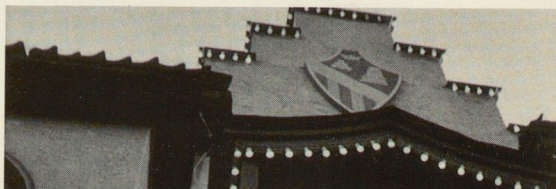


# Kom- petens i små- företag

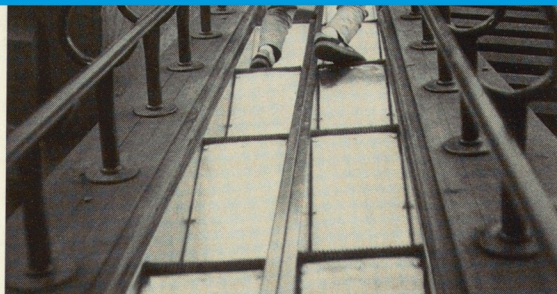


**Ur KB:s samlingar**

Digitaliserad år 2015



National Library  
of Sweden



# Kom- petens i små- företag



Ref KB 00

SOU

1998:77



Statens offentliga utredningar

1998:77

Närings- och handelsdepartementet

# Kompetens i småföretag

Småföretagsdelegationens rapport 3  
Stockholm 1998

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress: Fritzes kundtjänst  
106 47 Stockholm  
Orderfax: 08-690 91 91  
Ordertel: 08-690 91 90  
E-post: [fritzes.order@liber.se](mailto:fritzes.order@liber.se)  
Internet: [www.fritzes.se](http://www.fritzes.se)

Svara på remiss. Hur och Varför. Statsrådsberedningen, 1993.

– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.

Broschyren kan beställas hos:

Regeringskansliets förvaltningsavdelning  
Distributionscentralen  
103 33 Stockholm  
Fax: 08-405 10 10  
Telefon: 08-405 10 25

Omslagsbild: Jonas Berggren/MIRA

Illustrationer: Maria Noreland, Tekonor HB, Uppsala

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>7</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>13</b>
1.1    Småföretagen och deras roller .....	13
1.2    Vikten av kompetens och kompetensutveckling.....	16
1.3    Kompetens för småföretag.....	18
1.4    Varför offentliga insatser för småföretagens kompetensutveckling?.....	20
1.5    Dagens utbud av offentliga insatser.....	22
<b>2 Småföretagares syn på kompetensförsörjning</b> .....	<b>29</b>
2.1    Bakgrund.....	29
2.2    Resultat av en serie intervjuer.....	30
2.3    Reflekerande slutsatser .....	44
<b>3 Principiella ställningstaganden</b> .....	<b>47</b>
<b>4 Ett omvänt perspektiv för att skapa efterfrågesug</b> .....	<b>51</b>
4.1    Utgångspunkter .....	51
4.2    Individuellt kompetenskonto.....	53
4.3    Referensbank .....	61
<b>5 IT och småföretagen</b> .....	<b>63</b>
5.1    Inledning .....	63
5.2    IT-kampanj.....	64
5.3    Virtuellt utbildningscentrum.....	67
5.4    Rådgivning till småföretagare via elektronisk post.....	71
<b>6 Kompetenshöjning genom rekrytering</b> .....	<b>73</b>

---

6.1	Akademiker i småföretag.....	73
6.2	Akademiker på öppet köp.....	76
<b>7</b>	<b>Fler synpunkter på "extern kompetens" .....</b>	<b>79</b>
7.1	Mentorskap .....	79
7.2	Kompetens genom styrelser.....	81
<b>8</b>	<b>Avslutande kommentarer .....</b>	<b>85</b>
	Bilaga 1.....	87
	Bilaga 2.....	91
	Bilaga 3.....	93
	Småföretagsdelegationens ledamöter och experter .....	95

## Förord

Lärande är en strategisk faktor för arbete, ekonomisk tillväxt och välfärdsutveckling. I många sammanhang understryks att kunskap och kompetens behöver förstärkas på hela arbetsmarknaden för att Sverige ska kunna anpassa sig till den globala ekonomin. Omställningen från traditionell industrination till högproduktivt kunskapssamhälle måste gå vidare. Det ställer krav på både enskilda individer, företag och organisationer. Ofta utpekas småföretagen och entreprenörerna som särskilt viktiga för sysselsättning och tillväxt i näringslivet. Mot den bakgrunden är det intressant att studera de små företagens förmåga att ta till sig ny kunskap och att utveckla och vidmakthålla hög kompetens.

Småföretagsdelegationens uppgift är att "identifiera problem och föreslå åtgärder som undanröjer onödiga hinder för etablering och tillväxt i småföretag". Utbildning och kompetensutveckling uppmärksammas i många sammanhang och det finns många projekt som syftar till att utbilda i entreprenörskap och stärka företagandet. Delegationen har konstaterat att småföretagens kompetensförsörjning är ett område där företagare anser att det, trots många initiativ, saknas lösningar i samhället som är väl anpassade till deras speciella behov och förutsättningar. Eftersom det dessutom finns ett positivt samband mellan kunskapstillväxt och småföretagstillväxt har det varit naturligt för delegationen att lyfta fram och arbeta med kompetensfrågorna.

Småföretagsdelegationen överlämnar härmed sin rapport "Kompetens i småföretag". Rapporten ingår i en serie delrapporter.

Delegationen har genomgående arbetat i nära kontakt med småföretagare och företagens organisationer för att verklighetsanknyta sina analyser och slutsatser. Dialogen med företagare har inte varit minst viktig när det gäller kompetensfrågorna, eftersom dessa är komplexa och mångfasetterade i småföretagsvärlden.

I Småföretagsdelegationen har ingått ledamöterna Gunilla Almgren, Erling Bergkvist, Gunnar Erlandsson, Camille Forslund, Sune Halvarsson, Stina Hubendick, Per-Olof Jönsson, Jan Krylborn, Gunnel Mohme, Anitra Steen, Bengt-Arne Vedin och Birgitta Ytterström. Delegationen har biträtts av experterna Mats Fagerlund, Yvonne Fredriksson, Magnus Johansson, Staffan Sandström och Charlotte

Zackari, samtliga från Närings- och handelsdepartementet samt Magnus Johansson från LRF.

Civilekonomerna Anna Andersson och Anna Ahlbaum har svarat för väsentliga delar av fakta- och förslagsarbetet på kompetensområdet. Ritva Hult har svarat för den redaktionella utformningen.

Stockholm i maj 1998  
Småföretagsdelegationen

Mats Johansson  
Ordförande

## Sammanfattning

Av företagen i det svenska näringslivet är 97,5% små eller medelstora. Under 1990-talet har småföretagen kommit i fokus för samhällsintresset, kanske framför allt därför att många sätter hopp till småföretagen när det gäller att få bukt med arbetslösheten.

I det moderna kunskapssamhället är kompetensen hos företag och arbetskraft en kritisk faktor. Småföretagsdelegationen har bedömt att kompetensutveckling, utbildning och lärande i arbetet är mer komplicerat i små företag än i stora. Delegationens egna kontakter med småföretagare visar att det i samhällets utbud av kompetenstjänster saknas inslag som företagarna efterfrågar. Kompetensförsörjningen är därför ett av de områden som delegationen valt att studera och presentera särskilda förslag om.

När det gäller utbildning och lärande finns det några förhållanden som är speciella och särskilt svårhanterliga för många av de små företagen. Dessa förhållanden är utgångspunkter för delegationens förslag.

- Småföretagen är en heterogen grupp med mycket olika förutsättningar och verksamhetsinriktningar. I gruppen inryms allt från högteknologiska, snabbväxande exportföretag till lokalt agerande service- eller hantverksföretag utan tillväxtplaner.
- Den grundläggande utbildningsnivån är lägre i småföretag än i större företag.
- Kompetensbehovet blir framför allt synligt i konkreta och akuta problemsituationer i företagets vardag. Utbudet av kompetenstjänster omfattar framför allt allmängiltig kunskap som är dåligt anpassat till behoven i de mindre företagen.
- Småföretagare är arbetstygda och tidspressade. De har svårt att vara borta från företaget för att delta i utbildningar eller andra sorters kompetensprogram. De känner sig ofta ensamma

med sina problem och vill ha någon engagerad tjänsteman eller kollega som samtalspartner.

- Småföretagarna är otydliga i sin roll som beställare och svaga som köpare av kompetenstjänster.

Samhället ansvarar för basutbildningar på olika nivåer. Utbyggnaden av universitet och högskolor och satsningarna på distansutbildningar betyder mycket för att på sikt höja den allmänna kompetensnivån i småföretagen. Utbildningar om entreprenörskap, småföretagande och liknande finns numera på flera högskolor och gymnasieskolor i landet. Delegationens uppfattning är att småföretagskunskap bör gå som en röd tråd i kurser och program på alla nivåer i utbildningsväsendet.

