och trygg anställning. Tvärtom har många unga svårt att få in foten på arbetsmarknaden, såväl i låg- som i högkonjunktur. Ungdomsarbetslösheten ligger permanent väsentligt högre än arbetslösheten i andra åldersgrupper.

De höga trösklarna in på arbetsmarknaden drabbar också många av dem som i vuxen ålder flyttar till Sverige. En granskning från Riksrevisionen 2015 visade att det tar 7–10 år från ankomsten till Sverige tills hälften av de nyanlända är etablerade på arbetsmarknaden. För män tog det 3–7 år medan det tog 9–11 år för kvinnor. Sedan dess har antalet personer som kommit till Sverige ökat kraftigt, vilket talar för att etableringsproblemen kommer att växa, om inget radikalt görs åt detta problem.

Vi lever allt längre. Många vill fortsätta att arbeta efter att ha uppnått normal pensionsålder, antingen därför att de trivs med att arbeta eller därför att de behöver arbeta upp bättre pensionsförmåner. Det är också samhällsekonomiskt nödvändigt att få fler att arbeta längre. I dag går det 76 personer i icke arbetsför ålder (41 unga och 35 äldre) på 100 personer i arbetsför



Arbetsmarknadens höga trösklar drabbar de som i vuxen ålder flyttar till Sverige. Bild: AlphaCE Coaching & Education

ålder (20–64 år). År 2060 beräknas försörjningskvoten vara 92, huvudsakligen på grund av fler äldre i befolkningen. I dagens arbetsliv kan det emellertid vara svårt att hitta lämplig sysselsättning för den som vill arbeta vidare, men där det inte är möjligt att fortsätta med samma arbetsuppgifter som tidigare.

Även företag och andra arbetsgivare möter nya utmaningar. Många arbetsgivare har fått ökade problem med rekrytering och har svårt att finna rätt kompetens. Ofta har företagen blivit mer noggranna i sin rekrytering. Tjänster blir mer personligt inrättade, vakanser svårare att fylla.



Stockholms skrivbyråer ägnade sig tidigt åt uthyrningstjänster till statens stora förtret.

HR-funktionen har blivit alltmer specialiserad, både på grund av arbetsgivarnas och arbetstagarnas ökade krav och på grund av lagar och avtal. Därmed har behovet av att anlita specialkompetens inom HR-området ökat.

Sverige hade fram till 1930-talet drabbats av fler arbetsmarknadskonflikter än de flesta andra industriländer. Ett viktigt steg för att skapa fredligare förhållanden på arbetsmarknaden var lagen om kollektivavtal och inrättandet av Arbetsdomstolen 1928. Saltsjöbadsavtalet mellan SAF och LO 1938 kom sedan att bli inledningen till en period präglad av arbetsfred som bröts först omkring 1970.

Den traditionella svenska arbetsmarknadsmodellen fungerade väl under industrisamhällets epok, men den har haft vissa problem med anpassningen till kompetenssamhällets förutsättningar. En rad bestämmelser, till exempel om A-kassa, turordningsregler, arbetstidsregler samt organisationsplaner inom fackförbund och arbetsgivarorganisationer, har givit upphov till olika problem. Med nya och mer varierade anställningsformer krävs nya regleringar och arbetssätt för både parterna och för politiken.

Det är också uppenbart att arbetsmarknadspoliti-



Skräddaryrket har fått ett uppsving under senare år, mycket tack vare hantverkskunskundandet hos många nyanlända. Bild: AlphaCE Coaching & Education

ken har drabbats av stora effektivitetsproblem. Borta är den tid då Ams stora koloss av byråkrater effektivt slussade in människor i nya jobb i industrin eller den offentliga sektorn. Under senare decennier har regeringar av olika politiska kulörer lanserat en rad program för att ge jobb åt människor som står långt från arbetsmarknaden – ofta med skrämmande låga resultat. Under flera år har Arbetsförmedlingen behövt lämna tillbaka pengar till staten därför att man inte har kunnat utveckla fungerande arbetsmarknadsinsatser i tillräcklig utsträckning.

Det behövs ordning och reda på arbetsmarknaden, även i kompetenssamhället. Det behövs bland annat regelverk som kan förena människors önskemål om en trygg anställning med arbetsgivarnas önskemål om flexibilitet - och tvärtom.

Future of Work

Kompetensföretagens internationella branschorganisation, World Employment Confederation (WEC), har i rapporten *Future of work* från 2016 listat sju internationella nyckeltrender inom arbetsliv och samhälle:

1. Arbetskraften har aldrig varit så diversifierad och välutbildad som nu. I dag har nästan 40 procent i åldrarna 23–34 år i OECD-länderna en eftergymnasial utbildning.
2. Attityden till arbete förändras, och efterfrågan på frihet, individualisering och personlig stimulans är högre än någonsin.
3. Arbetsmarknaden har blivit platt och globaliserad. Efter kommunismens fall i Europa och efter att flera stora länder i Asien och Latinamerika har inträtt på världsmarknaden, har den globala

arbetskraften fördubblats och migrationen femdubblats mellan 1980 och 2009. Arbetsmarknaden blir därmed mer internationell.

4. Människor i arbetsför ålder behöver arbeta längre. 60 procent av världens befolkning lever i länder med en stagnerad eller minskande befolkning. I EU väntas befolkningen i arbetsför ålder minska med tio procent till 2020. Fler äldre behöver arbeta, bland annat för att göra det möjligt att finansiera och bemanna äldrevården.
5. De i arbetsför ålder blir mer urbana. Drygt 50 procent av världens befolkning bor i dag i städer och den urbana befolkningen växer med 65 miljoner årligen. Valfungerande städer blir viktigare för arbetsmarknaden och det kommer att bli svårare att hitta arbete och arbetskraft utanför städerna.
6. En uppkopplad arbetskraft. En allt större andel av de i arbetsför ålder är uppkopplade, vilket bland annat möjliggör arbete på nya platser, effektivare informationsspridning och nya mötes- och samarbetsformer. I utvecklingsekonomierna är utvecklingen fortfarande i sin linda, men börjar nu ta fart.

7. Ett differentierat arbetstagarbegrepp. Det finns i dag flera olika arbetsmarknader: lönearbete, egenföretagande, nätverksföretagande, kreativt arbete, gig-arbete genom tekniska plattformar, arbete i hemmet, volontärarbete och så vidare. ILO har uppskattat att bara hälften av det arbete som utförs i världen är lönearbete som sker genom en anställning, och andelen är så låg som 20 procent i regioner som Afrika söder om Sahara och i Sydasien.
8. Den stora utmaningen är att hantera arbetslösheten – inte anställningsformerna. Den globala arbetslösheten växer årligen. År 2014 uppskattades den globala arbetslösheten omfatta över 200 miljoner människor. I vissa länder kan den informella arbetsmarknadens andel vara 85 procent. Även en stor informell sektor innebär svårigheter när kraven på välfärdstjänster, offentlig service och infrastruktur ökar.



ANKI ELKEN VIDGAR NORMEN

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

Anki Elken är Head of Sustainability and Public Affairs på Randstad Sweden Group. I hennes roll ingår att främja och stärka den sociala hållbarheten såväl i som utanför företaget – målet är hållbara och justa villkor för alla på arbetsmarknaden. »Jag är kulturbärare både internt och externt«, säger hon.

Anki Elken är en mångfacetterad person med flera parallella uppdrag där mänskliga rättigheter utgör den röda tråden. Hon har varit ordförande i Kvinnolobbyen, suttit i Centerkvinnornas förbundsstyrelse i ett drygt decennium, är i dag gruppleddare för Sollentunapartiet samt har varit ledamot i regeringsutredningen JA-Delegationen som fokuserade på jämställdhet i arbetslivet. Därtill är hon ett av Randstads mest kända ansikten utåt, och sedan länge en profil i branschen.

Det är en isande kall decembermorgon när vi möter henne på Randstads huvudkontor på Regeringsgatan i Stockholm. På fjärde våningsplanet tas vi emot, Anki

bjuder på kaffe och lotsar oss till ett närliggande kontor.

Så fort vi börjar prata om hennes jobb, tänder hon till. I sin roll som hållbarhetsansvarig ägnar hon sig åt ett idogt påverkansarbete för Randstads räkning, både bland de egna och ute bland politiker och andra beslutsfattare. Målet – att skapa justare villkor på arbetsmarknaden för alla oavsett kön, härkomst, funktionsuppsättningar, sexuell läggning eller ålder – är något hon ständigt har för ögonen.

»En McKinsey-rapport som kom förra året visar med tydlighet hur diskriminering fungerar. Vita män har det lättast, följda av vita kvinnor. I USA förvisso, men mönstret går igen även här.«

Hon anser att Sveriges kommuner måste ta täten och bli förebilder - men tyvärr är det ofta tvärtom. Offentliga sektorn ligger efter den privata när det handlar om att öka mångfalden menar Elken - inte minst när det gäller ledande befattningar.

»Diskrimineringen på arbetsmarknaden är besvärande skulle jag säga. Inte minst på chefssidan. Svenskarna är dokumenterat saktfärdiga vad gäller tillsättning av utomeuropeiskt födda chefer. Inom den offentliga sektorn är representationen på pinsamt låga nivåer.«

I ett land som Spanien har man lagstiftat så att arbetsgivare är skyldiga att redovisa att de bidrar till att personer som står långt från arbetsmarknaden kan komma i arbete. Anki önskar att vi i Sverige kunde ta efter för att tydliggöra att detta är allas ansvar.

»Vad ska man med fotbollslag bestående av 11 målvakter till? Det är allmänt känt att olikheter berikar och att det inte är bra om alla i en organisation är stöpta i samma form.«

På Randstad har man bidragit genom programmet »Managers Express« som utbildar utländska chefer i hur den svenska arbetsmarknaden fungerar vad gäller exempelvis lagar, kultur och rekrytering. Något som hon hoppas ska ge resultat.

»Vår erfarenhet är också att många chefer i Sverige saknar kunskap om vilken kompetens som har kommit hit de senaste åren.«

Ett annat av Ankis hjärteprojekt är »Vidga Normen« som hon arbetat med i snart tre och ett halvt år. Det syftar till att motverka effekterna av så kallad afro-fobi på arbetsmarknaden – ett ord som för bara något år sedan var okänt för de flesta. I dag, sedan bland annat Uppdrag granskning gjort ett reportage om fenomenet, är det fler som känner till den utsatthet som

drabbar svenskar med afrikanskt ursprung och som tar sig uttryck i diskriminering, hot och trakasserier.

»Det var Erik Ullenhag som tog initiativet till den så kallade 'Afrofobirapporten'. Jag förstod direkt vilken viktig fråga det var och började genast aktivera mig tillsammans med ett antal aktörer«, säger Anki.

Randstad utbildar kontinuerligt sina rekryterare i att vara vakna för sina egna fördomar så att de är normkritiska i rekryteringsprocessen. Engagemanget för Vidga Normen sträcker sig även utanför företaget. I styrgruppen för Vidga Normen sitter i dag förutom Randstad Sweden Group bland andra Länsstyrelsen i Stockholms län, Afrosvenskarnas Riksförbund, Polisen, Arbetsförmedlingen, Landstinget och flera privata företag.

»Det krävdes att någon tog tag i det här och började arbeta konkret med frågan. Det finns en stor beröringsskräck där ute. Vi talar inte gärna om ras i Sverige men folk utsätts fortfarande för diskriminering utifrån idén om ras.«

Sakta men säkert har arbetet med att synliggöra afrosvenskars kompetens börjat ge resultat. Vidga Normen har fått relativt stort genomslag hos framför allt offentliga organisationer. Det blir fler och fler som

uppmärksammar den strukturella diskrimineringen och som vill göra något åt den.

»Enbart 'mångfaldsarbete' tenderar att inte riktigt komma åt det som afrosvenskar möter. Allt fler börjar förstå att man måste mäta specifikt för att synliggöra det specifika.«

Anki Elken är med andra ord hoppfull. På senare tid har hon sett tecken som pekar i rätt riktning på flera håll i sitt arbete. Bland annat börjar det komma offentliga upphandlingar som kräver större social hållbarhet. Och så har vi förstås hösten 2017 som hon ser som en historisk milstolpe vad gäller jämlikhetskampen.

»Metoo-revolutionen trodde jag nog aldrig i min livstid att jag skulle få uppleva. Jag är övertygad om att det här viktiga upproret med tiden kommer att spilla över på fler områden. Det kommer att komma resningar från fler diskriminerade grupper – vi kvinnor har visat vägen.«

Hennes franka jag i kombination med en ideologisk övertygelse, har lett henne dit hon är i dag. Och hon trivs utmärkt i sin roll på Randstad. Anki Elken lovordar företaget för sitt värderingsarbete och vilja till positiv förändring på arbetsmarknaden. Får hon välja själv vill hon gärna stanna kvar så länge så möjligt. Fö-

retagets värderingar stämmer väl överens med hennes egna.

»Jag brinner för att genomföra förändringar som kan hjälpa människor i deras vardag. Min drivkraft bottnar i att jag avskyr orättvisor och tror på att människor tillsammans kan mejsla ut vägar framåt.«

ANKI ELKEN

FAMILJ: Min käre make Tomas och våra älskade barn, Lisa, Andreas och Maja

BOR: I fantastiska Rotebro i Sollentuna

LÄSER HELST: Allt som handlar om hållbar utveckling eller historia

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: Går jag på loppis

MOTTO: För att få som du vill, måste du veta vad du vill

DEN SVENSKA KOMPETENSBRANSCHEN

Kompetensbranschen består av tre huvudverksamheter: inhyrning, omställning och rekrytering. Den har varit den snabbast växande delen av svensk arbetsmarknad under de senaste decennierna – från 5 000 anställda 1994 till 83 000 anställda 2017, räknat som helårsarbeten. Branschen satte drygt 250 000 personer i sysselsättning under 2017. Detta kan även jämföras med antalet anställda i Sveriges tre vanligaste yrken 2016:

1. Undersköterskor i hemtjänst, hemsjukvård och äldreboenden (138 000).
2. Butikssäljare i fackhandel (102 000).
3. Grundskollärare (96 000).