Samhällets direkta stöd på kompetensområdet till småföretagen förmedlas genom myndigheter och institutioner med offentliga uppdrag. Småföretagsdelegationen konstaterar att samhällets utbildningar och kompetenstjänster är starkt utbudsstyrda. Småföretagarna anser att mycket av utbudet skjuter över deras huvuden. De konsulter som ska bistå dem med kompetenstjänster, får dem att köpa de tjänster som konsulten är expert på eller som det går att få finansiellt stöd till – inte tjänster som företagaren själv uppfattar skulle vara till hjälp för att lösa aktuella problem i företaget. Företagarna tycker också att det är svårt att hitta rätt information och råd om kompetenstjänster. Informationen är svåröverskådlig och företagarna befarar att mycket går dem förbi.

Delegationen har tagit fasta på den bild som företagarna själva ger av sin verklighet och problemen på kompetensområdet. Vår uppfattning är att förslag till nya system och metoder för att underlätta kompetensförsörjningen ska

- utgå från företagens behov och vara klart efterfrågestyrda,
- undvika att snedvrída konkurrens via samhällsstöd,
- bidra till att tydliggöra bilden av samhällets kompetenstjänstorganisation.

Småföretagsdelegationen anser alltså att förslagen på kompetensområdet ska innebära omställning från utbudsstyrda till mer efterfrågestyrda system. Konkurrensskyddade verksamheter ska bli mer konkurrensutsatta. Informationen om existerande kompetenstjänster bör bli mer lättillgänglig och överskådlig. Vi föreslår följande.

- Ett system med individuella kompetenskonton införs sedan den närmare utformningen arbetats fram. Företaget och de anställda eller den enskilde får göra avsättningar av medel som ska användas för kompetensutveckling under skattemässigt gynnsamma villkor. Medlen ska användas för avsedda ändamål inom en viss tid, annars återgår de till beskattning på vanliga villkor.
- En referensbank byggs upp omfattande uppgifter om kompetenskonsulter med olika specialisering. Till uppgifterna fogas namn på företagare som har anlitat konsultföretagen och är villiga att ge referenser.
- Ett nationellt projekt – en IT-kampanj – genomförs i småföretag med hjälp av datakunniga ungdomar för att lyfta företagen över IT-tröskeln och öka deras IT-kunskaper. En första etapp bör omfatta 10 000 småföretag och – om denna utfaller väl – hela kampanjen ca 200 000 företag.
- Ett virtuellt utbildningscentrum, VUC, för småföretagens lärande i arbetet startas som en treårig försöksverksamhet. Centret ska vara en one-stop-shop för företagens beställningar och svara för kund- och leverantörssökning, förpackning och spedition av IT-förmedlat material från olika kunskapskällor – företag, myndigheter, utbildningsinstitutioner och andra, internationellt och nationellt. VUC ska komplettera landets befintliga distansutbildningsnätverk.
- En databas läggs upp på Internet omfattande frivilliga rådgivare med specialistkunskaper som är villiga att engagera sig som samtalspartners och bollplank åt småföretagare.
- Ett nationellt ramkoncept, "SME Projekt – akademiker på öppet köp", läggs upp och drivs av högskolor eller institutioner nära företag och högskolor. Projektet syftar till att öka rekryteringen av akademiker till småföretagen och att göra småföretagssektorn mer intressant för de högskoleutbildade.

- En länk läggs in på Internet för att lotsa småföretagare till information om var och hur extern kompetens, t.ex. mentorer och styrelseledamöter, kan sökas. Länken införs lämpligen i något befintligt informationssystem för småföretagare, t.ex. Smelink.

# 1 Inledning

## 1.1 Småföretagen och deras roller

### *Småföretagsbegreppet*

Småföretag utgör en stor men mycket heterogen grupp i näringslivet. Eftersom deras verksamheter och villkor är olika, är det oftast inte meningsfullt att uttala sig generellt om dem. Då man talar om småföretagens problem och diskuterar lösningar, är det oftast nödvändigt att precisera vilka typer av småföretag som avses.

I Sverige definieras företag med högst 200 sysselsatta som små och medelstora. Företag med 0-9 anställda kallas ibland mikroföretag. De som har upp till 49 anställda benämns småföretag, de med 50-199 anställda räknas som medelstora, däröver klassificeras företagen som stora. I Sverige har flertalet företag inga anställda utan drivs som enmansföretag. År 1996 var antalet sådana företag ca 385 600. Inkluderas också företag med 1-19 anställda var antalet ca 571 000, vilket utgjorde 97,5 procent av alla företag i landet. Antalet storföretag enligt den svenska definitionen, dvs. företag med 200 eller fler anställda, var 1 654 eller 0,3 procent.<sup>1</sup> I EU definieras företag med upp till 99 sysselsatta som små och företag med 100-250 sysselsatta som medelstora.

Antalet anställda är inte tillräckligt som indelningsgrund då småföretagens villkor diskuteras. Ett företag med få anställda kan ha stor omsättning eller ingå i en stor företagsgrupp. Det blir allt vanligare att flera småföretag samarbetar i nätverk och konstellationer där man delar på arbetsuppgifterna. Företaget kan vara hantverksbaserat eller baserat på högteknologi. Slutsatsen är att man för olika sammanhang

---

<sup>1</sup> SCB, *Statistisk årsbok 1998*, tabell 294, Företag efter...storleksklass 1996.

också behöver veta hur företaget ser ut med avseende på t.ex. verksamhetsinriktning, ägarförhållanden, kapitalintensitet, kompetensbas, tillväxtpotential.

Småföretagsdelegationen har utgått ifrån att kompetensförsörjningen har betydelse för etablering, överlevnad och tillväxt bland småföretagen och har arbetat med frågan om hur utbildning och lärande kan underlättas. Vi använder begreppen levebrödsföretag och tillväxtföretag, även om det inte går att dra en fullständigt entydig gräns mellan de båda typerna. Småföretagsdelegationens uppgift att undanröja hinder för etablering och tillväxt kan antyda att framför allt tillväxtföretagen bör vara i fokus. Delegationen har dock tolkat uppdraget så att förslag på kompetensområdet ska kunna avse alla typer av småföretag.

### *Levebrödsföretag och tillväxtföretag, serviceföretag och tillverkande företag*

För levebrödsföretagen, som är det stora flertalet bland småföretagen, finns sällan mer avancerade expansionsplaner. Ofta är det enmans- eller familjeföretag som ger service på en lokal marknad och som varken har förutsättningar eller ambitioner att växa. Verksamheten kan expandera om servicen är underetablerad i det samhälle där företaget verkar, om befolkningen växer i samhället eller om företaget konkurrerar ut ett annat företag på orten. De problem företagaren hanterar, har mer att göra med den löpande dagliga verksamheten än med strategier för framtiden. Kompetensfrågorna ska ses i det perspektivet.

I tillväxtföretag är situationen till stor del annorlunda. I Sverige kan endast ca 5 procent av småföretagen karaktäriseras som renodlade tillväxtföretag. De producerar varor och tjänster för en marknad som i princip är geografiskt obegränsad. Det kan vara svårt att bedöma marknadsutsikterna och risktagandet är därför ofta stort. De problem företagaren möter, förutom de rent administrativa, kan t.ex. ha att göra med utveckling och anpassning av produktionen till ny teknik och nya kunder, introduktion på nya marknader, exporthandel, varumärkes- och patentfrågor. Problemen täcker ofta ett större spektrum än i det traditionella levebrödsföretaget.

Det finns också grundläggande skillnader mellan olika kategorier av företag i fråga om kompetensbehov, arbetsintensitet och kapitalbehov. Tillverkande företag kan ha stort kapitalbehov för produktutveckling och "hårda" investeringar, särskilt vid nystart och då företaget introducerar sig på nya nationella eller internationella marknader. Det

typiska företaget i denna kategori är den varuproducerande industrin där personal opererar eller övervakar maskiner. I modern tillverkningsindustri är inslaget av manuellt arbete allt mindre medan kunskapsintensiteten ökar.

Vissa av de tjänsteproducerande företagen är arbetsintensiva men utan höga krav på utbildning hos de anställda. Restaurangbranschen och handeln kan nämnas som exempel. Andra, t.ex. transportföretag, ställer också relativt sett lägre utbildningskrav men är i stället kapitalintensiva. I andra tjänsteproducerande företag är verksamheten direkt baserad på kompetensen hos personalen. Konsultföretag är typexempel. Utbildningsnivån är hög. Det är uppenbart att frågor kring kunskap, utbildning och lärande har särskild betydelse i dessa företag, eftersom det är specialkompetens på ett visst område som företaget marknadsför.

### *Småföretagens roll i det svenska näringslivet*

De stora industriföretagen i landet sysselsätter allt färre personer, sett i relation till företagets omsättning. Tre huvudsakliga trender kan urskiljas i produktionsutvecklingen de senaste decennierna, nämligen att tjänsteproduktionen ökat, att produktionen blivit alltmer kunskapsintensiv och att de mindre företagen fått en allt viktigare roll för både produktion och sysselsättning.