Av den sysselsatta befolkningen jobbar cirka 1,7 procent i ett bemanningsföretag. 97 procent av de anställ-



*Vin&Spirits höglager för Absolut vodka i Åhus hamn. Invigd i april 1999.
Fotograf: Conny Bernhardsson. The Absolut Companys historiska
arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.*

da i branschen har kollektivavtal, att jämföra med 88 procent på resten av arbetsmarknaden. 100 procent av medlemmarna i branschföreningen har kollektivavtal.

Majoriteten av svenska företag använder i dag inte Arbetsförmedlingen över huvud taget vid rekrytering. Av de medlemsföretag i Svenskt Näringsliv som använt Arbetsförmedlingen ger 38 procent ett mycket lågt betyg. Endast 16 procent ger ett högt betyg. Samtidigt är omställnings-, rekryterings- och bemanningsföretag den bransch som sätter flest i arbete i Sverige.

Bemanning

Inhyrning: Företaget hyr ut sina anställda till kundföretaget. Kunden står för arbetsledningen. Denna verksamhet står för 88 procent av omsättningen i branschen.

Entreprenad: Företaget bemannar en hel avdelning, en process eller en verksamhet åt kunden, till exempel kundtjänst eller ekonomiavdelning. Bemanningsföretaget står för arbetsledningen.

Bemanningsföretagens kunder kan vara företag, organisationer eller offentliga arbetsgivare. Branschen

anlitas även av arbetsmarknadsmyndigheter. Från att tidigare mest ha förmedlat kontorspersonal i Stockholm, arbetar branschen i dag inom alla näringsgrenar över hela landet. Det senaste decenniet har branschen vuxit snabbast inom industri, lager och logistik. Det handlar ofta om mansdominerade arbetaryrken. Från att kompetensbranschen länge var kvinnodominerad är det i dag ungefär lika många män som kvinnor som arbetar i branschen. Från att ha varit tjänstemannadominerad är det i dag ungefär lika många arbetare som tjänstemän.

Företagen i kompetensbranschen har en spetskompetens i att matcha rätt person till rätt jobb. När bemanningsföretag hanterar behovet av flexibilitet och rekrytering kan kunderna fokusera på sin kärnverksamhet och göra det de är allra bäst på. Bemanningsföretag skapar dessutom helt nya jobb. En tredjedel av de kunder som använder inhyrda medarbetare menar att alternativet var att inte anställa någon alls. Bara 19 procent av de arbetsgivare som anlitar bemanningsföretag uppger att egna tillsvidareanställningar hade varit ett alternativ till att hyra in.

I kompetensbranschen bedöms människor enbart efter kunskaper och kompetens. Allt fler företag i be-

ANTALET ÅRSANSTÄLLDA I KOMPETENSBRANSCHEN

1994	5 000	2006	35 000
1995	7 000	2007	55 000
1996	10 000	2008	59 000
1997	14 000	2009	41 600
1998	18 500	2010	60 100
1999	24 000	2011	62 900
2000	42 300	2012	61 100
2001	37 900	2013	69 900
2002	36 900	2014	65 500
2003	28 700	2015	74 400
2004	31 500	2016	76 300
2005	30 500	2017	83 000

mannings- och rekryteringsbranschen använder i dag helt anonyma ansökningar för att hitta den mest meriterade för kundens uppdrag. Det gör att diskriminering minskar och att fler kompetenser kan tas tillvara.

Kompetensbranschen fyller en viktig funktion genom att ge grupper som är mindre etablerade på arbetsmarknaden, till exempel unga och invandrare, större möjligheter att etablera sig. På jobbet samlar de yrkeserfarenheter, provar olika yrkesroller och breddar sina erfarenheter genom jobb på olika arbetsplatser. Ungefär 40 procent av bemanningsanställda lämnar

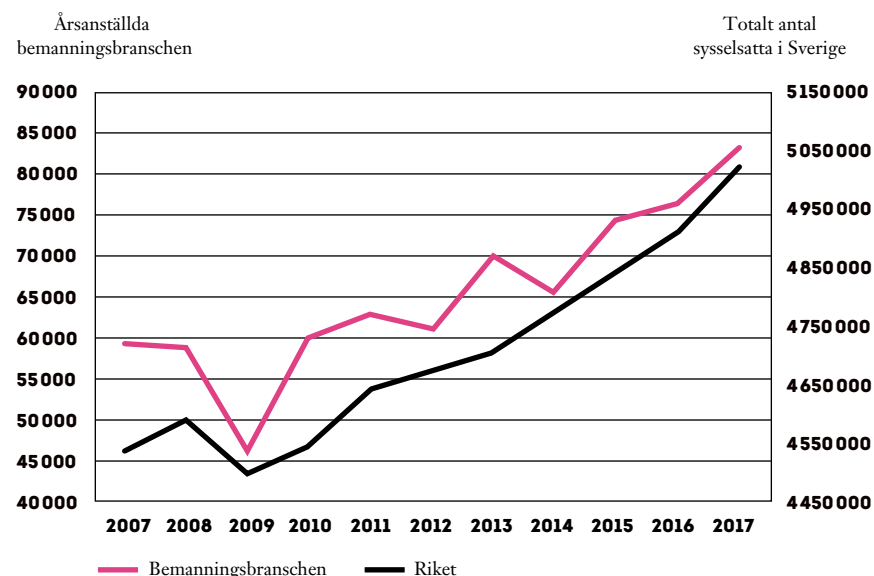
branschen inom ett år. De som lämnar går oftast vidare till sysselsättning i en annan bransch.

Många unga får sin första anställning i ett bemanningsföretag. Andelen konsulter i branschen under 30 år är 40 procent – nästan tre gånger så stor som på arbetsmarknaden i stort. Mer än var femte anställd är utlandsfödd, vilket är betydligt högre än andelen på den totala arbetsmarknaden. Över 50 000 utlandsfödda personer kommer i arbete genom kompetensbranschen under ett år.

Många företrädare för företag inom kompetensbranschen åker regelbundet runt på flyktningföreläsningar, ordnar rekryteringsdagar och intervjuar kandidater på olika språk – för att matcha dem mot områden där det råder kompetensbrist. Att marknadsföra kandidater från andra länder kräver ofta särskild kompetens.

Att förstå svenska regler och avtal samt hur den svenska arbetsmarknaden fungerar är sådant som utlandsfödda jobbsökande kan behöva hjälp med. Företagens brist på egna kontakter bland nyanlända och utlandsfödda, samt svårigheten att värdera utländsk kompetens och arbetslivserfarenhet, gör bemanningsföretag till viktiga partners för dessa arbetsgivare.

ANTAL ANSTÄLLDA I BEMANNINGSBRANSCHEN OCH TOTALT ANTAL SYSSELSATTA I SVERIGE



Antalet årsanställda i branschen har ökat över tid, men det har också det totala antalet sysselsatta i Sverige. En jämförelse mellan antalet årsanställda i bemanningsföretag och det totala antalet sysselsatta visar att bemanningsföretagen i dag växer i takt med arbetsmarknaden. Ofta rekryterar och växer dock bemanningsföretagen först, innan kunden vet om behovet av en anställd kommer att kvarstå. Kurvorna visar att många konsultarbeten övergår till att bli anställningar hos kunden på 2 års sikt.



NÄR MÅNGFALDEN BLIVIT EN SJÄLVKLARHET

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

På malmöbaserade Palm & Partners har man sysslat med HR-frågor i snart 40 år. Under denna tid har företaget gått från enmansföretag till ett av Sveriges 20 största kompetensföretag. I dag bedriver man såväl rekrytering, bemanning, ledarskapsutbildning som omställning. Vi träffar vd Johnny Gunnarsson som ser allt tuffare konkurrens när både arbetsmarknaden och kompetensen förändras.

Intervjun har föregåtts av en del mailutbyten och missförstånd. Johnny erkänner att han först trodde att förfrågan var ett spammail.

»Vi är inte alls särskilt medieorienterade, säger han ursäktande.«

En medveten strategi visar det sig. Istället för att söka uppmärksamhet har man satsat på kunder och verksamhetsutveckling. »Bemanningsbranschen är ju

något som människor hittar till oavsett«, menar han.

Det hela började för tio år sedan. Johnny som då arbetade som säljare för ett annat företag i branschen fick förfrågan om han ville vara med och bygga upp bemanningssidan hos Palm & Partners i Malmö. Hans säljframgångar och väl upparbetade kontakter med fackförbunden hade gjort intryck. Johnny gick igång på idén, hans enda motkrav var att han skulle få bestämma fritt, som om han drev ett eget företag.

»Jag kommer från en familj av egenföretagare, för mig var det viktigt att känna att jag drev något eget.«

Palm & Partners startades 1978 av en tidigare anställd på Sydsvenskan som tog på sig att sköta omställningsprocessen för de anställda när tryckeriet skulle flyttas och effektiviseras. I dag består Palm & Partners av fyra grenar med en årsomsättning på ca 450 miljoner. De fyra grenarna är P&P Bemanning, P&P Professional, A-search, och Human Search. Johnny har gått från att basa över bemanningsdelen till att i dag vara vd för hela gruppen. Han talar dock motvilligt om personliga framgångar och vill hellre föra in samtalet på branschens utmaningar.

»Vad vi ser i dag är en bransch under hård konkurrens med relativt låga marginaler. Branschen har

stramats åt och det krävs ständiga förbättringar för att överleva.«

Men tvärtemot vad man skulle kunna tro, välkomnar Johnny denna utveckling som han ser som en garant för branschens framtid. Själv såg han till att auktorisera Palm & Partners direkt när auktorisationen lanserades 2008, året efter att han tillträtt i tjänst.

»Många som kritiserar branschen missar den här poängen, att vi måste vara en bra arbetsgivare för att överleva. På så sätt är systemet självsanerande. Priserna kan inte pressas i evighet, då finns inga marginaler kvar.«

Palm & Partners har i dag omkring 3000 medarbetare. Ett sjuttioal jobbar som interna HR-specialister, säljare och ledare – resten arbetar med konsultuppdrag. Huvuddelen av konsultuppdragen har fokus på lager, logistik och administration, eftertraktade jobb där det inte krävs eftergymnasial utbildning. Inte minst finns det chans för utlandsfödda som saknar svensk utbildning att komma i försörjning. Eventuell språkförbistring ser han inte som ett problem.

»Allt som oftast går det att hitta lösningar. Genom att exempelvis ha arbetslag med ledare som kan tala flera språk kan vi säkerställa en fullgod och säker arbetsmiljö, säger han.«

På min fråga hur man arbetar med mångfald på arbetsmarknaden, menar Johnny att frågan närmast är överspelad. I dag är det inte längre några arbetsgivare som höjer på ögonbrynet för att någon har utländskt påbrå.

»Det har hänt mycket positivt under de senaste åren. De flesta företag är i dag införstådda med att man inte kan ha några preferenser kring den anställdes »svenskhet«. Arbetsbristen är för stor och dessutom tror jag att många vant sig vid tanken på en större mångfald på arbetsmarknaden. Det handlar om sunt förnuft.«

På frågan varför han hamnat just i den här branschen funderar han en stund. Sedan svarar han att det handlar om balansen mellan idé och praktik.

»Organisationer som våra är platta. Det gör att jag kan vara aktiv i det operativa och samtidigt arbeta med framtidsanalys och det strategiska.«

Han tror på betydelsen av ett medvetet ledarskap, att sättet han själv betar sig på gör avtryck i organisationen.

»En chef som är som en isbit kommer att få en iskall organisation och tvärtom. Det gäller att hitta avvägningen mellan att vara närvarande och kravställande.«

På frågan vad han tror kommer att hända om tio

år, tänker han sig att de professionella aktörerna på marknaden kommer att vara än mer dominerande än i dag, vilket han välkomnar. Han tror också att politiseringen av frågan om bemanningsföretagens vara eller icke-vara kommer att vara överblåst.

»Vår slags verksamhet kommer vara helt integrerad i samhället. Jag tror att antalet bemanningsföretag blir färre men att de kommer att vara större.«

Utanför de stora panoramafönstren mulnar det på. Valet att förlägga huvudkontoret på WTC Malmö var, får vi veta, medvetet. Det är en ljus och inspirerande plats - från konferensrummet ser man ut mot Öresundsbron vars kolonner lysas upp av förmiddags-solen. Vi tar snabbt avsked, plikten kallar för Johnny. Det verkar blåsa upp ordentligt där ute. På Palm & Partners råder emellertid ett stilla gemyt.

JOHNNY GUNNARSSON

FAMILJ: Sambo och 2 pojkar, 5 och 7 år

BOR: I Bjärred strax utanför Malmö

LÄSER HELST: Jag läser för lite, läser jag något så gärna en biografi

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: springer jag en runda

MOTTO: Är det värt att göra är det värt att göra det bra!

OMSTÄLLNING

OMSTÄLLNING: Omställningsföretaget hjälper till vid personalminskning hos kundföretaget. Kundens medarbetare omplaceras inom företaget alternativt till annat företag eller utbildas som förberedelse till nytt jobb.

JOBBFÖRMEDLING: Omställningsföretaget hjälper arbetssökande till jobb. Arbetsförmedling i privat regi är i dag den dominerande formen av arbetsförmedling på svensk arbetsmarknad.

COACHNING: Förberedande och orienterande åtgärder inför nytt jobb.

HR-UTVECKLING: Personaladministrativa och personalstrategiska åtgärder.

Det finns cirka 50 auktoriserade omställningsföretag i Sverige med knappt 4 000 anställda. Omställningsföretagen erbjuder tjänster till Arbetsförmedlingen, direkt till företag under omorganisation, till kommuner och via omställningsavtal tecknade av arbetsmarknadens parter. Över tre miljoner svenskar omfattas av något av de sju trygghetsråden, som är samlingsnamnet för de kollektivavtalsstiftelser som administrerar omställningsavtalen. Det stöd som erbjuds via trygghetsråden skiljer sig från det som Arbetsförmedlingen ger i det att omställningsinsatserna ofta sätts in redan under uppsägningstiden, har en mer avgränsad kundgrupp och inriktar sig mer på personlig rådgivning.

Omställningsföretagens uppgift är att hjälpa och stötta arbetsgivare, anställda och arbetssökande igenom den nödvändiga förändringsprocessen. De kan erbjuda hjälp med att hitta nya arbetsuppgifter vid arbetsskada, sjukdom och avveckling. Omställningsföretagen fungerar också som jobbförmedlare, bland annat genom att ge stöd åt nyanlända så att de snabbt kan få riktiga jobb.

I slutet av 1960-talet gjorde strukturella förändringar att tjänstemän i Sverige för första gången drabbades av arbetsbrist. Detta ledde till etableringen av de första omställningsorganisationerna i Sverige. År 1974 bildades det första omställningsföretaget. Sedan dess har fler och fler aktörer kommit in som underleverantörer i partssystemet och så småningom även åt Arbetsförmedlingen.

2008 års jobbcoachreform gav tiotusentals arbetslösa inskrivna hos Arbetsförmedlingen rätt att väja en privat leverantör av omställningstjänster. Resultatet blev inte särskilt lyckat. Tjänsterna som upphandlades var styrda både till innehåll och utförande och kraven på leverantörernas kompetens var inte adekvat. Reformen bidrog till att branschorganisationen initierade en auktorisation för omställningsföretag 2010. År 2009 uppskattades att bara var tionde av Arbetsförmedlingens upphandlade leverantörer levde upp till auktorisationens krav.

Jobbcoacherna ersattes med bland annat etableringslotsar 2010. Etableringslotsarna avskaffades i praktiken 2015 och de privata leverantörerna upphandlas numera inom ramen för STOM-systemet (Stöd och Matchning).

I dag kommer omkring 80 procent av trygghetsrådets deltagare i ny sysselsättning inom programtiden med hjälp av bland annat omställningsföretagens insatser. Runt en tredjedel av deltagarna i Arbetsförmedlingens STOM-insatser får ett jobb, vilket är ett bra resultat med tanke på att målgruppen är långtidsarbetslösa med en arbetslöshet längre än ett år.

REKRYTERING

SEARCH: Företaget sköter hela rekryteringsprocessen åt kundföretaget när kunden ska anställa – söker rätt personer, intervjuar, tar referenser och presenterar personen för kundföretaget. Personen anställs av kunden.

HEADHUNTING: Chefsrekrytering genom riktad sökning och urval. Interim management: Tillhandahållande av chefer för temporära uppdrag.

Rekrytering innan internet kunde vara en kostsam historia. De verktyg som stod till buds var personliga nätverk, traditionell annonsering, pappersarkiv över inskickade CV:n, insamlade visitkort, rundringningar och personliga möten. Även sådant som personliga tester av förmågor och egenskaper var ofta kostsamt och tidsödande för alla inblandade. Därför var rekryterare främst aktiva i rekryteringen till de mest kvalificerade och välavlönade jobben.

I takt med digitaliseringen och tillgången till offentlig information om vilka kompetenser som finns var, har kostnaden för professionell rekrytering fallit, vilket innebär att rekryteringsspecialister i dag anlitas för att rekrytera till allt fler jobb.

Dagens rekryteringsföretag arbetar inte bara med jobbsökande och företag som vill rekrytera. De arbetar i hög utsträckning med att locka kandidater som redan har och inte söker jobb. De arbetar också med att marknadsföra kandidater som företagen inte visste att de behövde. I arbetet ingår inte bara att arbeta med »färdiga« kompetenser och jobb, utan också att hjälpa till med »branding« och utveckling av både den som söker arbete och den som söker medarbetare. Att testa och intervjuar kandidater ger också mer kunskap om individen och en grund för en bättre introduktion på arbetsplatsen, och möjliggör i förlängningen ett mer framgångsrikt arbete.

Mycket av rekryteringsverksamheten är i dag digital och görs med hjälp av stora databaser. Personlighetstester och intervjuer kan också göras i mobilen. Rekrytering till arbetarjobb sker ofta via bemanningsföretag som har enorma kontaktnät med arbetssökande och utvecklar allt effektivare processer för detta. Denna typ av rekrytering lockar yngre personer och påverkas i dag starkt av automatiseringen.

Samtidigt kvarstår nischade företag som arbetar med specialiteter och kompetenser där personliga nätverk och kunskaper är avgörande för att hitta rätt kandidater och där mer ingående utvärdering av personliga eller professionella egenskaper används. Expertrekrytering och executive search är exempel på sådana nischer, där många mindre entreprenörsdrivna företag är aktiva. Rekrytering i dessa segment kräver ofta egna kontakter och relationer i de branscher man rekryterar till, och det är inte ovanligt att personer med bakgrund i en bransch rekryterar till denna.

**Snabbstenografen
gör det
ni inte hinner med
och mycket,
mycket mer.**



Det är vi som svarar på 08/23 0310

KOMPETENSFÖRETAGEN

Kompetensföretagen är en arbetsgivar- och branschorganisation för bemannings-, omställnings-, HR- och rekryteringsföretag. Dess främsta uppgift är att säkerställa en fortsatt väl fungerande och expanderande bransch för kompetenslösningar i Sverige. Kompetensföretagen har över 600 medlemsföretag. Medlemmarnas totala omsättning uppgick till drygt 30 miljarder kronor 2016. Kompetensföretagen är medlem av WEC, World Employment Confederation, som är representerad i 50 länder, varav 29 i den europeiska delen, WEC-Europe.

Alla medlemmar i Kompetensföretagen har kollektivavtal som omfattar de försäkringar och förmåner som är normala på svensk arbetsmarknad, till exempel semester, tjänstepension och sjuklön. Man har också som vid andra anställningar rätt att vara tjänstledig till exempel för studier och föräldraledighet. Företag i kompetensbranschen omfattas av samma lagstiftning som företag i alla andra branscher i Sverige.

Anställningsformerna är i grunden samma som hos alla andra arbetsgivare, vilket innebär tillsvidareanställning eller tidsbegränsad anställning. Arbets-

tiderna är samma för de inhyrda som för kundens anställda. Lönen sätts på LO-området utifrån genomsnittslöner på arbetsstället där den anställde jobbar. För tjänstemän sätts den individuellt inom ramen för kollektivavtalet för tjänstemän. De anställda har alltid en garantiersättning i botten, men hur mycket man är uttyrd påverkar lönen – i positiv riktning. Det händer att bemanningsanställda är mellan uppdrag en kortare tid. Då får konsulten ersättning utan att behöva jobba, men behöver vara tillgänglig för uppdrag.

Alla medlemmar i Kompetensföretagen är auktoriserade. Företagen granskas i samband med inträdet och därefter en gång om året. Granskningen sker i auktorisationsnämnden där fack och arbetsgivare är representerade och som leds av en extern ordförande. Beslut om auktorisation fattas av Kompetensföretagens styrelse. Företagen är skyldiga att följa svensk lagstiftning, till exempel genom att visa att de har en jämställdhetsplan, att ha ordning och reda i ekonomin och följa kollektivavtalen.

En ökad andel av arbetskraften har, till följd av de drivkrafter som har angivits ovan, så kallade »atypiska jobb«, alltså andra former för arbete än fast heltid i en viss befattning: deltid, projektanställning, vikariat,

uppdragskontrakt etcetera. På många sätt innebär en anställning i ett bemanningsföretag fördelar framför andra atypiska lösningar. Kompetensföretagen kan exempelvis kombinera ihop deltider på olika håll till en heltidstjänst. Arbete åt ett bemanningsföretag innebär fast anställning, vilket ofta är en förutsättning för att exempelvis kunna ta lån.

Här är marknadsandelen för de fem största företagen inom bemanning:

MANPOWER	16 %
RANDSTAD	14 %
ADECCO	11 %
LERNIA BEMANNING	8 %
ACADEMIC WORK	7 %

Här är marknadsandelen för de fem största företagen inom omställning:

ARBETSLIVSRESURS	46 %
WORK FOR YOU	21 %
ALPHACE	18 %
MANPOWER	5 %
RANDSTAD	4 %

En värld full av kompetenslösningar

Det är inte bara i Sverige som kompetensbranschen har expanderat under de senaste decennierna. Samma sak gäller i de flesta utvecklade ekonomier. Branschens andel av den totala arbetsmarknaden var 1,9 procent i Europa 2015, mot 1,6 procent i Sverige. Storbritannien hade den högsta andelen (3,8 procent) medan övriga nordiska länder låg mellan 0,8 och 1,2 procent.

Kompetensbranschen i Sverige tillhandahåller mer kvalificerade tjänster än i de flesta andra länder. Detta hänger samman med att de svenska företagen har en annan struktur vad gäller anställningsförhållanden och löner. Eftersom lönenivån vid inhyrning i arbetaryrken i Sverige sätts efter kollektivavtalets genomsnitt är lönekonkurrens sällan ett argument.

I Sverige är medarbetarna fast anställda och har en garanterad lön även om de inte har full beläggning med uppdrag. Det svenska systemet gör branschen mer attraktiv att jobba i. Den liknar mer den traditionella konsultbranschen än vad som är fallet i andra länder.

Den svenska omställningsbranschen sticker också ut i en internationell jämförelse. I många länder finns »welfare to work«-företag som arbetar med att coacha, aktivera och introducera personer som står långt från

arbetsmarknaden. Men parternas omställningssystem med privata leverantörer som ofta ställer om medarbetare från ett kvalificerat yrke till ett annat saknas i andra länder.



»JAG VILL VISA SKATTEBETALARNA ALLT BRA VI GÖR«

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

Maria Mattsson Mähl är kvinnan bakom utbildnings- och jobbmatchningsföretaget AlphaCE. Hon kallar sig entreprenör i själen, ser sitt uppdrag som ett kall och önskar att branschen kunde bli lite mer skrytsam.

Oavsett vad det gäller – jämställdhet, integrationsutmaningar, vinster i välfärden – kan man räkna med att Maria Mattsson Mähl har synpunkter i frågan. Hon är en outtröttlig opinionsbildare, ständigt på språng och ständigt med nya uppslag och idéer för hur fler kan komma i arbete.

Vi träffar henne på ett café i Stockholms innerstad, en snöblåsig eftermiddag. Vi har lyckats fånga henne i en paus, senare på kvällen ska hon vidare på Företagarnas julmingel. I väskan ligger de högklackade skorna så att hon snabbt ska kunna svida om. Vi slår oss ner vid ett hörnbord med utsikt över slottet.

»Just nu arbetar jag mycket med frågan om hur vi ska kunna skapa en större öppenhet kring välfärdsföretagens insatser för samhället«, berättar hon.

AlphaCE som hon startade för snart sex år sedan är ett typiskt välfärdsföretag med fokus på arbetsmarknadsinsatser och vuxenutbildning – huvudsakliga uppdragsgivare är Arbetsförmedlingen och landets kommuner. Precis som många andra i branschen, upplever Maria att media, trots AlphaCE:s framgångar (blå vann man årets Gasell i Kalmar län 2017) sällan ger en rättvis bild av verkligheten. En del av välfärdsentreprenörers vardag är numera att hantera föreställningar om att skattemedel slösas eller felanvänds. Maria är frustrerad över att allmänheten går miste om viktig information om vad många välfärdsföretag bidrar med.

»En person i arbete drar i snitt in 215 000 kr till staten per år. En bidragstagare kostar det svenska samhället 71 000 kronor per år. Varje person som med vår hjälp etableras på arbetsmarknaden innebär med andra ord en samhällsbesparing på 286 000 kr. Hittills i år har AlphaCE hjälpt 1924 personer i arbete. Det är sammanlagt 550 miljoner tillbaka till samhället.«

Att man inte talar högt om mätbara faktorer i välfärdssektorn, tror hon beror på ett svenskt tabu.

I England och Tyskland, berättar hon, har man har ett helt annat förhållningssätt. Där rankas välfärdsinsatser efter resultat och att som företag redogöra för hur man bidrar till samhället rent ekonomiskt, är inga konstigheter.

»För mig är det enkelt: vår uppdragsgivare är samhället. Alltså vill jag visa skattebetalarna allt bra vi gör för deras pengar. Visst, människors glädje över att få ett jobb är inte mätbart i kvantitativa termer men det finns ju faktiskt saker som går att mäta.«

Själv bidrar hon så gott det går. Varje fredag klockan tre twittrar hon och delger hur många personer som fått jobb eller kommit i utbildning genom AlphaCE samma vecka. Men hon är också aktiv i media – i intervjuer delger hon företagets resultat, därtill skriver hon debattinlägg och producerar krönikor.

»Jag är en person som gillar att göra framför att prata. Jag vill se resultat och gärna snabbt«, säger hon och skrattar.

Maria kommer från ett hem där tanken på de som hade det sämre, ständigt var närvarande. Att starta ett företag där hon har möjlighet att dela med sig av sina kontakter och stötta personer som saknar ingångar till arbetsmarknaden, låg således nära till hands.

»Jag förstod tidigt att var man kommer ifrån och vilka nätverk man har spelar en stor roll för vilka chanser man ges. Därför ser jag det som min skyldighet att dela med mig av det jag har.«

Att hon har patos märktes inte minst när hon öppet kritiserade Leif Östling i Dagens Industri efter hans uttalande om att skatten han betalar inte ger honom något mervärde personligen. Inte minst då Maria själv är en del av Svenskt Näringslivs styrelse.

»Jag sitter i den styrelsen på eget mandat, jag är inte där i egenskap av branschrepresentant med intressen att företräda. Jag valdes in med avsikten att vara en person som rör om och som är fri att säga vad jag egentligen tycker, alltså har jag gjort det.«

Hon värjer sig dock mot ordet moral i sammanhanget.

»Jag vet inte om jag skulle kalla det moral, snarare ansvarstagande. Jag träffar väldigt många företagare i mitt jobb, jag menar att det ligger i en företagares natur att ta ett stort samhällsansvar. Om man är seriös, vill säga.«

Nästa steg för AlphaCE, säger hon, är att börja arbeta internationellt. Om tio år vill hon exportera omställningsprogram till hela världen – Afrika, Indien

och Kina är marknader hon gärna skulle slå sig in på. Omställning är nämligen en välfärdstjänst som alla arbetsmarknader i förvandling har nytta av.

»Jag är ingen förvaltande person, jag tänker framåt. Jag hoppas att det ska finnas roliga saker för mig att utforska och utveckla.«

Klockan är mycket, tiden har rusat i väg. Maria måste vidare, vi skakar hand och tackar. I ett huj är hon borta, slukad av vinternatten som under samtals gång lagt sig över huvudstaden.