Den ökade efterfrågan på tjänster har betydelse för småföretagen. Ungefär två tredjedelar av sysselsättningen i småföretag återfinns i tjänstesektorn. En viktig förklaring är den ökade specialiseringen och arbetsdelningen i näringslivet som yttrar sig i att tillverkande företag i stor utsträckning köper tjänster från fristående företag. Informationstekniken som på allvar introducerats i arbetslivet under 1990-talet, har underlättat produktion i mindre arbetsenheter och bidragit till att stimulera småföretagande på vissa områden.

Den ökade arbetslösheten under 1990-talet har satt småföretagen i fokus. Studier både i Sverige och utomlands visar att det framför allt är småföretagen som står för nettotillskottet av arbetstillfällen. Men bilden av småföretagen som arbetsmarknadens räddningsplanka är komplex och delvis motsägelsefull.

Långtidsutredningen 1995<sup>2</sup> diskuterar förutsättningarna för tillväxt i småföretagssektorn i generella termer. I utredningen bedöms att ökad ekonomisk aktivitet i samhället kan leda till att sysselsättningen ökar i redan etablerade företag. Ökad privat konsumtion ger tydligast utslag i

---

<sup>2</sup> Långtidsutredningen 1995, SOU 1995:4.

sysselsättningen i de mindre företagen. God tillväxt i ekonomin som helhet bedöms således vara det som bäst gynnar småföretagen. Nyföretagande gynnar nyföretagande i både tid och rum. På orter där det näringslivet präglas av många små och självständiga företag uppstår lätt nya småföretag som i sin tur inspirerar fler personer att starta eget. Nya företag uppstår också lättare i områden där det finns tekniskt framåtsträvande stora företag. Att vara anställd i större företag och ha problemlösande uppgifter och nära kontakter med kunder, teknik och marknad ger den enskilde bättre förutsättningar att starta egen verksamhet. Om de finansiella institutionerna är positivt inställda till småföretag och det är lätt att få information och råd om kapitalförsörjning och annat, så är detta befrämjande. Det sociala klimatet i samhället bör också gynna individualism.

Enligt Långtidsutredningen bör statens roll vara att skapa ett neutralt klimat för företag i olika storleksklasser och minska skattetrycket på småföretagen. Staten kan vidare bistå med rådgivning och information på en rad områden för småföretag och nystartare. Utbildning om företagande och entreprenörskap bör vara obligatoriska moment i gymnasier och högskolor.

## 1.2 Vikten av kompetens och kompetensutveckling

### *Allmänt om kompetenssituationen i Sverige*

Ökar verkligen förändringstakten, som så ofta sägs? Ett problem är att definiera begreppet, ett annat att genomföra mätningar. Vad vi säkert vet är att kunskapsmängden tillväxer i accelererat tempo och att tillämplad kunskap också blir inaktuell mycket snabbare nu än förr. På teknikens områden går utvecklingen inom informationstekniken tjugo gånger snabbare än inom traditionell teknik. Att den internationella handeln ökar går också att mäta, liksom att konkurrensförmågan allt mer betingas av kvalificerad kompetens och en förmåga att kombinera mycket skiftande kunskaps typer. Produktlivscyklerna blir kortare och kunder kräver leveranser i exakt rätt tid. Att kunna agera snabbt och rörligt blir samtidigt ett krav, eftersom konkurrenterna skaffar sig sådana möjligheter. Det resulterar i mer av kund Anpassning och

skräddarsömnad av varor och tjänster, något som återigen kräver mer allsidighet och anpassningsförmåga hos företagen.<sup>3</sup>

I Kompetensutredningens slutbetänkande framhålls att "det krävs mycket omfattande satsningar på kunskap och kompetens över hela arbetsmarknaden för att anpassa svensk ekonomi till de nya villkoren". Uttalandet grundar sig på forskning och utredningar såväl i Sverige som internationellt.<sup>4</sup> Vid varje tidpunkt finns det speciella krav som ger konkurrensfördelar åt den som svarar upp mot dem tidigt. För svenska företag är det lätt att peka på nya krav till följd av deltagandet i den europeiska gemensamma marknaden och tillkomsten av EMU. Företagen behöver också lära sig att på ett balanserat sätt utnyttja informationstekniken, IT.

Under de senaste årtiondena har ofta framhållits att kunskapsnivån hos arbetskraften är en kritisk faktor för utvecklingen av det svenska näringslivet och för sysselsättningen i landet. Jämförelser med andra länder visar att Sverige ha tre viktiga kompetensproblem.

- En relativt stor andel av arbetskraften har kort formell utbildning.
- Andelen med längre universitetsutbildning är liten.
- Utbudet av högre tekniskt utbildade är litet jämfört med andra länder i OECD.

Problembilden har avspeglat sig i arbetsmarknads- och utbildningspolitiken under 1990-talet. De offentliga satsningarna på vuxenutbildningar och kunskapslyft för arbetslösa har förstärkts. Insatserna är antingen rent nationella eller samarbetsprojekt inom ramen för t.ex. EU:s strukturprogram. Bland EU:s insatser är Mål 4 inom strukturprogrammet bara ett exempel.

De tekniskt utbildade nämns ofta som en nyckelgrupp för tillväxten i företag inom både varu- och tjänstesektorn. De utbildningspolitiska satsningarna har till stor del handlat om att föra mer resurser till den högre utbildningen och att inrätta utbildningsplatser så att fler utbildas på de naturvetenskapliga och tekniska områdena. En viktig punkt i utbildningspolitiken har varit att satsa på de regionala högskolorna för att göra de högre basutbildningarna lättare tillgängliga.

---

<sup>3</sup> Vedin, Bengt-Arne: *Den valbara tekniken*, Teldok rapport 112, Stockholm 1997.

<sup>4</sup> *Kompetensutveckling: En nationell strategi*, Kompetensutredningen, SOU 1992:7, s. 8

I det offentligt finansierade utbildningssystemet är småföretagandet dåligt representerat. Företagare är inget man utbildar sig till, är argumentet, och det är sant. Men det borde vara en självklar del av utbildning på alla nivåer att skapa förståelse för vad småföretag är och att visa vilken betydelse denna form av företagande har i samhället. Sådana utbildningsinsatser kan bidra till att underbygga en allmänt positiv attityd till småföretag och entreprenörskap. Samhällets satsningar på skolan och högskolorna för att generellt höja basutbildningsnivån hos befolkningen ligger utanför det som är Småföretagsdelegationens huvudsakliga uppdrag och intresseområde. Därför har delegationen endast synpunkter på hur det ordinarie utbildningsväsendets utbud, program, arbetsformer, organisation m.m. i några fall kan göras mer småföretagsanpassade.

### 1.3 Kompetens för småföretag

Kompetens beskrivs ibland som kunskap kombinerad med vilja och förmåga att tillämpa kunskapen samt att göra detta i samspel med andra. Individer kan tillägna sig kunskap på många olika vägar och kan på olika sätt "förädla" sin kunskap till kompetens. Oftast tänker man sig kanske att kunskap förmedlas via utbildningsväsendet, men det är bara en del av sanningen, om än viktig. Kunskap och kompetens kommer också via information och rådgivning och genom lärande på arbetsplatsen. Förr var lärlingssystem vanligt för att utbilda sig i ett yrke och komma in i arbetet. Numera får de flesta yrkesutbildningen i skolan och företagets insatser för nyanställda görs oftare som någon form av trainee-system, introduktion och handledning.

Men kompetens förmedlas inte bara genom mer eller mindre formellt programlagt lärande. Man lär också genom den erfarenhet som arbetet ger. Man kan hämta information och kunskap från många olika källor genom att aktivt söka efter det man behöver veta och kunna hos kolleger eller hos andra företag, myndigheter och olika servicegivande organ. Lärande och kompetensutveckling kan alltså ske på många olika sätt. Kunskapskällorna kan vara många – utbildning, information, övning, yrkeserfarenhet, samarbete och samverkan med andra – ett brett spektrum som det är viktigt att vara medveten om, inte minst för småföretag, där kompetensproblem kan vara svårare att lösa än i stora företag.

Hur kan småföretagare bedöma sitt företags kompetensbehov? Naturligtvis behövs yrkeskunskap för själva kärnverksamheten – tillverkningsprocessen eller tjänsten. Men företagaren ska också klara av att lösa oförutsedda problem. Ofta är det ett uppkommet praktiskt

problem som gör företagaren uppmärksam på att han behöver information, råd eller kunskap – omedelbart. Stora företag kan anställa och sysselsätta specialister på olika områden vid sidan om kärnverksamheten. I en stor personalstyrka finns också större chans att någon kan svara upp mot ett oväntat behov, att någon "händelsevis kan tala spanska". Ett litet företag kan behöva samma sorts specialistkompetenser som ett stort men ofta bara på deltid eller vid enstaka tillfällen. De flesta små företag kan varken sysselsätta eller avlöna exklusiva specialister på heltid. Deras lösning får i stället bli att köpa den kompetens de behöver men inte kan ha anställda för. Deras egen bästa kompetens i sådana fall är att veta vad de ska efterfråga och vad som finns att få.