MARIA MATTSSON MÄHL

FAMILJ: Två barn och make

BOR: Uppsala

LÄSER HELST: Facklitteratur och Biografier

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: Tar jag en skogspromenad

MOTTO: Hellre lyss till den sträng som brast än att aldrig spänna en båge!



Ulla Murman, den svenska bemanningsbranschens moder.

EN HISTORIA AV KVINNOKAMP

Huvudförklaringen till kompetensbranschens snabba expansion under senare decennier är att de verksamheter som företagen bedriver var förbjudna i Sverige fram till i början av 1990-talet.

Sedan 1930-talet fanns ett offentligt arbetsförmedlingsmonopol. Även uthyrning av personal ansågs vara en form av förbjuden arbetsförmedling. Ändå fanns det flera företag som bedrev bemanningsverksamhet. Viktigast var de skrivbyråer i Stockholm som startades och drevs av företagsamma kvinnor. De fyllde en viktig funktion på arbetsmarknaden. Men de accepterades inte av de manliga maktstrukturer som formade spelreglerna på arbetsmarknaden.

I nästan 40 år pågick en juridisk, politisk och facklig kamp om bemanningsföretags rätt att existera. Motståndarna ansåg att skrivbyråerna inte var förenliga med den svenska arbetsmarknadsmodellen. Den per-

sonaluthyrning de bedrev ansågs utgöra ett hot mot fackliga rättigheter och mot en effektiv arbetsmarknadspolitik.

I dag är branschen allmänt accepterad och en väl integrerad del av den svenska arbetsmarknaden – även om det fortfarande förekommer diskussioner om vilka lagar och avtal som ska gälla. Kompetensföretagen utmanar nämligen än i dag traditionella gränser och föreställningar om hur arbete kan och bör organiseras.

De första arbetsförmedlingarna

I mitten av 1800-talet genomgick Sverige ett systemskifte. Några viktiga reformer var avskaffandet av skråväsendet 1846 och av passtvánget 1860 samt näringsfrihetens införande 1864. Genom dessa reformer etablerades en relativt fri marknad för arbetskraft, vilket i sin tur skapade behov av aktörer som underlättade matchningen mellan dem som sökte arbete och dem som sökte arbetskraft.

I likhet med de flesta andra verksamheter som senare kom att ingå i välfärdsstaten, uppstod de första arbetsförmedlingarna i Sverige genom privata initiativ. De bestod av tre typer:

- › **Vinstdrivande arbetsförmedlingar.** De som drev förmedlingar i förvärvssyfte kallades kommissionärer. De tog normalt betalt både av de arbetsökande och av de arbetsgivare som ville ha hjälp med rekrytering.
- › **Kooperativa arbetsförmedlingar.** De drevs exempelvis av yrkesgrupper, fackföreningar eller arbetsgivare inom en bransch.
- › **Filantropiska arbetsförmedlingar.** Det kunde exempelvis röra sig om arbetsförmedling för fattiga, sjuka, funktionshindrade eller frigivna fångar.

En av pionjärerna inom de privata arbetsförmedlingarna var Sophie Adlersparre. Hon var också en av portalgestalterna inom den svenska kvinnorörelsen. Adlersparres motto var »Kvinnan behöver arbetet och arbetet behöver kvinnan«. År 1864 startade Sophie Adlersparre en renskrivningsbyrå i Stockholm, alltså en föregångare till 1900-talets skrivbyråer, som snabbt blev mycket anlitad. Den riktade sig till utbildade kvinnor som kunde utföra kontors- och översättningsarbeten. Idén hade hon hämtat från England. Skrivbyrån fick stor uppmärksamhet i pressen. Byrån leddes av en kvinna och enbart kvinnor fick arbete där.



Sophie Adlersparres motto var »Kvinnan behöver arbetet och arbetet behöver kvinnan.«

Den första statliga regleringen av de privata vinstdrivande arbetsförmedlingarna kom 1884. Den innebar att kommissionärer som förmedlade arbete i Sverige skulle ha tillstånd. Man skulle pröva om kommissionären »äger medborgerligt förtroende, råder över sig och sin egendom, gjort sig känd för ordentlighet och i övrigt finnes lämplig för verksamhetens bedrivande«.

De första offentliga arbetsförmedlingarna inrättades av ett antal svenska städer, först av alla var Helsingborg 1902. Syftet var bland annat att minska stadens kostnader för fattigvården. År 1907 infördes statsbidrag till kommunala arbetsförmedlingar. Nu började antalet kommunala arbetsförmedlingar expandera snabbt. År 1916 skärptes regleringen av de privata arbetsförmedlingarna. Den nya lagstiftningen innebar bland annat att en behovsprövning skulle göras innan en kommissionär fick etablera sig.

De privata arbetsförmedlingarna kom med tiden att i allt högre grad förmedla arbeten till kvinnor medan de offentliga arbetsförmedlingarna tog hand om praktiskt taget all arbetsförmedling för män. År 1934 antog riksdagen en lag om offentliga arbetsförmedlingar som ålade varje landsting och landstingsfri stad att inrätta offentliga arbetsförmedlingar.

Vinstdrivande arbetsförmedlingar förbjuds

År 1933 antog Internationella Arbetsorganisationen (ILO) konvention nummer 34 om förbud mot avgiftskrävande arbetsförmedlingar. Två år senare lade den svenska regeringen fram en proposition om ett förbud för vinstdrivande arbetsförmedlingar och om att Sverige skulle ratificera konvention 34. Den nya lagen trädde i kraft 1936 och konventionen trädde i kraft här 1937.

En del typer av privat arbetsförmedling var tillåtna även i fortsättningen, bland annat icke vinstdrivande arbetsförmedling samt arbetsförmedling för vissa yrkesgrupper. Även redan etablerade vinstdrivande arbetsförmedlingar kunde få fortsätta på dispens.

År 1940 inrättades Statens arbetsmarknadskommission (SAK) som övertog kommunernas och landstingens ansvar för arbetsförmedlingarna. Det var tänkt som en temporär åtgärd under kriget men det statliga ansvaret kom att permanentas när SAK 1948 ombildades till Arbetsmarknadsstyrelsen (Ams). Nu blev Ams tillsynsmyndighet för de privata arbetsförmedlingarna.

År 1942 gjordes en lagändring som innebar att all verksamhet som tillhandahöll arbetskraft räknades som arbetsförmedling, även om personalen var anställd

av uthyraren. Det motiv som angavs var att det förekom »skenanställningar« av framförallt artister och hembiträden i syfte att kringgå lagen. År 1949 antog ILO en reviderad konvention (nummer 96) om privata arbetsförmedlingar som Sverige anslöt sig till 1950.

Det fanns sedan 1920-talet kommersiella skrivbyråer, framförallt i Stockholm, som på uppdrag av kunder utförde avskrifter, utskrifter, kopiering, adressering etcetera. Deras intresseorganisation, svenska skrivbyråförbundet, begärde av Ams att få klarlagt huruvida verksamheten kunde anses strida mot gällande lagstiftning om olaga arbetsförmedling. Ams svarade i en skrivelse 1951 att den verksamhet som bedrevs i skrivbyråns egna lokaler var laglig. Om arbetet däremot utfördes utanför skrivbyråns lokaler, så kallad ambulering, var verksamheten laglig endast om personalen var fast anställd av skrivbyrån med en bestämd lön.

Den svenska kompetensbranschens moder

Den som mer än någon annan förtjänar epitetet »den svenska kompetensbranschens moder« är Ulla Murman. Hon startade landets första moderna be-



Dagmar Martin, Ebba Giesecke och Ulla Murman (i ljusa dräkter) på Ciett-mötet i Paris 1967.

manningsföretag. I dag heter det Manpower AB och är störst i Sverige. Även ett par andra stora företag i branschen startades av personer som hade arbetat i eller för det företag som Murman grundade.

Ulla Murman är också den person i kompetensbranschen som flest gånger har stått inför skranket i en domstol, åtalad för olaga arbetsförmedling. Sammanlagt åtta rättegångar, där hon fälldes sex gånger och friades vid två tillfällen. Hon var en av initiativtagarna till den första branschorganisationen inom



Morgonmöte på Stockholms Stenografservice. Ulla Murman näst längst till vänster.

bemanning och drivande i arbetet för att branschen skulle erkännas som en laglig och seriös del av svensk arbetsmarknad.

Ulla Murman grundade Stockholms Stenografservice 1953. Det blev en flygande start. Kunder strömmade till. Fler personer anställdes. De anställda utförde arbetet i företagets lokal på Skomakargatan. Det fanns dock en kund som gav upphov till vissa problem. Det var en professor med oläslig handstil. Ulla föreslog då att hon i stället skulle skicka en sekreterare till honom.



Kontorshjälp på väg - ring 08/245755

Har ni svårt att hinna med kontorsarbetet?
Vi hjälper till med maskinskrivning, bokföring, sekretärsarbete med flera avgränsade uppdrag för kortare eller

L&A Skrivbyrå AB

längre perioder.
Vi utför arbetet hos er eller på skrivbyrån med våra moderna IBM skrivautomater.

Hjälpen är nära!
Sveavägen 25-27 Telefon 08-245755
Medlem i Svenska Kontorserviceförbundet

År 1955 ringde en jurist från Ams till Ulla Murman och förklarade att hon bedrev olaglig arbetsförmedling. År 1960 väcktes åtal mot Stockholms Stenografservice och två andra byråer som också bedrev ambulerande skrivbyråverksamhet. Stockholms rådhusrätt friade de åtalade. Men året därpå fälldes de i Svea hovrätt och dömdes till 15 dagsböter var. År 1962 beslutade Högsta domstolen att fälla Ulla Murman och hennes kollegor.

Första utredningen

År 1962 genomfördes den sista förlängningen av dispensmöjligheterna för privata arbetsförmedlingar. Lagändringen innebar att det från den 1 januari 1968 skulle råda ett totalt förbud mot att bedriva arbetsförmedling i förvärvssyfte.

År 1963 väcktes riksdagsmotioner med krav på att lagstiftningen skulle ändras eller klarläggas så att skrivbyråerna kunde fortsätta med sin ambulerande verksamhet. Riksdagen uttalade att lagen borde ses över. En grupp sakkunniga fick nu i uppdrag att göra denna översyn. De kom med sitt betänkande 1966.

Utredningsmajoriteten konstaterade att ambulerande skrivbyråer på ett effektivt sätt förmedlade personal

för korttids- och vikariatstjänstgöring inom kontorsbranschen. Denna verksamhet hade vissa fördelar för både arbetsgivare och arbetstagare jämfört med den offentliga arbetsförmedlingen. Utredningsmajoriteten föreslog därför att Ams skulle kunna ge tillstånd för uthyrning av kontorspersonal. Till majoritetens uppfattning anslöt sig även Ams expert. Representanterna för LO och TCO reserverade sig och föreslog i stället en skärpning av straffet för olaga arbetsförmedling.

Flertalet remissinstanser tillstyrkte utredningsmajoritetens förslag. Det var bara tre tunga remissinstanser som avstyrkte, nämligen LO, TCO och majoriteten i Ams styrelse (där LO och TCO ingick). Utredningen lades i en skrivbordslåda på Regeringskansliet och kom inte att föranleda något förslag till lagändring.

I riksdagsdebatten 1963 återopade Gustaf Kollberg (FP), som var ICA:s vd 1947–1962, »den inte okände rationaliseringsexperten Curt Nicolin« som i en artikel hade påvisat de positiva ekonomiska effekterna av att köpa service utifrån i stället för att hålla sig med en egen organisation som täckte mer än minimibehovet. Statskontoret framhöll i sitt remissvar på 1966 års utredning att förbudet mot personaluthyrning riskerade att bromsa upp denna utveckling:

Inom näringslivet kan iakttas en klar tendens till ökade behov av att låta uppgifter som kräver insatser av specialiserad och tillfällig natur ombesörjas av särskilda serviceföretag. Den ambuleraande skrivbyråverksamheten kan i stor utsträckning hänföras dit.

Uthyrningsföretagen organiserar sig

År 1967 fick Ulla Murman samt Ebba Giesecke och Dagmar Martin, som hade startat L.A.B. Skrivbyrå 1954, höra talas om att en internationell organisation för bemanningsföretag skulle bildas i Paris. De reste dit och var med om att grunda Ciett, International Confederation of Private Employment Agencies (i dag The World Employment Confederation, WEC). Organisationen kom sedan att vid flera tillfällen ge sitt stöd till de svenska företagen i deras myndighetskontakter. På tåget hem beslöt svenskorna att grunda en svensk branschorganisation som fick namnet Svenska kontorsserviceförbundet.

Lagen skärps

En ny utredning om kompetensbranschen, då kallad bemanningsbranschen, med en stark facklig representation tillsattes 1969. Utredningen föreslog 1970 att den som olovligt hyrde ut personal skulle kunna dömas till fängelse i högst ett år, inte bara till dagsböter som i den tidigare lagstiftningen. Dessutom skulle även de som anlidade olovlig personaluthyrning kunna straffas.

Inrikesminister Eric Holmqvist (S) lade 1970 en proposition som innebar en skärpt lagstiftning, i huvudsak enligt 1970 års utredningsförslag. Det maximala fängelsestraffet sattes dock till sex månader. Holmqvist sade i propositionen om de ambulerande skrivbyråerna:

Det är enligt min mening oförenligt med samhällets ansvar för den enskildes rätt till arbete att samhället tillåter att någon bereder sig vinst på att förmedla arbete åt andra.

Därmed hade regeringen angivit ett ideologiskt argument av en sådan dignitet att de faktiska förhållandena i denna bransch blev ointressanta. Även om de anställda trivdes utmärkt och hade bra arbetsvillkor, om det fanns ett skriande behov av ambulerande skrivbyråer bland företag och myndigheter och om

skrivbyråerna klanderfritt skötte sina åligganden mot de anställda och det allmänna, så saknade detta egentligen betydelse. Den ambulerande skrivbyråverksamheten var nämligen ideologiskt förkastlig.

Utskottsmajoriteten tillstyrkte propositionen men gjorde följande uttalande:

Sådant arbete som visserligen görs hos beställaren men som avser på förhand bestämda arbetsuppgifter vilka utförs på ett självständigt sätt, räknas emellertid inte som arbetsförmedling och faller sålunda utanför lagen.

Regeringens förslag bifölls och den nya lagen trädde i kraft 1971. Skrivbyråerna kunde nu alltså fortsätta med sin ambulerande verksamhet om de utarbetade detaljerade arbetsbeskrivningar för varje uppdrag som kunden sedan godkände. Därigenom var det i lagens mening frågan om entreprenader. Men i praktiken fortgick arbetet ute hos kunderna som tidigare. Alla inblandade visste att det rörde sig om en helt onödig skenåtgärd.

Förutom skrivbyråer, kom Ams att intressera sig för bland annat varv, artistförmedlingar, transportföretag, vaktbolag och headhunters. Men ingen typ av personaluthyrningsverksamhet blev så systematiskt förföljd av Ams som skrivbyråerna. Ams valde alltså med osvik-

»Arbetsförmedlingens arbete försvåras genom att den bästa arbetskraften dras till byråerna utan att dessa har något ansvar för de mera svårplacerade sökandena. [...] I den mån särskilda brister föreligger inom kontorsområdet, kan detta mycket väl vara en följd av att förmedlingsarbetet inom denna sektor har försvårats genom uthyrningsfirmornas verksamhet.«

Statlig utredning 1970.

lig precision ut den bransch som visade sig ha störst potential att förnya svensk arbetsmarknad. Kanske berodde det på att Ams ansåg att skrivbyråerna stod för det största hotet mot de etablerade strukturerna. Eller kanske bidrog hotet från Ams till att här frambringa ett extra uthålligt och livskraftigt entreprenörskap.

De första kollektivavtalen

I slutet av 1970-talet uppvaktades Stockholms steno-grafservice och Snabbstenografen av Handelstjänstemannaförbundet (HTF) som begärde ett kollektivavtal för de anställda som arbetade i skrivbyråernas egna lokaler, alltså inte för den ambulerande personalen. År 1979 tecknade Handels arbetsgivarorganisation (HAO) ett kollektivavtal med HTF för den stationära personalen (innepersonalen) på skrivbyråerna. HAO ville även få ett avtal med den ambulerande personalen, men det gick inte HTF med på. Avtalet väckte ändå stort rabalder inom TCO, där HTF var ett av medlemsförbunden. TCO ville ju bli av med skrivbyråerna från arbetsmarknaden.

År 1988 tecknades ambulerandeavtalet för uthyrd personal mellan HAO och HTF. Därigenom infördes

garantiersättningar, vilket betydde att de anställda inom uthyrningsverksamheten var garanterade en månadslön på 50 procent, även om det inte fanns tillräckligt med uppdrag.

Skrivbyråernas fiende nummer ett

Lennart Bodström är nog den person som kan beskrivas som »skrivbyråernas fiende nummer 1«. Han var verksam i TCO 1964–1982, från 1970 som ordförande. Därefter var han statsråd för Socialdemokraterna 1982–1989.

Bodström hade varit TCO-representant i 1960-talets bägge utredningar om arbetsförmedlingsmonopolet. Under sin tid som TCO-ordförande satt Bodström i Ams styrelse och var där pådrivande för att myndigheten skulle intensifiera sina ansträngningar att komma åt skrivbyråernas personaluthyrning. Liberaliseringen av den svenska kompetensbranschen inträffade, påpassligt nog, när Lennart Bodström var svensk ambassadör i Oslo 1989–1993.

Sista rondan i rätten

År 1989 stod Ulla Murman för andra gången åtalad för olaga arbetsförmedling inför Högsta domstolen. Hon hade blivit fälld i tingsrätten men friad i hovrätten. Tre kvinnor som förestod var sin skrivbyrå stod nu inför skranket.

Louise Roos förde Riksåklagarämbetets talan. En av Murmans kolleger företrädde av advokat Leif Silbersky. Han gick genast till attack genom att åberopa ett antal tunga referenser, nämligen kunder som hade köpt ambulerande skrivbyråtjänster. Där fanns bland andra Regeringskansliet, Socialstyrelsen, TCO samt självaste Högsta domstolen.

Det väckte viss munterhet i salen när Louise Roos tvingades medge att även Riksåklagarämbetet hade anlitat ambulerande skrivbyråpersonal. Och LO:s rättskydd, som hade skrivit en inlaga till domstolen och hävdade att skrivbyråernas uthyrning måste betecknas som olaglig, hade några år tidigare köpt en sådan tjänst från Stockholms stenografservice. Sedan 1971 var det alltså även straffbart att anlita olagligt förmedlad arbetskraft.

HD beslutade om en fällande dom. Två av de fem domarna ville dock fria de åtalade. Straffet blev endast

minimistraflet, tio dagsböter. Detta måste uppfattas som en tydlig markering mot lagstiftaren att ändra lagen. I Ulla Murmans fall rörde det sig ju om en person som kunde beskrivas som en förhårdad vaneförbryterska eftersom hon hade bedrivit olaglig verksamhet i 35 år och redan fällts två gånger för detta. Under denna tid hade riksdagen dessutom skärpt straffet och infört fängelse i straffskalan. Ulla Murman berättar att något märkligt hände dagen efter den fällande domen:

De ringde från Justitiedepartementet och bad att få upp en skrivhjälp. Jag sa att jag bara ville tala om att jag blev dömd i domstol i går just för detta. »Vad är det för tjafs, det här är lagböcker som väger minst 1 kg och det gäller 1 000 som ska ha nya namnplåtar. Så det är klart att någon måste komma hit.« Du ska få en, sa jag.

Vägen till avreglering

I slutet av 1980-talet bedrevs ett utredningsarbete inom Arbetsmarknadsdepartementet där Hans Blyme arbetade med skrivbyråfrågan. Han har i efterhand kommenterat det så här: »Tanken var att skärpa lagen. Vi letade efter tecken på missförhållanden på skrivbyråerna men fann inga.«



Den 7 mars 1991 lade arbetsmarknadsminister Mona Sahlin (S) fram en proposition om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft. Personaluthyrning skulle vara tillåten på vissa villkor. Den skulle föräledas av ett tillfälligt behov av extra arbetskraft och den skulle vara tillåten i högst fyra månader, en tid som dock kunde förlängas genom kollektivavtal. Arbetsförmedling i förvärvssyfte skulle alltså vara förbjuden. Nu öppnades även en möjlighet för vinstdrivande arbetsförmedling av arbetstagare med företags- eller verksledande ställning, så kallad headhunting. Riksdagen fattade beslut den 11 juli 1991 och reformen trädde i kraft den 1 januari 1992.

Efter valet 1991 tillträdde en borgerlig fyrpartiregering med ambitionen att radikalt reformera lagstiftningen om privat arbetsförmedling och personaluthyrning. Den 16 januari 1992 lade arbetsmarknadsminister Börje Hörnlund (C) en proposition om uppsägning av ILO:s konvention 96.

I en socialdemokratisk riksdagsmotion med Mona Sahlin som första namn kritiserades vinstdrivande arbetsförmedlingar eftersom de vill »tjäna pengar på de arbetslösa«. Vidare påstods att »den borgerliga regeringen sätter Sveriges internationella anseende på

spel« genom att säga upp ILO-konventionen. I den socialdemokratiska utskottsreservationen, med Ingela Thalén som första namn, hävdades: »Det finns en stor risk att Sverige får svårare att göra sin stämma hörd i ILO-sammanhang och att landets internationella anseende skadas.«

Uppsägningen av konvention 96 registrerades hos ILO den 4 juni 1992. Den 25 mars 1993 lade Börje Hörnlund en proposition om avreglering av arbetsförmedlingsmonopolet. Socialdemokraterna och Vänsterpartiet yrkade avslag på propositionen. Propositionen bifölls av riksdagen och den nya lagstiftningen trädde i kraft den 1 juli 1993. Därmed hade i stort sett all särreglering av personaluthyrning och privat arbetsförmedling avskaffats. På halvtannat år hade Sverige förvandlats från ett av de mest reglerade till ett av de mest liberala länderna i Europa på arbetsförmedlingsområdet.



»VI STÅR MITT I STORMENS ÖGA«

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

Om tjugo år ser vi en arbetsmarknad där inhyrning av expertis är mer regel än undantag. Det menar Lars Forseth, VD för Manpowergroup. »Det pågår redan ett globalt krig om talangerna«, säger han.

Manpower i Sverige är ett företag med en spännande historia. Från början utgjordes det av Ulla Murmans berömda Stenografservice – företaget som det offentliga Sverige hudflängde under 40 års tid på grund av sina uthyrningstjänster. Efter avregleringen på 90-talet omvandlades Murmans Stenografservice till Manpower AB. I dag nästan 30 år senare är man en av landets största bemanningskoncerner bestående av: Manpower som jobbar med bemanning och rekrytering i de flesta branscher, Experis som ägnar sig åt bemanning och rekrytering av specialister och chefer, Right Management som fokuserar på omställning och slutligen ManpowerGroupSolutions som specialiserat sig på outsourcing inom främst IT och HR. Vd för

hela koncernen är Lars Forseth – han har varit en del av Manpower-koncernen i snart 20 år.

»Jag ser mitt uppdrag som ädelt. Vi hjälper människor att hitta rätt på arbetsmarknaden. Det gagnar både människan och samhället, säger han när vi möts upp på huvudkontoret på Alviks torg.«

På 90-talet var Lars Forseth vd på ett telekom-bolag i London, men blev kort innan millenieskiftet tillfrågad om han kunde tänka sig att komma över till ManpowerGroup som säljchef. Lars hade rotat sig i London med sin familj – ändå var det något som lockade med bemanningsvärlden. Att han tog steget och valde att flytta hem, har han aldrig ångrat.

»Den här branschen förenar för mig personligen det bästa av världar. Uppdraget är meningsfullt, inte minst då det bidrar till en mer jämställd arbetsmarknad där den bästa kompetensen får jobbet. Samtidigt är det är 'big business' på en global nivå.«

Efter en tid som säljchef blev Lars erbjuden att ta över ansvaret för Sales & Marketing på Emea, dvs ManpowerGroups samordnande del i Europa, Afrika och Mellanöstern. Han beskriver det som lärorika år, då han reste mycket och fick ännu bättre kännedom om andra länders arbetsmarknadsvillkor.

»På andra platser i världen handlar bemanning mer om resursbemanning under kortare perioder, medan vi i Sverige jobbar mer långsiktigt med konsulter som erhåller samma trygghetsförsäkringar som andra anställda.«

Lars Forseth sticker inte under stol med att bemanningsföretagen och facken inte alltid har dragit jämt, men han menar att man i dag har uppnått en rimlig balans. Faktum är att kompetensföretagen är den branschgrupp i Sverige som har högst procentandel avtalsanslutna, säger han och ler. I grunden, menar han, ligger schismen på en filosofisk nivå.

»Rent praktiskt tror jag att facken har accepterat oss som en spelare på arbetsmarknaden, det är snarare på en ideologisk nivå som det skaver. Många i fackvärlden har en idealiserad föreställning om det gamla stora företaget som innefattade allt – egen vaktmästare, egen simhall, egen barnomsorg. Ett slags miniuniversum om man vill, där man som anställd kunde förbli tills pensionen.«

Lars är tydlig med att facket också har bidragit med mycket. Och att konfrontationerna mellan kompetensbranschen och fackorganisationerna i grunden är något sunt.

»Fackets arbete har ju också lett till bra saker. Auktorisationskraven inom bemanningsföretagen har rensat bort de oseriösa spelarna och jag stöder så klart idén om goda arbetsvillkor för alla.«

På frågan vad han tror om framtiden för kompetensföretagen, lyser något till i hans blick. Lars nämner den nya tekniken och vad den innebär för utvecklingen. I framtiden tror han exempelvis att det kommer att bli allt vanligare med digitala plattformar när det gäller jobbmatchning.

»Vi lever i en tid när tekniken accelererar. Digitaliseringen innebär att hela världens kompetensbank blir tillgänglig – men också att konkurrensen blir global. Som bemanningsföretag gäller det därför att ställa om. Det pågår redan ett globalt krig om talangerna.«

På ManpowerGroup satsar man allt mer på så kallade workforce solutions. Med det menas att man hyr ut hela arbetsprocesser och arbetslag. Klassiska in-house-uppgifter som rekrytering eller IT-tjänster har på senare år börjat outsourcas i allt högre takt. Manpower vill svara mot efterfrågan och vara först på bollen. Samtidigt erkänner Lars att snabba omställningar inte alltid är lätt.

»Först var vi resursbemanningsföretag, i dag är

vi ett kompetensföretag och nu går vi mot att bli ett work-force solution företag. Förändring kan vara svårt och det är bättre att vara förberedd på det. Min upplevelse är att vi står mitt i stormens öga.«

Själv tror han att gig-ekonomin kommer att fortsätta växa. En annan trend han tror kommer slå igenom är idén om arbetslivet som ett livslångt lärande. Att ha ett dynamiskt arbetsliv där man ställer om och utbildar sig på nytt och byter bana mitt i livet, inte bara en utan flera gånger, kommer att bli vanligare. Men det kräver också att människor är öppna för förändring, menar Lars. Utmaningen att få människor att se på sitt arbetsliv med nya ögon, är något han brinner för och tror på.

»Under småbarnsperioden är det många som söker sig till en traditionell anställning. Först när barnen blivit äldre, ger de sig ut på gig-marknaden igen. Vi vill hitta ett sätt att få människor att stanna kvar i konsultuppdragen under barnåren, att de ska känna att det är värt det, att det är tillräckligt utvecklande och givande.«

Lars ser med andra ord positivt på framtiden. Och på Manpower-gruppens och sina egna förutsättningar att bidra till en smidigare arbetsmarknad.

»För mig som chef gäller det att förhålla mig på ett rimligt sätt och hela tiden se till att vi är väl positionerade inför det som komma skall«, avslutar han.

LARS FORSETH

FAMILJ: Fru och son

BOR: Stockholm

LÄSER HELST: Fakta

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: Umgås med familj och vänner

MOTTO: Var dig själv, omgivningen genomskådar om man försöker likna någon annan

EN DEL AV DEN SVENSKA MODELLEN

Det var inte givet vilken väg utvecklingen skulle ta efter avregleringen 1993. Beslutet hade fattats efter en politisk strid där socialdemokrater och vänsterpartister hade röstat mot avregleringen. År 1994 föll den borgerliga regeringen och Socialdemokraterna återkom i regeringsställning.