Det finns några faser i företagets utveckling som ställer särskilt höga kompetenskrav. Det är dels starten, dels tillväxtperioder och perioder då verksamhetsförutsättningarna ändras radikalt. De företag som startas med utgångspunkt från en uppfinning, måste kunna förse sig med den kompetens som själva företagandet kräver. Det är inte självklart att smarta uppfinnare samtidigt är kompetenta företagare. För tillväxtföretag kan expansionsfaserna innebära nya villkor för verksamheten och ställa företaget inför problem som är förknippade med både interna och externa förhållanden. Även om tillväxten sker långsamt och ger företaget möjligheter att anpassa sig steg för steg, behöver kompetensfrågorna ofta ingå i företagets verksamhetsplanering mer långsiktigt och strategiskt än i levebrödsföretagen. Företag som möter drastiskt förändrade villkor, t.ex. genom tekniksprång eller bortfall av marknader, måste snabbt kunna anpassa produktionen och marknadsföra sig i ny kapacitet, annars är de undergångsdomda.

Företag behöver kunna utveckla sin kompetens i takt med vad kunderna kräver – utveckla intern kompetens och kanske komplettera den med ett nätverk av samarbetspartners. Ett litet företag har fördelar jämfört med ett större genom att ha korta kommunikationsvägar, snabb reaktionsförmåga och god överblick. Det är personligare och kan komma närmare kunden.

Företagens förmåga att ta till sig ny kunskap och kompetensutveckla sina anställda blir i en föränderlig omvärld avgörande för deras konkurrenskraft och utveckling. Situationen är delvis densamma, delvis olika i företagen, beroende på vad som karakteriserar företagen. Olika kompetenssituationer som småföretagare ställs inför, kan generellt exemplifieras med följande punkter.

- Nyföretagaren som frågar sig: Vad innebär det att driva ett företag, att prioritera och organisera sin tid och sina resurser och, inte minst, vad innebär det att sälja?

- Företagare vars företag växer och som ställs inför nya krav på olika stadier: Vad innebär ansvaret för anställda, när behövs fler chefsnivåer etc.?
- Småföretagare som underkastas nya villkor, beroende på omvärldsförändringar: Vad kräver och vilka möjligheter ger t.ex. IT och Europakonkurrensen?
- Hur kan företaget planera för kompetensutveckling hos anställda genom t.ex. rekrytering, vidareutbildning?
- Hur kan företaget utnyttja informations-/kunskapsmedier (inklusive programvara, expertsystem m.m.)? Hur kan formella och informella kunskapskällor överblickas?
- Vad innebär nya hjälpmedel, ny teknik mer generellt än IT för företaget? En ny maskin kan skapa nya fördelar eller tryggad överlevnad, men först behövs kompetens för att välja den, sedan för att nyttja den rätt.

## 1.4 Varför offentliga insatser för småföretagens kompetensutveckling?

Offentliga organ ger stöd till olika slag av kompetenstjänster i företag. Varje offentligt stöd är förenat med stora välfärdsförluster. Det beror bl.a. på administrativa kostnader i flera led, snedvridande effekter och ofullständig kunskap. Det krävs därför starka motiv för att försvara något som helst skattefinansierat stöd.

Motiv för stöd kan vara bristande marknad eller marknadsimperfektioner, t.ex. svagt utvecklade kommunikationskanaler eller bristfällig information, betydande osäkerheter eller risknivåer. De offentliga stödgivarna kanske ser ett antal osäkra eller riskfyllda projekt eller situationer som komponenter i en portfölj och bedömer att offentligt stöd till någon del kan göra hela portföljen lönsam. Detta argument gäller också för en allmän nytthet som forskning, där nyttan är generell och anonym.

Småföretagare i allmänhet efterfrågar kompetenshöjande tjänster i mycket liten utsträckning. I synnerhet gäller detta strategiska tjänster som rådgivning eller utbildning. Det finns flera orsaker till att det förhåller sig så. Marknaderna har länge varit fragmenterade, in-

formationen ofullständig och kommunikationskanalerna otydliga eller svagt upparbetade. Det lilla företaget har inte råd att "köpa grisen i säcken", utan vill veta att den kostnad som utbildningen för med sig - och där den egna tiden och uppmärksamheten kan vara en större belastning än själva utbildningsavgiften - verkligen är motiverad och lönsam. Vidare är företagaren ofta en svag kund genom att han eller hon sällan "köper" kompetensutveckling och därför har svårt att specificera sitt behov och välja rätt i ett utbud som kan vara ofullständigt beskrivet.

Utbildningsföretag har ofta svårt att "räkna hem" projekt riktade till mindre företag. Småföretagen har inte lika stor betalningsförmåga som stora företag, eftersom de måste fördela kostnaderna för en nästan lika omfattande konsultinsats på en mindre verksamhetsvolym. Konsulten måste i allmänhet arbeta lika mycket med ett litet företag som med ett stort för att sätta sig in i och analysera verksamheten. Det blir därför ofta olönsamt att marknadsföra sig hos småföretagen.

Riktade insatser riskerar att snedvrیدا företagarens intresse och därmed motverka sitt syfte. Ingrepp av subventionskaraktär riskerar att störa konkurrensbilden och försämra marknadsfunktionerna ännu mer. Generella insatser kan upplevas som alltför utspädda och ineffektiva i förhållande till vad man vill åstadkomma. Men allt beror på vilket slags insatser det då handlar om.

De mindre företagens kompetensbehov är ofta starkt situationsberoende. Intresset för kompetensutveckling fokuseras när företagaren möter ett konkret problem. Det ställer i sin tur krav på en speciell pedagogik. En generell insats till nytta för småföretagen skulle kunna vara stöd till pedagogisk utveckling med dessa förtecken. Man vet t.ex. att företagare främst lär av varandra och att det gäller att utnyttja de kanaler dessa redan använder, inte att skapa nya och specialiserade kanaler, som lätt är förvirrande och svåra att hitta fram till.

En annan generell insats kunde vara att samla in och ta vara på erfarenheter och utbildningsmaterial internationellt, exempelvis genom ett stående uppdrag till svenska tekniska attachéer och handelsrepresentationer som täcker även mindre länder som t.ex. Danmark och Nederländerna. Erfarenhetsmaterialet skulle sedan kunna ställas till den svenska utbildningsmarknadens förfogande och därmed sänka kostnader och informationsbarriärer.

Idealet vore att företagaren kunde prova konkreta erbjudanden om kompetensutveckling, få dem "på öppet köp". Ett sätt att garantera företagaren avkastning på utbildningsinsatsen är att denna skulle betalas genom del i den vinst som den skapar - om någon sådan uppstår. Denna idé är lika praktiskt omöjlig som den är teoretiskt elegant. En mindre ambitiös men mer framkomlig väg är att skapa en

erfarenhetsbank där företagare kan rapportera till varandra och recensera kompetensprojekt som de har varit med om. I de flesta delstater i USA och även i Kanada finns en företagsammanslutning, Better Business Bureau, som erbjuder ett embryo till detta.

## 1.5 Dagens utbud av offentliga insatser

Offentliga aktörer försöker genom olika insatser korrigera s.k. marknadsimperfectioner liknande dem som nämnts ovan. Det sker bl.a. genom olika organisationer som erbjuder kompetenshöjande tjänster för att avhjälpa de brister som finns i det privata utbudet på marknaden. Exempel är ALMI:s och Exportrådets rådgivnings- och konsultverksamheter. Ett annat sätt är att stimulera efterfrågan genom att subventionera småföretagens upphandling av privata tjänster. Detta sker idag genom bl.a. distribution av kompetenscheckar inom ramen för EU-programmet Mål 4 samt av konsultcheckar genom länsstyrelserna. Insatserna syftar till att få marknaden att fungera mer effektivt.

Kompetensutveckling inom ramen för EU:s Mål 4 har mött positiva reaktioner bland företagarna även om projektbedömningarna och utbetalningarna av projektstödet kritiserats för att ske långsamt och byråkratiskt. Den svenska ansatsen inom programmet är unik inom EU så tillvida att Sverige satsat på ett mycket stort antal projekt – hittills ett par tusen. Eftersom inget företag är det andra likt, erbjuder dessa tusentals projekt en stor mångfald och variationsbredd. Det innebär att man kan få tillgång till en stor erfarenhetsmassa, förutsatt att man analyserar och kopplar samman erfarenheterna av de olika projekten. Den samlade ledningen av programmet har dock inte alls resurser eller organisation för detta. Det bör vara en starkt prioriterad uppgift att förstärka arbetet med programmet så att potentialen att lära, sprida erfarenheter och förbättra programverksamheten utnyttjas.

Nedan nämns några av de större aktörer, genom vilka staten förmedlar kompetenshöjande tjänster till småföretag. De flesta av dem har till huvuduppgift att arbeta med stöd till företag. Genomgången är inte uttömmande.

## *Centralt*

### *NUTEK*

Närings- och teknikutvecklingsverket (NUTEK) är Sveriges centrala näringspolitiska myndighet med uppgift att stimulera näringslivet utveckling i hela landet. Delar av myndighetens verksamhet berör små företags kompetensutveckling.

NUTEK har en verksamhetsgren för företagsutveckling, där ett antal projekt bedrivs för att främja etablering och verksamhet i små och medelstora företag. Ett sådant projekt är Startlinjen, en kostnadsfri telefonservice som NUTEK driver. Målet är att ge snabb, korrekt och lättförståelig information till den som funderar på att starta eget. Ett antal jurister, ekonomer, informatörer och administratörer svarar på frågor om regler och rutiner, företagsformer, skatter, bokföring osv. Det är även möjligt att genom Startlinjen få hjälp att hitta lokala och regionala nyföretagaraktörer som arbetar med rådgivning.

Regeringen har gett NUTEK i uppgift att under åren 1995-98 upprätta ett system som ger små och medelstora företag förbättrade möjligheter att utnyttja teknik i sin affärsutveckling. Som en del i detta arbete har NUTEK bl.a. startat 100 lokala företagsgrupper med totalt över 1 000 småföretag över hela Sverige. Företagsgrupperna har tilldelats 100 000 kronor vardera med kravet att bygga upp en plattform för efterfrågan av tekniktjänster från universitet, högskola och industriforskningsinstitut. Företagen tillåts förfoga ganska fritt över tillskjutna medel. Tanken är att plattformen ska byggas och resurserna användas utifrån företagens egna villkor.

Under åren 1995 och 1996 slöts avtal om 28 kompetenscentrum. Kompetenscentrum är en ny form för forskningssamarbete mellan högskola och såväl små som stora företag. Grundtanken är att utveckla högskolan i dess roll som forskningsresurs för näringslivet genom att skapa forskningsmiljöer där företag deltar aktivt i forskningsverksamheten. Verksamheten utvecklas och finansieras genom avtal mellan högskolan, NUTEK och ett antal företag.

### *Exportrådet*

Exportrådet ägs av staten och näringslivet tillsammans och är den centrala serviceorganisationen för exportfrämjande åtgärder. Verksamheten finansieras genom statligt anslag samt av konsultarvoden.

Genom "Exportservice" erbjuder Exportrådet kostnadsfri information och rådgivning i exportfrågor. Ett fyrtiotal experter besvarar t.ex. frågor som rör utländska marknader, affärsförfrågningar från utländska importörer, avsättningsmöjligheter för svenska produkter, samverkansmöjligheter med utländska företag, juridik och handelsteknik. Exportrådet erbjuder som en del av Exportservice också informationsinsamling samt utvärdering och analys av marknadspotentialer. Både blivande exportörer och etablerade exportföretag kan vända sig till Exportservice.

Exportrådet bedriver konsultverksamhet, "Exportutveckling", som i princip motsvarar de flesta tjänster inom exportmarknadsföring. De tjänster som erbjuds är förutsättningsanalyser, marknadsplaner, exportstrategier, marknadsval, marknadsundersökningar, konkurrentanalyser, produktanpassningar, besöksprogram, seminarier och konkreta etableringstjänster av olika slag. Exportrådet arrangerar också ett antal kurser i centrala exporttekniska ämnen som t.ex. expordokument, leveransvillkor, utlandsbetalningar och exportjuridik.

Exportrådet tillför också exportkompetens genom förmedling av personell resursförstärkning under lite längre tid till företagen. Det är t.ex. möjligt att "hyra" exportchefer under en begränsad tid av Exportrådet. Ett annat exempel är projektet "Diplomerad exportsäljare" som Exportrådet bedriver i samarbete med kommuner, Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden och i vissa fall EU:s strukturfonder. Syftet är att stimulera små och medelstora företags export med hjälp av unga, språkkunniga akademiker samt att få arbetslösa akademiker att ta anställning utanför storstadsregionerna.

## **Regionalt**

### *ALMI Företagspartner AB*

ALMI bildades 1994 efter ett riksdagsbeslut om en ny organisation för att främja utvecklingen av mindre företag. De tidigare länsvisa utvecklingsfonderna ombildades från stiftelser till aktiebolag och blev regionala utvecklingsbolag i en koncern med ett av staten helägt moderbolag. De 22 dotterbolagen ägs med ett par undantag till 51 procent av moderbolaget och i resterande del av landsting och vissa kommuner.

ALMI:s verksamhet riktar sig både till nya företagare och redan befintliga små och medelstora företag samt till innovatörer. ALMI erbjuder utöver finansieringsmöjligheter rådgivning, information och

nätverk. Tanken är att ALMI ska komplettera det utbud som redan finns på marknaden.

ALMI har ett flertal egna utvecklingsprogram som är avsedda att höja kompetensen hos företagare. Som en del i dessa utvecklingsprogram erbjuder ALMI konsulttjänster. Dessa berör exempelvis nyföretagande, internationalisering och produktförnyelse.

### *Exportcentrum*

Regionala exportcentrum erbjuder företagen samlad information, rådgivning och service i exportfrågor. Organisationen är resultatet av ett samarbete mellan bl.a. Exportrådet, ALMI och Handelskamrarna och har tillkommit för att undvika dubbelarbete. Exportcentrum samlokaliseras ofta med någon av dessa organisationer som tillsammans också står för finansieringen.

### *Euro Info Centre*

Euro Info Centre (EIC) är ett nätverk av cirka 240 informationskontor runt om i Europa som är knutna till Europeiska kommissionen. EIC lämnar kostnadsfri information till företag om EU och europamarknaden och bevakar olika områden där medlemskapet i den Europeiska unionen medfört förändringar för svenska företag. EIC erbjuder information och rådgivning rörande de regler, krav och nya möjligheter som EU-medlemskapet innebär. Idag finns 15 Euro Info Centre-kontor runt om i Sverige.

### *Länsstyrelsen*

Länsstyrelsen svarar som statens regionala myndighet för planeringen av näringslivsutveckling inom respektive län och administrerar de regionalpolitiska stöden. Arbetet med företagsstöd utgör endast en liten del av verksamheten. På kompetensutvecklingsområdet erbjuder inte länsstyrelserna några egna tjänster till företag, men samarbetar med kommunala näringslivsorgan, regionala aktörer, utbildningsanordnare m.fl. Länsstyrelserna distribuerar också s.k. konsultcheckar som täcker upp till 50 procent av företagets utgifter för en extern konsultinsats, maximalt 100 000 kronor.

### *Industriella Utvecklingscentrum (IUC)*

Regeringen beslutade 1997 att satsa 220 miljoner kronor under en treårsperiod (1997-99) för att utveckla Industriella Utvecklingscentrum (IUC) på nio orter i Sverige. IUC syftar till att utveckla företag, produkter, processer och system inom teknisk industriell sektor. Företagen kan vid IUC få tillgång till utrustning och kompetens som de inte själva har samt få hjälp med utbildning och konsultstöd. IUC bedriver uppsökande verksamhet.

### *Industriforskningsinstitut*

Det finns 17 industriforskningsinstitut som åtar sig utvecklingsuppdrag och erbjuder teknisk konsultation till både små och stora företag inom olika branscher. Av 1 200 medlemmar är 900 småföretag. Volymmässigt står småföretagen för cirka en fjärdedel av uppdragen. Staten kommer genom NUTEK att under år 1998 skjuta till 30 miljoner kronor till speciella utvecklingsprogram inom 15 av instituten. Motsvarande insats för 1997 var 11 miljoner kronor. Medlen är avsedda att användas till uppsökande verksamhet riktad till småföretag och till att subventionera inledningen av olika uppdrag.

### *Produktråd*

Länsvisa produktråd runt om i landet bedömer tekniska idéer, uppfinningar och innovationer. Utöver ekonomiskt stöd i tidiga faser av ett företags utvecklingsarbete erbjuder produktråden också rådgivning. Produktrådets verksamhet administreras av ALMI.

### *Universitet och högskolor*

Sveriges samtliga universitet och högskolor har, vid sidan av om uppgifterna att utbilda och forska, en tredje uppgift, att samverka med omgivningen. De aktiviteter som företas på detta område ska finansieras inom ramen för ordinarie anslag.

Mängder av aktiviteter förekommer också i anslutning till universitet och högskolor med syftet att öka utbytet med näringslivet och däribland småföretag. Exempel som kan nämnas är speciella utbildningsprogram anpassade till näringslivet, trainee- och fadderföretagsverksamhet samt förmedling av examensarbeten.

## *Lokalt*

### *Kommunala näringslivsorgan*

De flesta kommuner har en näringslivssekreterare med syfte att främja företagandet inom kommunen. Kommunerna får enligt kommunallagen inte ge direkt finansiellt stöd till enskilda företag. Indirekt stöd i form av genomförande av olika åtgärder för att allmänt främja näringslivet i kommunen får dock ges. I takt med att kommunerna kommit att bli alltmer beroende av ett väl fungerande lokalt näringsliv har deras näringspolitiska engagemang ökat. Utbildning och kompetensutveckling är områden där kommunerna spelar en allt större roll. Vissa kommuner bedriver t.ex. informations- och rådgivningsverksamhet till företag. Även utbildning av anställda i företag förekommer.