Även på fackligt håll fanns en stark misstro mot kompetensbranschen. LO och TCO hade motsatt sig redan den försiktiga socialdemokratiska reformen 1991. De krävde in på 2000-talet en hårdare reglering av bemanningsföretag. HTF hade visserligen sedan länge slutit kollektivavtal för bemanningsanställda på tjänstemannansidan. Men LO vägrade att befatta sig med branschen. De räknade med att en socialdemokratisk regering skulle reglera bemanningsverksamheten hårdare.

Vad som har hänt sedan avregleringen är att kompe-

tensbranschen successivt har inlemmats i den svenska arbetsmarknadsmodellen. Förhållanden regleras sedan många år genom heltäckande kollektivavtal. Kraven på särregleringar av branschen har successivt klingat av, inte minst genom det auktorisationsförfarande som har införts där både branschen och de fackliga organisationerna medverkar.

Det är bemanningsföretagen själva och deras organisationer som har varit pådrivande för att integrera branschen i den svenska modellen medan det starkaste motståndet har funnits inom delar av LO och Socialdemokraterna. Vägen dit har inte varit enkel. I takt med att bemanningsföretag har kommit in på nya marknader – en ny region, en ny bransch eller en ny produkt – har detta ofta stött på patrull. Än i dag inträffar detta.

Låt oss titta på några viktiga händelser i den politiska och fackliga debatten om kompetensbranschen sedan avregleringen 1993.

Branschorganisationen aktiveras

Sedan 1967 hade Svenska kontorsserviceförbundet fungerat som branschförbund för de företag som

bedrev personaluthyrning inom kontorsområdet. I samband med den första avregleringen 1991 bytte förbundet namn till Svenska personaluthyrnings- och rekryteringsförbundet (Spur).

Under 1997 ökade aktivitetsnivån inom Spur för att möta kraven på ökad reglering av branschen. Spur införde nu ett auktorisationsförfarande. För att få bli medlem fordrades bland annat att företagsledningen bedömdes som ansvarsmedveten och kunnig samt att företaget följde Spurs etiska regler, liksom de lagar och avtal som gällde för branschen. De som inte följde reglerna kunde uteslutas. Ett etiskt råd inrättades som skulle utfärda riktlinjer och fungera som kontrollinstans.

Fackligt motstånd

LO motsatte sig länge alla tankar på att sluta kollektivavtal med bemanningsföretag. De ville inte på detta sätt legitimera en bransch som de i grunden ogillade. De litade på att fackklubbarna kunde blockera inhyrning. Visserligen fanns ingen formell vetorätt men många arbetsgivare, framförallt inom industrin, undvek att ta strid med det lokala LO-facket.

Genombrottet för kompetensbranschen på LO-sidan kom i maj 1997. Då slöt Tjänsteföretagen, som nu var företagens arbetsgivarorganisation, avtal med Transport om lagerarbete. Genom terminalavtalet kunde bemanningsföretagen komma in i industrin och handeln. Detta var något som hotade hela LO:s organisationsplan. Bemanningsföretagen visste nog inte vilken björn de höll på att väcka.

Även på arbetsgivarsidan spreds irritation. Verkstadsindustrierna (nu Teknikföretagen) gillade inte att Tjänsteföretagen skulle sluta kollektivavtal för arbete som utfördes på deras medlemsföretag. Någon tjänstekatt ville man ogärna släppa in bland industrihermelinerna. Så länge arbetsgivarsidan var oenig om vem som skulle företräda branschen var det också omöjligt att inleda några förhandlingar med LO-facken inom industrin. De stora bemanningsföretagen diskuterade hur de skulle ställa sig. Beslutet blev att hålla ihop och se sig som en egen bransch. På arbetsgivarsidan klarades frågan ut när SAF:s förbundsdirektörskonferens på våren 1999 beslutade att Tjänsteföretagens arbetsgivarförbund (sedermera Almega) skulle företräda branschen.

Fredagen den 1 september 2000 kunde ett avtal

slutas mellan Tjänsteföretagen och LO:s samtliga medlemsförbund. För bemanningsföretagen innebar detta att de vann legitimitet som bransch. Dessutom fick branschen kollektivavtal som täckte en ny stor marknad. För LO innebar avtalet att man hade kunnat hålla ihop och skapa en enhetlig lösning för alla förbund. Alla bemanningsanställda fick kollektivavtal och dessutom hade man omöjliggjort lönedumpning.

Ett erkännande

År 2000 gav regeringen Ams i uppdrag att initiera ett pilotprojekt där ett bemanningsföretag skulle vara ett komplement till den offentliga platsförmedlingsverksamheten. Syftet skulle vara att öka möjligheten för invandrare som saknade kontakt med det svenska arbetslivet att få ett reguljärt arbete. Detta var ett viktigt steg i den process som har gjort kompetensföretagen till en viktig och allmänt accepterad aktör inom arbetsmarknadspolitiska åtgärder.

I slutet av 1990-talet beslutade Ericsson att lägga ner en fabrik i Norrköping. Detta gav upphov till ett arbetsmarknadspolitiskt experiment som kallades »Norrköpingsmodellen«. I det medverkade Ericsson

son, Proffice, facken och olika myndigheter. Proffice tog 1999 över fabriksanställda, både tjänstemän och arbetare, och hyrde ut de medarbetare som Ericsson behövde för att avsluta driften och avveckla fabriken. De anställda som inte behövdes i fabriken fick arbete inom Proffice verksamhet Karriär och Utveckling där de med hjälp av ett kompetensutvecklingsprogram fick hjälp att hitta nya jobb.

Proffice fullgjorde sitt uppdrag på ett framgångsrikt sätt. Många, inte minst politiker och myndigheter, fick upp ögonen för branschens kompetens inom verksamhetsområdet omställning.

Bemanningsföretagen bildas

Under de första tio åren efter avregleringen hade kompetensbranschen växt betydligt. Det fanns bland företagen en önskan om att skapa en effektivare organisation för branschen som skulle ta hand om både arbetsgivar- och branschfrågor, precis som har skett inom många andra branscher. I juni 2003 konstituerades därför Bemanningsföretagen inom Almega. Den organisationen kom också att överta Spurs roll som branschorganisation.

Auktorisationen

Spur-auktorisationen hade bidragit till att stärka branschens legitimitet och att minska utrymmet för oseriösa bemanningsföretag. Men ett problem var att Spurs auktorisation betraktades med misstro från fackligt håll där man i stället ville ha en statlig auktorisation. Både inom Bemanningsföretagen och inom de fackliga organisationerna började man, oberoende av varandra, att utarbeta tankar på ett icke-statligt auktorisationsförfarande med facklig medverkan.

År 2004 kunde Bemanningsföretagen införa en ny form av auktorisation med en auktorisationsnämnd där det fanns representanter för Bemanningsföretagen, LO, HTF (nu Unionen) och Akademikerförbunden. Nämnden leddes av en opartisk ordförande. Alla företag skulle granskas av nämnden i samband med inträdet i Bemanningsföretagen och därefter skedde en årlig granskning. Auktorisationen blev obligatorisk för medlemsföretagen 2009.

År 2010 infördes även auktorisation för omställningsföretag. Arbetet med att utforma denna auktorisation skedde i nära samarbete med Arbetsförmedlingen, Trygghetsrådet och Trygghetsstiftelsen. Syftet var att kvalitetssäkra omställningsverksamheten samt att

skapa en branschstandard, inte minst mot bakgrund av den kritik som hade riktats mot satsningen på externa jobbcoacher. År 2016 infördes en auktorisation för rekryteringsföretag.

Vårdbemanningen

En del av kompetensbranschen som har varit särskilt omdebatterad under senare år är sjukvården. Hösten 2016 sade sjukvårdsminister Annika Strandhäll (S): »Landstingen måste vara solidariska i att bryta ryggraden på hyrbranschen.« (I Stockholm har skolborgarrådet Olle Burell (S) sagt att skolan inte får hamna i »stafett-träsket«.)

I slutet av 1990-talet förhandlade Bemanningsföretagen fram vårdavtal, först med Vårdförbundet och därefter med Kommunal som hade en särskild sektion för privata vården. Sjukvårdsmarknaden växte snabbt 2000–2002. Många landsting stoppade dock inhyrningen för vårdpersonal 2003. Tre fjärdedelar av vårdmarknaden försvann för kompetensleverantörer och flera företag gick i konkurs.

Det fanns inledningsvis en del problem med inhyrningen av medarbetare i vården. En del landsting hade

inte skaffat sig en professionell inköpsorganisation utan lade ansvaret för inköpen för långt ut i organisationen. Efter att detta hade rättats till återhämtade sig vårdbemanningen. Landstingens kostnader för inhyrda medarbetare i vården har ökat kontinuerligt under de senaste åren. Under 2016 uppgick kostnaderna till 4,6 miljarder kronor. Det är en ökning med cirka 2 miljarder kronor jämfört med 2011.

Vårdbemanningen omfattar i dag ungefär 5 500 helårsanställningar. Den största gruppen är läkare, men här finns även exempelvis sjuksköterskor, undersköterskor, psykologer, chefer, assistenter och administratörer. En normal dag arbetar omkring 1 500 bemanningsläkare runt om i Sverige. De träffar under dagen 18 000 patienter.

Inhyrningen står inte för någon stor del av de totala kostnaderna. Under 2015 uppgick dessa kostnader till knappt 1,8 procent av landstingens totala kostnader för hälso- och sjukvård. Som andel av landstingens totala personalkostnader uppgick de till 3,6 procent, därav 2,8 procent upphandlad bemanning inom ramavtal och 0,8 procent akutbemanning utanför ramavtal.

Vårdbemanningen kan knappast vara någon väsentlig orsak till landstingens ekonomiska problem

eller till problem med bristande patientsäkerhet eller vårdkvalitet. En orsak till kritiken kan vara en ideologiskt motiverad kritik mot »vinster i vården« eller att landstingen har haft svårt att hantera det faktum att de inte längre har monopol på sjukvårdspersonal.

Landstingens egen personalpolitik har i själva verket varit en viktig drivkraft till att många vårdutbildade gärna vill arbeta i ett bemanningsföretag. Vårdförbundets tidigare ordförande Eva Fernvall har sagt att bemanningsföretagen gjort mer för att förbättra sjuksköterskornas arbetsvillkor än vad facket har klarat på 50 år.

Många läkare och sjuksköterskor började arbeta i bemanningsföretag eftersom dessa företag kunde erbjuda bättre arbetsscheman, mer omväxlande arbetsuppgifter, bättre betalt samt möjligheter att ägna sig mer åt vård och mindre åt administration. För läkare handlar det också om att kunna arbeta under kompensationsledigheter.

För sjukvårdshuvudmännen kan bemanningsföretagen erbjuda flexibla lösningar och framförallt tillhandahålla medarbetare på tider och platser där de själva inte klarar rekryteringen. Genom att vara en partner inom rekrytering, bemanning, omställning och andra

HR-tjänster kan kompetensföretag hjälpa landstingen att förbättra den svenska vården. Företagen tillför vården nödvändig kompetens så att operationer kan utföras, köer kortas och vårdcentraler hållas öppna.

Rekryteringsföretagen bidrar till att bredda rekryteringsbasen för sjukvården. Personer som lämnat vården kan lockas tillbaka eller så kan man locka dem som redan har ett vårdjobb att jobba extra. Rekryteringsföretagen kan också hitta och rekrytera vårdpersonal som kommit till Sverige som flyktingar eller arbeta med rekrytering i andra länder. Genom att hitta, testa, screena och intervjua kandidater till jobb inom vården, ser man till att rätt person hamnar på rätt plats.

Omställningsföretagen hjälper till när någon behöver komma vidare – till exempel på grund av arbetsskada eller sjukdom. Då finns möjlighet till rehabilitering och omställning för att komma åter i arbete. Omställningsföretag kan arbeta på uppdrag av arbetsmarknadens parter eller på direkt uppdrag från arbetsgivaren. HR- och kompetensrådgivare hjälper arbetsgivare med strategisk rådgivning kring rekrytering och kompetensplanering samt med tjänster som att planera och skapa system för att hantera kompetensbrist.

Inhyrning kan ibland vara billigare för arbetsgivaren

än att låta egen personal arbeta övertid. En genomsnittligt upphandlad läkartimme kostar 30 procent mer än en anställd läkartimme när tjänstepension, genomsnittlig sjukfrånvaro och semesterkostnader inkluderas. Eftersom bemanningsläkarna i genomsnitt träffar 12 patienter per dag, mot den anställdes 3–8 patienter, blir kostnaden per läkarbesök lägre för bemanningsläkarna. Dessutom gör inhyrningen att arbetsituationen blir dräglig för fast anställda.

Landstingens erfarenheter av att införa hyresstopp har varit dåliga. Konkurrensverket noterade 2015 att detta ofta ledde till att arbetsbelastningen för de landstingsanställda ökade och att en del då avslutade sina anställningar.

Ännu ett erkännande

Även om det på en del håll fortfarande finns en kritisk inställning till kompetensbranschen, så kommer allt oftare tecken på att den ses som en viktig del av den svenska arbetsmarknadsmodellen. I regeringens budgetproposition för 2018 skrev arbetsmarknadsminister Ylva Johansson (S) exempelvis in tydliga instruktioner om att bemanningsföretag ska ha tillgång till statliga

stödformer för anställningar och att dessa företag har en viktig roll på arbetsmarknaden:

»Förändringarna i anställningsstöden förbättrar bl.a. förutsättningarna för bemanningsföretag och matchningsaktörer att anställa personer med svårbedömd kompetens, t.ex. nyanlända och personer som varit utan arbete en längre tid. [...] Många bemanningsföretag har goda förutsättningar att identifiera dessa personers kompetens och tillhandahålla nödvändig kompetensutveckling inför uthyrning till kundföretaget. Att förbättra förutsättningar för bemanningsföretag och andra matchningsaktörer kan därför bidra till att skapa enklare vägar till jobb för dessa grupper.«



FÖRÄNDRING GENOM EGENMAKT

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

Entreprenörskrivna Work for you arbetar med jobbmatchning, rehabilitering, utbildning och bemanning över hela Sverige. Vi träffar HR-chefen Charlotta Norling för att prata mer om Work for you:s visioner och om hur idén om egenmakt lett in i nya, spännande arbetsformer.