### *Lokala kooperativa utvecklingscentrum (LKU)*

Lokala kooperativa utvecklingscentrum (LKU) har till sin uppgift att främja en kooperativ utveckling. LKU erbjuder kostnadsfri information, utbildning och rådgivning om kooperativa företagsformer och har verksamhet i de flesta län.

### *Nyföretagarcentrum*

Det finns idag ett sjuttioal aktiva Nyföretagarcentrum runt om i landet och fler är under uppbyggnad. Lokalt näringsliv är huvudkraften bakom drift och finansiering. De erhåller dock även årliga offentliga bidrag. Verksamheten är förlagd till lokala kontor där i allmänhet en eller ett par personer erbjuder kostnadsfri information och rådgivning till personer som vill starta företag vid besök eller per telefon. Rådgivarnätverket med experter och etablerade företagare är den viktigaste resursen. Samarbete sker med organisationer, lokala och centrala myndigheter och organ.

Till det ovan presenterade offentliga utbudet kan läggas det kommersiella utbud av olika tjänster som erbjuds av privata konsult- och utbildningsföretag, ideella föreningar, banker, revisionsbyråer m.fl.

### **Kostnadsexempel**

Till det offentliga stödet till näringslivet brukar räknas kompetenshöjande insatser. Det är svårt att få en renodlad bild av kostnaderna för detta "mjuka stöd", i form av t.ex. informations- och rådgivningsverksamhet eller utbildningsverksamhet. Vare sig Företagsstödsutredningen eller ESO gör någon särredovisning av det.<sup>2</sup> Olika aktiviteter är sammanflätade med varandra, ofta erbjuds t.ex. konsultrådgivning i kombination med finansiell rådgivning. I dessa fall görs sällan någon särredovisning av kostnaderna för det "mjuka stödet", varför det blir svårt att få en bild av dessa.

Vi vill dock med ett par exempel visa vad det mjuka stödet kan kosta.

Inom ALMI arbetar omkring 250-270 anställda med informations-, rådgivnings- och utbildningsverksamhet. Kostnaderna för löner och sociala avgifter för dessa anställda uppgick under år 1997 till cirka 141 miljoner kronor. Kostnader för administration samt ersättningar till ALMI:s ledning ingår inte i detta belopp. Beloppet kan ställas mot de intäkter som härrör från deras arbete. Från kundföretag debiterades under samma år knappt 47 miljoner kronor. ALMI:s övriga intäkter kommer bl.a. från uppdrag från länsstyrelser, kommuner och landsting, driftsanslag från stat och landsting, EU:s strukturfonder och småföretagsinitiativet.

ALMI:s kostnader för koncernövergripande utvecklingsprojekt, som t.ex. framtagande av olika utbildningsverktyg, uppgick under 1997 till 18 miljoner kronor.<sup>3</sup>

Exportrådet erhåller för år 1998 statsanslag med över 127 miljoner kronor. Motsvarande belopp för 1997 var 136 miljoner kronor. Anslagen går i huvudsak till "Exportservice", dvs. till den kostnadsfria service som Exportrådet erbjuder företag. Övriga tjänster i verksamheten är självfinansierande.

Kostnaderna för NUTEK:s företagsrådgivning Startlinjen, EIC, Ecufinder och miljöstyrningsprojekt uppgick under år 1997 till 14,5 miljoner kronor. I beloppet ingår projektbidrag till externa miljöstyrningsprojekt om 5,4 miljoner kronor. Noteras bör också att beloppet speglar kostnaderna för personalintensiva tjänster. Förvaltningskostnaderna däremot är förhållandevis låga. Alla dessa tjänster erbjuds kostnadsfritt till företagen.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> "Kompetens och kapital - om statligt stöd till företag", SOU 1996:69 samt "Företagsstödet - vad kostar det egentligen?", Ds 1995:14.

<sup>3</sup> Belopp enligt uppgift från ALMI.

<sup>4</sup> Belopp enligt uppgift från NUTEK.

## 2 Småföretagares syn på kompetensförsörjning

### 2.1 Bakgrund

Kompetensutveckling kräver deltagande och engagemang från de människor som utgör det lilla företaget, kanske främst från företagarens sida. Företagaren måste vilja och finna praktisk möjlighet att delta. En förutsättning för att kompetensinsatser som riktas till landets småföretag ska vara meningsfulla, är därför att de sker på företagarnas villkor.

Småföretagsdelegationen har genomfört en studie som syftar till att kvalitativt belysa behovet av kunskap i företagets vardagsarbete och dagens insatser för att gynna kompetensutveckling i småföretag ur företagarens eget perspektiv. Genom studien vill vi dels visa hur småföretagare resonerar kring kompetensutveckling, dels belysa erfarenheter och attityder till en del statliga insatser och de aktörer som står bakom dessa.

Informationsinsamlingen har skett genom djupare besöksintervjuer och diskussioner med företagare från olika delar av landet. Intervjuer har genomförts med totalt 25 företagare från Stockholm, Luleå/Piteå, Linköping och Gnosjö. Enskilda intervjuer har varvats med gruppdiskussioner.

För att styra diskussionerna och placera in områden avsedda att beröras i ett sammanhang har vi låtit internationalisering och export tjäna som exempel och ändamål för kompetensutveckling. Valet grundar sig på att området från tillväxtskympunkt tillhör de mest intressanta. Studien har alltså uppehållit sig vid kompetensbehov och utbud för konkreta verksamheter i företagen, inte vid frågor om företagarnas och de anställdas grund- och yrkesutbildning. Använt diskussionsunderlag återfinns i bilaga 1.

Vi har i urvalet strävat efter att få med företag med varierande ålder och storlek. Med ett undantag har dock företagen haft mindre än 50 anställda. Företagarens utbildning och tidigare erfarenheter, företagets branschtillhörighet och erfarenhet av export varierar också. Merparten

anställda. Företagarens utbildning och tidigare erfarenheter, företagets branschtillhörighet och erfarenhet av export varierar också. Merparten av de utvalda företagen är varutillverkande företag. Ingen medveten strategi har tillämpats för att välja ut småföretag som kan betraktas som tillväxtföretag. Nästan samtliga är exporterande företag som verkar utanför en lokal marknad.

För att belysa perspektivskillnader har vi kompletterat företagsintervjuerna med samtal och diskussioner med företrädare för olika stödjande organisationer. Dessa har bidragit med en bakgrund mot vilken företagarnas syn kunnat ställas. Därutöver har bl.a. representanter för företagarnas organisationer och olika småföretagsexperten, t.ex. privata konsulter och småföretagsforskare, fått komma med synpunkter. Noteras bör att redovisningen bygger på resultaten från en kvalitativ studie. De synpunkter och attityder som kommit fram härrör från ett mindre antal företag som inte har valts ut slumpmässigt. De kan därför inte generaliseras till att gälla landets alla småföretag. Personer i myndigheter och organisationer som deltagit i intervjuer och diskussioner, återfinns i bilaga 1.

## 2.2 Resultat av en serie intervjuer

### *Intervjuade företagares syn*

Företagarna i studien har sammantaget fört fram en påfallande kritisk bild av dagens kunskaps- och kompetenshöjande insatser riktade till småföretag. Vi har mött ett stort behov hos företagarna av att få ventilera frågorna och många har påtalat att det är första gången som någon faktiskt lyssnar på dem.

Den förhållandevis stora andelen negativa synpunkter som företagarna har haft att framföra kan troligen delvis förklaras med att det är lättare att påtala problem, fel och brister än att bidra med förslag om nya konkreta lösningar.

Företagarna har inte bara gett uttryck för sina egna upplevelser, utan även i många fall för sina företagarkolleger. Andra företagares erfarenheter och attityder till olika organisationer och insatser är alltså betydelsefulla. Detta är en iakttagelse som i sig är värd att notera. Företagarna lyssnar på och påverkas mycket i sitt eget handlande av andra företagare i sitt nätverk. Diskussionerna har i hög grad kommit att beröra ALMI:s och Exportrådets tjänsteutbud, även om också andra aktörer har omnämnts i olika sammanhang.

*Vem saknar kompetens?*

Företagarna säger att det är inom organisationer som ALMI och Exportrådet som det råder "kompetensbrist". Organisationerna saknar förståelse för företagande, anser man. Problemet ligger i att konsulterna lever i en annan verklighet än företagarna. De som ska hjälpa dem kommer aldrig i kontakt med de problem som företagarna själva dagligen möter. De har inte en tillräckligt god insikt i vad det i praktiken innebär att driva ett litet företag. Olika lösningar utgår inte alltid från företagarens önskemål och de problem som han eller hon faktiskt står inför.