Charlotta Norling tar emot oss på Work for you:s huvudkontor i Kista. Charlotta är HR-chef och sitter i företagets ledning. Det märks att hon är van vid att hantera människor, vi känner oss genast bekväma i hennes sällskap. Snart har vi slagit oss ner i ett ljust och rymligt konferensrum med varsin kaffekopp i handen.

»Jag är i branschen för att jag gillar att jobba med människor, för att det här är ett företag som just handlar om att vara ett stöd för människor. Men också för att jag tycker om att jobba med utveckling och förändring«, säger hon.

Work for you grundades av Lars Proos och Wille

Sannegård – då nybliven pensionär – 2005. I dag ligger Work for you:s huvudfokus på att stötta personer som hamnat utanför arbetsmarknaden in i försörjning eller vidareutbildning. Sedan 2017 drivs företaget av den enda grundaren, Wille Sannegård. Man är bland annat underleverantör till Arbetsförmedlingen men jobbar också mot kommuner och andra offentliga och privata kunder. Själv är Charlotta relativt ny på företaget, hon rekryterades för ett år sedan, men hon säger att hon trivs fantastiskt.

»Vår värdegrunds fyra pelare Bemötande, Empowerment, Affärsmässighet och Professionalitet är inte bara ord och floskler, utan de genomsyrar verkligen vårt arbete,« säger hon. »Sedan är det en så spännande värld – bland våra anställda talas det hela 38 språk. Bara en sån sak.«

Just bemötande är något som Charlotta arbetar mycket med i sin roll som HR-chef.

»För mig är bemötande i högsta grad en personalfråga. Jag tror på ett närvarande ledarskap i alla led. Med det menar jag en chef som är tillgänglig såväl fysiskt som psykiskt.«

I linje med detta har hon sedan en tid infört tydligare rutiner för feedback på företaget, en positiv förstärkning

som gagnar medarbetaren och som hon tror smittar av sig även i mötet med kund, deltagare och elever.

»I takt med att allt fler uppdrag ute i offentligheten har en valfrihetsfunktion där deltagaren själv väljer bland de leverantörer som finns på en viss ort, blir bemötande inte bara en fråga om mervärde utan en avgörande faktor för överlevnad.«

En satsning som Charlotta gärna lyfter är Work for you:s stöttning av sociala företag. Ett socialt företag, får vi förklarat för oss, ägs och drivs av medarbetarna själva. Till de sociala företagen rekryteras personer som har svårt att överhuvudtaget få ett jobb på den ordinarie arbetsmarknaden. En mätning som gjordes nyligen visade att medarbetarna på ett av de aktuella sociala företagen varit arbetslösa i snitt tio år innan de fick jobbet, berättar Charlotta.

»Personerna i ett socialt företag får makten över sitt eget liv. Det är här värdeordet Empowerment eller egenmakt som jag kallar det, kommer in i bilden. Det handlar om självbestämmande som oftast får flera positiva effekter på livets andra delar.«

I dag stöttar Work for you sex sociala företag i Gävleborg och Uppland. Sammanlagt är ett hundratal personer engagerade i de olika verksamheterna,

hälften som fast anställda och hälften i någon form av arbetsträning. Work for you hjälper till både vid uppstarten av ett nytt företag och med den löpande driften. Företagen, som är självständiga juridiska enheter, ingår i ett gemensamt nätverk. Work for you har avsatt en person som på heltid stödjer företagen i nätverket. Dessutom har man som ett led i satsningen engagerat ett antal specialister i en projektgrupp som leds av företagets ägare, Wille Sannegård.

»Målet är att medverka till att ett eller två nya företag kommer i gång varje år«, säger Charlotta.

Hon berättar att det är stor bredd på verksamheterna inom de sociala företagen som man är med och stöttar. I Gävle drivs exempelvis syverkstad, markvård, hundpensionat för drygt 20 hundar, dataservice och försäljning av nya och begagnade barnkläder. I Sandviken finns ett hundcafé och en cykelverkstad, medan det sociala företaget i Bollnäs driver ett café på ett äldreboende och hjälper de boende vid måltiderna. I Söderhamn har det sociala företaget tagit form av en antikbod. Det senaste tillskottet i nätverket finns i Skutskär, där företagarna driver ett café, samtidigt som man har en butik som säljer färdiglagad mat på uppdrag av ett privat företag.

»Vi får ovärderliga erfarenheter när det gäller att jobba med personer som står långt från den ordinarie arbetsmarknaden och det sprider optimism i företaget. Allt är möjligt! Det är häftigt.«

Satsningen på sociala företag ligger utanför kärnverksamheten, men ger många positiva effekter på övrig verksamhet, menar hon. Själv tar hon med sig den goda energin i sitt HR-arbete. Där har hon satsat mycket på internutbildningar och att förtydliga processer och rutiner i ledarskapet. Hon trycker på vikten av att varje medarbetare förstår affärsmodellen inom utbildningssektorn, det vill säga vad det egentligen innebär att arbeta som privat leverantör i en offentlig värld. Som exempel lyfter hon den höga personalomsättningen som ju beror på uppdragens utmätta livslängd (som längst oftast fyra år).

»Den här branschen är väldigt speciell på det sättet, man måste hela tiden hitta nya lösningar och vara vaken. Nu står vi exempelvis mellan två stora uppdrag för Arbetsförmedlingen. Vi har en massa medarbetare som väntar på att komma i gång. Då måste man tänka nytt, hur kan vi vända situationen till något bra? Kan vi hyra ut personer under korta perioder exempelvis?«

På frågan var företaget befinner sig om tio år, svarar

hon att man har utökat sin verksamhet och blivit ännu stabilare. Särskilt när det gäller integrationsrelaterade frågor hoppas hon på ännu fler framgångar. Var hon befinner sig för egen del har hon inte ägnat en tanke. Hon erkänner att hon är en »här-och-nu-person«.

»Jag drömmer inte om att pensionera mig på någon golfbana, om det är det du tänkte, säger hon och skrattar.«

CHARLOTTA NORLING

FAMILJ: Gift med Jonas sedan 20 år; två barn, Måns och Lovisa

BOR: I Solna

LÄSER HELST: Papperstidningar (DN och SvD) på helgmorgnar

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: Träffa vänner eller ut i friska luften och få motion

MOTTO: Ingenting är omöjligt bara du har viljan!

VARFÖR HAR KOMPETENSBRANSCHEN MOTARBETATS?

Den lagstiftning mot privata arbetsförmedlingar som riksdagen beslutade om 1935 upphävdes först 1991. Redan 1966 hade en statlig utredning påvisat att skrivbyråernas personaluthyrning fyllde en viktig funktion utan att medföra några nämnvärda problem. Det fanns också en lång rad tecken på att lagstiftningen inte hade någon allmän acceptans.

Myndigheter, bland annat inom rättsväsendet, hyrde själva in personal från skrivbyråer, trots att även inhyrning sedan 1971 var kriminaliserad. Ett stort antal rättegångar hölls mot de ambulerande skrivbyråerna som ibland ledde till friande domar och i övriga fall till mycket lindriga straff, även i de fall det rörde sig om omfattande uthyrningsverksamhet. I vissa fall vägrade åklagare att väcka åtal, trots att riksdagen 1970 framhållit brottets allvarliga karaktär.

Varför dröjde det så länge innan förbudet mot ar-

betsförmedling och personaluthyrning avskaffades? Här är några motiv som framfördes för att förbjuda bemanningsföretag:

- › **Dåliga arbetsvillkor.** Huvudmotivet för det förbud mot vinstdrivande arbetsförmedling som infördes på 1930-talet var att skydda svaga grupper på arbetsmarknaden. Men redan vid diskussionerna om skärpt lagstiftning 1970, stod det klart att villkoren för anställda inom bemanningsföretagen oftast var lika bra eller bättre än villkoren för motsvarande grupper på övriga arbetsmarknaden.
- › **Internationella konventioner.** Vad gäller de internationella förpliktelserna kan man konstatera att Sverige hade en betydligt mer restriktiv tillämpning än många andra länder som var bundna av samma ILO-konventioner som vi.
- › **Stordriftsfördelar.** Ams hävdade länge att all information om arbetssökande och om lediga platser av effektivitetsskäl borde samlas på ett ställe. Den här synen på centraliseringens och stordriftens överlägsenhet var stark inom nästan alla samhällsområden fram till 1970-talet. Inte minst utvecklingen inom datortekniken, med allt kraft-

fullare stordatorer, skapade förhoppningar om att all relevant information skulle kunna samlas i ett sammanhållet IT-system på Ams.

Men det har ju alltid varit tillåtet för Ams att gratis förmedla arbeten, även för till exempel korttidsuppdrag inom kontorsområdet. Ändå var många företag, myndigheter och organisationer beredda att betala skrivbyråer för att få tillgång till kontorspersonal. Detta måste uppfattas som en stark indikation på att de ambulerande skrivbyråerna (och de andra former av personaluthyrning som förekom) fyllde en viktig funktion för att skapa en effektiv arbetsmarknad.

Dessutom byggde stordriftsargumentet på föreställningen att den ambulerande skrivbyråpersonalen var arbetssökande när de i själva verket redan hade ett jobb som de oftast trivdes med.

- › **Oseriösa företag.** Ett huvudargument för Socialdemokraterna att gå emot avregleringen 1993 var att bemanningsbranschen, enligt partimotionen i riksdagen, »kommer att bli en bransch där lycksökare och oseriösa företag gör sig besvär [...] Tidigare erfarenheter från Sverige och andra länder visar att uthyrning av arbetskraft är grogrund

för ekonomisk brottslighet och oseriös konkurrens mellan företagare. [...] Tryggheten för den enskilde blir minimal och beställaren får oanade möjligheter att kringgå gällande regler i lagar och avtal. [...] De konsekvenser som kan uppstå när personer arbetar sida vid sida anställda av olika arbetsgivare och under olika villkor kan inte överblickas.«

Knappast några av dessa farhågor kom att slå in och knappast någon ledande socialdemokrat skulle i dag instämna i partimotionen från 1993. Detta hindrar naturligtvis inte att det inom kompetensföretag, liksom inom alla andra branscher, har förekommit oseriös verksamhet, dåliga arbetsgivare, olika former av misstag och misslyckade företagssatsningar. Men det brukar inte användas som argument för totalförbud av en bransch. Det faktum att branschen har mötts med misstro från starka krafter inom politik och arbetsmarknad har skapat ett starkt tryck på de seriösa företagen att undvika allt som kan skada deras rykte. Ett uttryck för detta är det omsorgsfulla auktorisationsförfarandet.

De farliga utmanarna

Det är svårt att finna konkreta argument mot privat arbetsförmedling och personaluthyrning av sådan bärighet att det kan förklara det envetna vaktslåendet kring en lagstiftning från 1930-talet. Huvudförklaringen till motståndet ligger snarare i att skrivbyråerna utmanade fyra etablerade strukturer och tankesätt i samhället:

- › industrisamhällets syn på vad som är ett riktigt arbete
- › socialismens syn på företagsvinster
- › maktförhållandena på arbetsmarknaden
- › den etablerade könsmaktsordningen

De ambulerande skrivbyråerna uppfattades som ett hot mot de etablerade maktstrukturerna på arbetsmarknaden. Ams utsattes för konkurrens, vilket är något som alla offentliga och privata monopol instinktivt ogillar. Personaluthyrningsverksamheten skar rakt igenom de traditionella organisationsgränserna på arbetsmarknaden, vilket både arbetsgivarorganisationer och fackförbund reagerade mot.

De fackliga organisationerna såg en risk för lönedumpning och uppkomsten av en grå arbetsmark-

nad utanför den kollektivavtalsreglerade sektorn av arbetsmarknaden. Så blev det nu inte. Kompetensbranschen blev en del av den svenska modellen med kollektivavtal.

Det är svårt att inte anlägga ett genusperspektiv på striden om arbetsförmedlingsmonopolet. Det var kvinnor som startade och drev skrivbyråerna under kampåren. Det var också kvinnor som anställdes av skrivbyråerna.

Redan under 1800-talet hade kvinnliga pionjärer startat skrivbyråer och arbetsförmedlingar för kvinnor. Den kommissionärsverksamhet som förbjöds på 1930-talet förmedlade huvudsakligen kvinnor. Jonas Olofsson och Eskil Wadensjö skriver i boken *Arbetsmarknadspolitik* (2009):

De som mer direkt kan ha förlorat på att de privata arbetsförmedlingarna upphörde är kvinnorna. De privata arbetsförmedlingarna blev redan från början av 1920-talet nästan helt specialiserade på den kvinnliga arbetsmarknaden.

Men det var män som styrde i Ams, LO, TCO samt i regering och riksdag. »Kvinnor var faktiskt inte mycket att hänga i julgran, ur karlsynpunkt då«, säger Ulla Murman som en förklaring till varför inget gjordes

under flera decennier för att lösa de juridiska frågorna kring personaluthyrningen.

Den farliga entreprenören

Nydanande entreprenörer stöter alltid på motstånd. Kampen om skrivbyråernas berättigande fördes dessutom under en tid när företagande inte stod så högt i kurs. Även om skrivbyråernas ledare inte hade utmanat så starka krafter och föreställningar som de gjorde, skulle de ändå ha mött en hel del motstånd.

Debatten om bemanningsbranschen följer exakt de tre steg som den tyske filosofen Arthur Schopenhauer (1788–1860) hävdade gäller för varje livskraftig idé:

1. Alla skrattar åt den och finner den enbart löjlig.
2. När den trots allt sprids, tvingas man ta den på allvar och börjar med all makt bekämpa den som farlig.
3. När den trots allt har segrat, finner alla den självklart riktig.



»JAG VILL ÖKA KUNSKAPEN OM DET VÄRDE VI TILLFÖR«

TEXT: Edith Söderström BILD: Severus Tenenbaum

Bemanningsföretagens ordförande Eva Domanders är sinnebilden av en person som valt sin egen yrkesväg. Hon började som kulturarbetare och är i dag en av bemanningsbranschens starka profiler utåt. För henne är det viktigt att slå ett slag för alla människor som söker ett dynamiskt och föränderligt arbetsliv.

Som besökare slås man omedelbart av den välkomnande känsla som genomsyrar Klara Kompetens kontor beläget på höjden vid Västerbrons norra fäste i Stockholm. Vi tas emot av VD Eva Domanders tillika ordförande i Bemanningföretagen. Det pågår en febril verksamhet bakom varje skrivbord, ändå lyfter alla vi passerar på huvudet och ler mot oss.

Vi slår oss ner på hennes trevliga men till utrymmet lilla kontor för att prata om några av hennes favoritämnen – gigekonomi och bemanningsbranschen.

»I vår bransch rör vi oss med väldigt små marginaler – fördomen om att bemanningsbranschen drivs av girighet är inte överensstämmande med verkligheten. Det har aldrig handlat om att konkurrera ut eller ersätta systemet med heltidsanställningar, utan att erbjuda alternativ.«

I rollen som ordförande för Kompetensföretagen ligger Evas fokus på medlemmarna. Hon säger att hennes drivkraft handlar om att skapa möjligheter, att bidra till en rikare arbetsmarknad, med fler anställningsalternativ.

»Vi lever i en alltmer globaliserad, digitaliserad värld med ökad konkurrenskraft, där våra medlemmar för många företag är en förutsättning för att skapa effektiva och konkurrenskraftiga verksamheter och jag vill gärna fortsätta verka för att stärka det uppdraget då vi finns över hela arbetsmarknaden och bidrar med att ge människor jobb och utveckling.«

Hon beklagar att aspekter som medarbetarperspektiv och flexibla anställningsformer sällan lyfts fram när man diskuterar bemanningsbranschen. Att själva arbetsformen är något som verkligen efterfrågas av många arbetssökande.

»Alla önskar helt enkelt inte att ha ett nio-till-fem-

jobb. Det är därför ett företag som Klara Kompetens finns. För att svara mot efterfrågan på anställningsalternativ hos läkare och sjuksyrror.«

Precis som många andra i bemanningsbranschen, har Eva själv en både spännande och okonventionell resa bakom sig som understödjer hennes ståndpunkt. I unga år jobbade hon som fotograf och var i kultursvängen.

»Att jag utbildade mig till sjuksköterska var från början ett sätt att säkra min försörjning, att ha något stabilt att luta mig emot, säger hon.«

Väl färdigutbildad anslöt hon sig till en sjuksköterskejour – hon sökte alltså inte en fast anställning.

»Poängen för mig var just kombinationen, att ha flera ben att stå på, fortsätter hon.«

Detta var på nittioalet då uthyrning av sjukvårdspersonal ännu låg i sin linda. Det hon snabbt upptäckte var att hon befann sig i en värld med osäkra anställningsvillkor för den som ville ha en mer flexibel arbetsvardag där det fanns en stelbent syn på inhyrda medarbetare inom vårdapparaten.

»Vården är en hierarkisk institution, och det har funnits ett kompakt motstånd mot den här typen av uppluckrande åtgärder, säger hon.«

»Bemanningsbranschen ligger steget före här, eftersom vi lever på att knyta till oss de bästa. Den meritokratiska aspekten av vårt arbete gör oss naturligt fördomsfria. Den offentliga sektorn borde ta efter oss mer.«

EVA DOMANDERS, om hållbarhet och socialt ansvar.

När uthyrningsföretaget som hon tog uppdrag för erbjöd henne att börja arbeta med dem var det med andra ord inget svårt val. Eva såg stora möjligheter till förändring och tog sig an utmaningen med öppna ögon. Hon avancerade snart i graderna – under de 21 år som gått sedan dess har hon hunnit med rollerna som region-, affärschef och slutligen VD.

»För mig har drivkraften varit tydlig från dag ett. Genom att erbjuda alternativa anställningsformer ger vi i bemanningsbranschen människor som vill styra över sin egen tid en möjlighet att hitta ett sätt att verka i vardagen.«

En annan viktig aspekt av arbetet, menar hon, är den språngbräda som ett konsultuppdrag ofta inne-

bär. Genom att komma till bemanningsbranschen och prova på arbete inom olika områden, ges medarbetaren möjlighet att hitta in på arbetsmarknaden på ett snabbt sätt. Eva trycker särskilt på de möjligheter som det innebär för dem som har svårast att komma in på arbetsmarknaden – personer med »ovanliga efternamn«, och unga.

»Det finns mycket man kan göra. På Klara Kompetens har vi tagit fram en rekryteringsprocess med målet att berika mångfalden bland våra konsulter. Bland annat jobbar vi med anonymiserade CV:n. Där har landstinget verkligen en läxa att lära, de är så tröga på att göra omställningen och tänka mångfald!« säger hon med eftertryck.

Hållbarhetsfrågan och socialt ansvar är med andra ord något som hon brinner för, både i sin roll som VD och som ordförande i Bemanningsföretagen.

»Bemanningsbranschen ligger steget före här, eftersom vi lever på att knyta till oss de bästa. Den meritokratiska aspekten av vårt arbete gör oss naturligt fördomsfria. Den offentliga sektorn borde ta efter oss mer.«

I framtiden tror hon att Klara kommer att ha utvecklats ytterligare och blivit ännu snabbare på fötter-

na. Det kommer att vara lättare för människor att byta karriär mitt i livet, stödfunktionerna för sådana omställningar kommer att vara fler och mer omfattande.

På frågan hur hon fixar att hålla alla bollar i luften och ta fighten med de krafter som vill begränsa branschen, skrattar hon.

»Jag har fyra bröder, jag är van vid att slå mig fram. Nä, skämt åsido. Jag gillar att leda, få med mig människor och skapa möjligheter. Det är i grunden kreativt, det är därför jag aldrig tröttnar.«

EVA DOMANDERS

FAMILJ: Man och två barn

BOR: Stockholm

LÄSER HELST: JUST NU »Drömarbetsgivaren« av Svante Randler

OM JAG FÅR EN TIMME ÖVER: Spenderar helst med familj och vänner

MOTTO: Start with why, when and how, create energy and respect human beings

KOMPETENSBRANSCHEN ÅR FÖR ÅR

Före arbetsförmedlingsmonopolets tid

- 1864** Sophie Adlersparre startar en renskrivningsbyrå i Stockholm.
- 1884** Första statliga regleringen av vinstdrivande arbetsförmedlingar.
- 1885** Fredrika Bremer-förbundet startar en platsförmedling för framförallt lärarinnor.
- 1902** Helsingborgs stad inrättar Sveriges första offentliga arbetsförmedling.
- 1907** Statsbidrag införs till kommunala arbetsförmedlingar.
- 1916** Skärpt reglering av de vinstdrivande arbetsförmedlingarna.
- 1933** ILO antar konvention 34 om förbud mot avgiftskrävande arbetsförmedlingar.
- 1934** Lag om offentliga arbetsförmedlingar som träder i kraft 1935.

Arbetsförmedlingsmonopolets tid

- 1935** Riksdagen beslutar om förbud mot vinstdrivande arbetsförmedling. Lagen träder i kraft 1936.
- 1936** Sverige antar ILO-konvention 34. Den träder i kraft här 1937.
- 1940** Staten övertar kommunernas ansvar för den offentliga arbetsförmedlingen.
- 1942** Lagändring som innebär att även personaluthyrning omfattas av förbudet mot vinstdrivande arbetsförmedlingar.
- 1948** Arbetsmarknadsstyrelsen (Ams) bildas.
- 1949** ILO antar en reviderad konvention (nummer 96) om privata arbetsförmedlingar.
- 1950** Sverige antar ILO-konvention 96. Den träder i kraft här 1951.
- 1953** Ulla Murman startar Stockholms stenograf-service (i dag Manpower AB), vilket räknas som Sveriges första moderna bemanningsföretag.
- 1962** Ulla Murman och företrädare för två andra skrivbyråer döms i Högsta domstolen för olaglig arbetsförmedling.
- 1963** Riksdagen begär en utredning om skrivbyråernas personaluthyrning.

- 1966** En statlig utredning föreslår att Ams ska kunna ge tillstånd för vinstdrivande uthyrning av kontorspersonal.
- 1967** De skrivbyråer som bedriver personaluthyrning grundar Svenska kontorsserviceförbundet. Förbundet ansluter sig till den internationella organisationen International Confederation of Private Employment Agencies (Ciett) som grundas samma år.
- 1970** En statlig utredning föreslår skärpta straff för olovlig arbetsförmedling. Riksdagen fattar beslut enligt utredningens förslag. Den nya lagen träder i kraft 1971.
- 1972** Första kollektivavtalet med rätt till omställning träffas på svensk arbetsmarknad.
- 1979** HAO tecknar kollektivavtal med HTF för den skrivbyråpersonal som arbetar i skrivbyråns egna lokaler. Riksdagen begär en utredning om skrivbyråernas personaluthyrning.
- 1982** En statlig utredning hävdar att skrivbyråernas personaluthyrning kan göras laglig utan lagändring.
- 1985** En statlig utredning föreslår en utbyggnad av den offentliga arbetsförmedlingens service i

syfte att möta konkurrensen från skrivbyråernas personaluthyrning.

- 1988** HAO tecknar kollektivavtal med HTF för den personal som skrivbyråerna hyr ut.
- 1989** Ulla Murman och företrädare för två andra skrivbyråer döms i Högsta domstolen för olaglig arbetsförmedling. En statlig utredning föreslår att Ams ska kunna ge tillstånd till vissa former av vinstdrivande personaluthyrning. Staten anammar den privata sektorns omställningsmodell och bildar Trygghetsstiftelsen.

Efter arbetsförmedlingsmonopolets tid

- 1991** Riksdagen beslutar att tillåta vissa former av vinstdrivande personaluthyrning. Lagen träder i kraft 1992. Svenska kontorsserviceförbundet byter namn till Svenska personaluthyrnings- och rekryteringsförbundet (Spur).
- 1992** Riksdagen beslutar att säga upp ILO:s konvention 96. Uppsägningen träder i kraft 1993.
- 1993** Riksdagen beslutar att fullt ut tillåta vinstdrivande arbetsförmedling och personaluthyrning. Den nya lagen träder i kraft samma år.

- 1996** Ams slår fast att anställda i bemanningsföretag inte kan få a-kassa på samma villkor som andra anställda.
- 1997** En statlig utredning föreslår att en statlig auktorisation av personaluthyrningsföretag ska införas. ILO antar en konvention (nummer 181) som erkänner den roll som privat arbetsförmedling och personaluthyrning spelar. Sverige har inte anslutit sig till den konventionen.
- 2000** Tjänsteföretagen sluter kollektivavtal med samtliga LO-förbund om bemanningsföretagens anställda.
- 2003** Bemanningsföretagen bildas som en samlad bransch- och arbetsgivarorganisation.
- 2004** En statlig utredning som har gjort en översyn av bemanningsbranschen lämnar sitt betänkande. Bemanningsföretagen inför auktorisation för sina medlemmar, vilken blir obligatorisk 2009.
- 2008** EU antar direktiv om arbetsvillkor för personal som hyrs ut av bemanningsföretag. Arbetsförmedlingen bildas och ersätter Arbetsmarknadsverket (AMV), Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) och länsarbetsnämnderna. Jobb-

coachreform genomförs inom omställningsbranschen. Den ersätts 2010 med etableringslotsar, vilka avskaffas 2015.

- 2009** En utredning tillsätts för att lämna förslag till hur Sverige ska anpassa sig till bemanningsdirektivet.
- 2010** Branschorganisationen inför auktorisation för omställningsföretag.
- 2012** Kommun- och Landstingssektorn skapar ett omställningsavtal likande det statliga omställningsavtalet.
- 2013** Uthyrningslagen träder i kraft. Den bygger på EU:s bemanningsdirektiv.
- 2014** Arbetsförmedlingen inför Stöd och Matchning – ett individuellt anpassat stöd av en extern leverantör för att bryta arbetslöshet.
- 2016** Branschorganisationen inför auktorisation för rekryteringsföretag.
- 2018** Branschorganisationen byter namn till Kompetensföretagen.

STYRELSEORDFÖRANDE OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRER

I juni 2003 konstituerades bransch- och arbetsgivarorganisationen Bemanningsföretagen. Organisationen bytte 2018 namn till Kompetensföretagen.

Styrelseordförande

- 2003** Mats Edlund, Poolia
- 2003** Mats Sävstam, Manpower
- 2005** Svante Norin, Resurs Gruppen
- 2006** Lars Forseth, Manpower
- 2017** Eva Domanders, Klara Kompetens

Verkställande direktörer

- 2003** Eva Östling Ollén
- 2007** Henrik Bäckström
- 2016** Ann-Kari Edenius

© Författaren och Kompetensföretagen

FORMGIVNING OMSLAG OCH INLAGA:

Seth Kapadia/Typerna

OMSLAGSBILD OCH INTERVJU-
PORTRÄTT:

Severus Tenenbaum

REDAKTÖR:

Edith Söderström

TRYCK:

Print in Baltic JSC, Kaunas, Litauen, april 2018

Utgivarna har inte hittat upphovsmän till alla bilder.
Upphovsmän som inte finns angivna i bildtexterna uppmanas
kontakta Kompetensföretagen.

KOMPETENSBRANSCHEN har under senare decennier utgjort en växande gren av svenskt näringsliv. Kompetensföretagen gör det enklare för privata och offentliga arbetsgivare att hitta rätt medarbetare: bemannings- och rekryteringsföretagen är en viktig väg in på arbetsmarknaden och omställningsföretagen underlättar omställningar, både för arbetsgivare och anställda.

Fram till i början av 1990-talet var kompetensbranschen omgärdad av hårda politiska regleringar. Det politiska motstånd som branschen genom åren blivit måltavla för har gett upphov till en påtaglig kämparanda hos dess företrädare.

I denna bok lyfts kompetensbranschens spännande historia och rebeller fram i ljuset – inte minst de färgstarka kvinnor, med Ulla Murman i spetsen, som tagit strid och brutit nya vägar på den svenska arbetsmarknaden. Den innehåller också intervjuer med entreprenörer och personer som är framträdande och driver på branschens utveckling i dag. Boken är skriven av Anders Johnson, som har författat ett stort antal böcker om svensk näringslivshistoria.