*"De har inte tillräckligt god kunskap om småföretag, om hur de praktiskt fungerar."*

Den kompetensbrist som företagarna talar om, betyder inte att de anser att konsulterna inom stödorganisationerna har en formellt sett låg kunskapsnivå, utan handlar mer om perspektivskillnader. En företagare uttalar sig så här:

*"Kunskapsnivån hos stödfolket är redan för hög. De kommer aldrig ner till det väsentliga. De går efter mallar. Skicka ut dem på prao!"*

Som entreprenörer har företagarna svårt att tro att de ska kunna bli hjälpta av personer som inte själva är entreprenörer och som arbetar under villkor som vida skiljer sig från dem som de själva möter. Företagarna hyser ett större förtroende för sina gelikar, dvs. andra företagare, och vänder sig hellre till någon i sitt naturliga nätverk när de behöver hjälp.

*"En handläggare på NUTEK eller Exportrådet ska se om en produkt är tekniskt eller kommersiellt gångbar, om företagsledaren har potential osv. För att se detta måste man vara entreprenör. Varför sitter man då där?! Det oroar lite. Det handlar om förtroende."*

Bristen på entreprenörsanda skapar också kommunikationsproblem. Företagarna förstår inte de personer som ska hjälpa dem och upplever också att de har svårigheter att själva göra sig förstådda. Flera företagare har påtalat behovet av tolkar. Andra företagare efterlyser större branschkunskap hos de personer som ska hjälpa dem. Särskilt gäller detta i exportsammanhang och nya branscher.

*"Problemet med Exportrådet, det är att de kan så lite om ny teknologi och datateknik. De har inte tagit in rätt folk. Detta är viktigt om de ska kunna bedöma om något är rätt eller fel, om de ska bedöma smaken på en marknad."*

Företagarna anser också att insatserna till innehåll och form inte alltid tar hänsyn till de mindre företagens behov och sätt att arbeta.

### *Specifika kunskaper*

Vissa tjänster upplevs vara av alltför generell karaktär. Främst gäller detta utbildningar och kursutbud, men även skriftligt material av olika slag. Det som efterfrågas är ofta specifika kunskaper som företagaren behöver för att kunna lösa ett givet problem som har uppstått, hjälp som det förefaller svårt att få tag på. Företagarna söker kunskaper först då de behöver dem för att komma vidare. En företagare förklarar det så här:

*"Om jag har köpt en ny videobandspelare, så sätter jag mig ju inte och plöjer igenom hela bruksanvisningen från pärm till pärm, utan använder den bara i valda delar om något problem skulle uppstå."*

Många efterfrågar basservice i form av expertpaneler dit de kan ringa för att få svar på uppkomna frågor eller en lösning på ett problem. De vill snabbt ha rätt hjälp vid rätt tidpunkt.

Det finns idag ett visst utbud av flera sådana servicetjänster som företagen talar om. Exempel är Startlinjen (NUTEK) och Exportservice (Exportrådet). Samtidigt som många företagare har uttryckt detta behov är det få som har nämnt eller kommenterat de tjänster som redan finns, vilket pekar på att informationen kring dessa går fram dåligt.

En annan studie som gjorts på uppdrag av Småföretagsdelegationen, med syftet att utröna hur småföretagarna ser på kontakten med myndigheter och kommuner, lyfter också fram behovet av snabb information och omedelbara besked. Snabbheten kan ibland vara avgörande för företagaren.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> "Småföretagarnas syn på samspelet med myndigheter och kommuner: sökandet efter information", Eureka Marknadsfakta AB, 1997.

### *Praktisk och handgriplig hjälp*

Företagarna efterfrågar också ofta mer praktisk och handgriplig hjälp än den som erbjuds. Extra tydligt framträder detta i diskussioner om Exportrådets verksamhet.

*"Jag har inte något behov av skrivna rapporter. Ge mig i stället tio kontakter som jag kan bearbeta!"*

Företagarna vill t.ex. gärna ha med sig någon när de besöker potentiella affärspartners utomlands. Någon som kan språket och kulturen och som kan fungera som stöd och döröppnare.

### *Koppling mellan kunskap och tillämpningar*

Företagarna önskar en koppling mellan överförda kunskaper och konkreta exempel/tillämpningar. De uppskattar t.ex. när en utbildning är upplagd kring verkliga eller fiktiva fall så att kunskaperna sätts in i ett förståeligt och relevant sammanhang. De efterfrågar kunskaper som är direkt tillämpbara i företagets verksamhet.

*"SMIL:s<sup>9</sup> utvecklingsprogram är operativa - det är där värdet ligger. Man får en omedelbar effekt av programmet."*

### *Förutsättningslös vägledning*

Flera företagare nämner att de vill ha hjälp med att identifiera kompetensbehov och med hur de ska tillgodose dessa. Men det är sällan någon frågar företagaren om dennes önskemål. Många vill ha mer förutsättningslös vägledning uti från företagets egentliga behov om vilken hjälp som finns att få. Den sortens vägledning förutsätter att stödorganisationerna arbetar mycket mer prestigelöst än man i allmänhet gör i de organisationer som företagarna har kommit i kontakt med.

Företagare ger exempel på projekt där en länsstyrelse gav konsultstöd för en analys av företagets exportmöjligheter. Utvärderingen av projektet visade att företagarna upplevde att exportanalysen närmast var ett säljmöte där den anlidade konsulten presenterade vad han fortsättningsvis kunde göra för företagen. Den konsult som genomförde

---

<sup>9</sup> SMIL: Småföretagsutveckling i Linköping – en stiftelse med uppgift att främja utveckling och tillväxt i teknikbaserade företag.

analysen, arbetade sedan vidare med företaget i projektet. Företagarna ansåg att de borde ha fått ta in andra resurspersoner i steg två i exportarbetet. En lärdom är att liknande projekt bör börja med en mer förutsättningslös analys av företagets situation och att det sedan bör finnas ett "smörgåsbord" med olika projekialternativ som företagen kan ansluta sig till.<sup>10</sup>

### *Bättre anpassning till arbetssituation*

Företagarna önskar att utbudet av kunskap och kompetens ska vara bättre anpassat till deras arbetssituation. Det kan vara svårt för företagarna att delta i kurser eller annat som innebär att de måste vara ifrån företaget på bestämda tider. Därför efterfrågar de insatser som innebär att hjälpen kommer till företaget i stället för tvärt om. Det bästa vore om konsulten kunde utbildas i företagets egna lokaler. En annan lösning är distansutbildningar av olika slag.

### *Samtalspartner/bollplank*

Många företagare känner sig ensamma och önskar ofta att de hade någon att prata med. Flera företagare efterfrågar någon form av samtalspartner eller bollplank som de kan diskutera sina problem med eller testa sina idéer mot. Dessa samtalspartners ska helst vara andra företagare.

*"Linköpingsföretagen är bortskämda. Det finns så många andra företag här som man kan prata med. Det är lätt att komma till tals med andra företag. Du kan slänga in ett problem och det bollas runt. Till slut får du en lösning på det."*

Samtal med ett antal företagare som deltagit i olika mentorsprogram visar att utbytet företagare emellan i sådana program är mycket stort. Ett par företagare kan dock även tänka sig att ha företrädare för olika organisationer som samtalspartners, förutsatt att dessa verkligen engagerar sig och lyssnar på vad de har att säga.

En studie gjord av NUTEK visar att småföretagen i första hand vill att de offentliga insatserna ska inriktas mot finansiering, i andra hand utbildning. Insatser för att förse företagare med samtalspartners nämns också. Av dem som uppger att de har problem med marknadsföringen

---

<sup>10</sup> NUTEK, R 1997:78 "Mentorprojekt export - en processanalys av ett internationaliseringsprojekt för småföretag i Stockholms län".

anser sig en stor del, 34 procent, behöva samtalspartners och bollplank.<sup>11</sup>



### *Andras erfarenheter*

Alla företagare i studien talar om att de vill kunna ta del av andra företagares erfarenheter. Företagarna vill hellre lyssna på och dra egen nytta av hur andra företagare har gått tillväga i olika situationer än att ALMI:s eller Exportrådets konsulter ska komma och instruera dem om hur de ska göra. Särskilt värdefullt är att få lyssna på hur andra har löst problem och tagit sig igenom svårigheter.

*"Det vore bra att i början, innan man börjar exportera, bli inbjuden till en träff med företag som exporterat. Framgångsexempel inspirerar. Det vore intressant med någon som stött på problem och övervunnit dessa - att se hur ett sådant företag har gått till väga. Det vore dessutom skönt att höra att andra har samma problem."*

<sup>11</sup> NUTEK 1992: 46, "Behovet av särskilda småföretagspolitiska insatser".

Analysen av "Mentorprojekt export" visar också att seminarier där andra företagare delat med sig av sina erfarenheter från export-satsningar värderats mycket högt av företagarna. Andra företags agerande och framgångar har fungerat som en sporre för de egna ansträngningarna att komma ut på internationella marknader.<sup>12</sup>

### *För mycket "push"*

Flera företagare har påtalat att stödgivande organisationer bedriver aktiv införsäljning av tjänster från ett begränsat utbud. ALMI har flera gånger tagits upp som exempel. Det är långt ifrån säkert att organisationens tjänster passar företaget. De tjänster som marknadsförs mot företagen utgår inte alltid från den situation som det enskilda företaget befinner sig i vid en given tidpunkt. Upplevelser av detta slag härrör både från personliga möten och säljande informationsmaterial.

*"Det här måste du ha, vet du, och då tänker man att det kanske jag måste. Sen så märker man att man bara har gjort av med tid och att man inte har lärt sig någonting, att det inte har varit till någon nytta."*

Företagarna anser att det bottnar i olika organisationers och myndigheters direktiv och egenintressen. Ökade lönsamhetskrav har enligt företagarna också fått till följd att det primärt är de företag som har en god betalningsförmåga som får ta del av insatserna.

Flera företagare frågar varför det finns så många riktade bidrag som bara får användas till ett specifikt ändamål, t.ex. konsultstöd inför export. Företagaren kan då pressas att utnyttja erbjudandet innan det försvinner. Följden kan bli att verksamheten tar fel vändning, eftersom fokus flyttas från aktiviteter som borde prioriteras, till sådana som företaget inte är moget för. En företagare berättar att man inom företaget genomskådat risken och därför beslutat att aldrig låta stöd eller bidrag i någon form påverka företagets utveckling.

*"Jag har svårt att förstå varför så många bidrag är riktade. Det ska gå till vad som behövs!"*

---

<sup>12</sup> NUTEK, R 1997:78 "Mentorprojekt export - en processanalys av ett internationaliseringsprojekt för småföretag i Stockholms län".

Stöden kan ge negativa effekter genom att företagets uppmärksamhet vrids från lönsamma verksamheter till subventionerade aktiviteter. Detta har framhållits i flera sammanhang, bl.a. av Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi.<sup>13</sup> Samtidigt talar flera företagare om att de behöver någon som trycker på, någon som "pushar" dem till att få saker att hända. Detta behov har särskilt påtalats i diskussionerna om internationalisering och export.



*"Man behöver någon som tar en i handen och säger kom så går vi. Någon som hjälper en att få ändan ur vagnen."*

### *Ingen marknadsmässighet*

Företagarna vill att stödorganisationerna ska förhålla sig till företaget som i ett vanligt kundleverantörsförhållande. Så är det inte alltid. Konsulterna anstränger sig inte att anpassa sig till företagets situation och ger inte företagarna vad de uttryckligen säger att de vill ha. Företagarna har mött konsulter och andra som inte lyssnar på deras uttalade behov och önskemål utan arbetar över huvudet på dem.

*"Organisationerna förstår inte att man är liten och rädd. De jobbar över huvudet på företagen. [...] De borde fråga vad företaget vill, inte säga vad som bör göras."*

En vanligt förekommande bild av Exportrådets konsulter är "kostymer som pratar och skriver feta rapporter" och som egentligen inte, i företagarnas ögon, gör något värdefullt. Flera företagare upplever att det ligger prestige i vilka aktiviteter Exportrådets konsulter väljer att engagera sig i.

<sup>13</sup> Ds 1995:14 "Företagsstödet - vad kostar det egentligen".

*"De tycker kanske inte att det är tillräckligt fint."*

Företagarna anser att service ska vara nyckelordet i kund–leverantörsförhållandet. Om konsulten förstår företagarens situation är företagaren i allmänhet nöjd med relationen. Bristande förståelse kan däremot innebära att företagaren känner sig motarbetad.<sup>14</sup>

En undersökning som gjorts på uppdrag av Länsstyrelsen i Norrbotten visar att cirka en tredjedel av de företag som varit i kontakt med ALMI anser sig ha blivit dåligt bemötta. En lika stor andel anser sig ha blivit dåligt bemötta av NUTEK. Särskilt anmärkningsvärda är företagarnas upplevelser av kontakterna med Euro Info Centre. Av de företagare som varit i kontakt med dessa, ansåg 90 procent att de fick ett dåligt bemötande. En lika stor andel tycker att de inte har haft någon nytta alls av den information eller de råd som de fick. Dessa siffror kan jämföras med bedömningen av bankers och revisorers tjänster. Cirka 90 procent av företagen ansåg att bemötandet från deras sida hade varit bra.<sup>15</sup>

Några företagare har påpekat att företagen skulle behöva egna kontaktpersoner i organisationerna. Som alltid när det gäller tjänster är de relationer som företagarna etablerar personberoende. Företagarna har också i flera fall givit exempel på personer som bemött dem på ett serviceinriktat sätt.

*En fragmenterad bild av utbudet*

Företagarna möter en fragmenterad bild av utbudet av kompetenshöjande insatser. De saknar kunskap om vad som finns att tillgå och vem som erbjuder vad. Informationsspridningen upplevs vara bristfällig. Ibland ligger problemet i att företagarna får för lite information, ibland i att de får för mycket. Även andra studier har uppmärksammat att det brister i informationen på många håll.<sup>16</sup> Informationen når inte alltid ut till företagen genom rätt kanaler. Broschyrer drunknar i mängden av annan information och ägnas sällan någon uppmärksamhet.

---

<sup>14</sup> "Småföretagarnas syn på samspelet med myndigheter och kommuner: Sökandet efter information", Eureka Marknadsfakta AB, 1997.

<sup>15</sup> "Småföretag - villkor och verklighet", nummer 18/1996, SCB Norrbottenskansliet, Luleå.

<sup>16</sup> M. Ångman m.fl.: "Småföretagens livsstilar och levnadsvillkor", Institutet för regionalforskning, Rapport 98, 1996.

*"Man får för mycket information. Man hinner inte sätta sig ner och få en överblick."*

*"Stödsystemet idag är luddigt. Man borde kunna vända sig till ett enda ställe och få pejl!"*

*"Hjälp mig att hitta rätt i labyrinten!"*

Många företagare efterfrågar någon form av one-stop-shop, att få tillgång till det utbud som finns, samlat under ett tak. En one-stop-shop skulle också kunna hjälpa företagaren genom att lotsa vidare i systemet. Men företagarna kräver att den som lotsar kan förhålla sig neutral till olika aktörer.

#### *Resurskrävande att få hjälp*

Företagarna upplever att det är tidskrävande och svårt att söka och få finansiellt stöd i allmänhet – så även när det gäller upphandling av kompetenshöjande tjänster.

Flera företagare har fört fram problemen med vad de uppfattar som onödigt administration och krånglig redovisning. Detta har särskilt ofta nämnts i diskussioner kring olika EU-program. Ett undantag är ansökan om att få delta i Mål 4-programmet som flera företagare har upplevt som jämförelsevis enkel. Många har däremot nämnt att redovisningen av kostnader i efterhand är besvärlig och resurskrävande. Företagarna har inte tid att ta reda på vad som finns att ansöka om, och om de har fått fram det, är det oftast alltför tidskrävande att fylla i alla blanketter.<sup>17</sup> Ibland måste man ta hjälp av en konsult! Ofta avstår man i stället från att fullfölja en ansökan. Flera företagare har påpekat att krånglet gör att det främst är redan väl etablerade företag som får hjälp.

Företagarna anser alltså att stödsystemen är tröga och att insatser ibland kommer för sent. Långa handläggningstider och liknande kan också verka återhållande. Ett annat problem som nämns är att företagarna måste ligga ute med pengar medan stödsystemet maler.

#### *Avståndet mellan småföretag och högskolan*

Förhållandet mellan mindre företag och universitet och högskolor präglas ofta av kulturskillnader och kommunikationsproblem. Företagarna i

---

<sup>17</sup> M. Ångman m.fl.: *Småföretagens livsstilar och levnadsvillkor*". Institutet för regionalforskning, Rapport 98 1996

studien säger att de känner sig främmande i den akademiska världen. De uppfattar att studenternas och forskarnas intresse för de mindre företagen är svalt. Företagarna tar sällan själva kontakt med universitet och högskolor.

Här bör infogas att småföretagens relationer och kontakter med högskolevärlden ser mycket olika ut, beroende på vilken kategori eller bransch företagen tillhör. De som ingår i gruppen högteknologiska och kunskapsintensiva företag har ofta andra erfarenheter än övriga. För dem grundar sig relationerna på att företagaren själv kanske är högskoleutbildad, att företagaren rekryterar sin personal från högskolan, deltar i någon kontakt- eller referensgrupp i högskolan eller på annat sätt har en fortlöpande arbetsrelation till den akademiska världen.

Ett par företagare i vår studie har understrukit att även när det gäller att ta hjälp från universitet och högskolor är deras krav att de ska få professionell och efterfrågad hjälp. I synnerhet gäller detta när det är fråga om affärskritiska aktiviteter som försäljning och kundkontakter. Det handlar om det företag som företagaren själv har byggt upp.

*"Småföretagen är ingen experimentverkstad för studenter."*

Det är därmed inte sagt att kontakter med studenter inte värdesätts. Flera företagare har positiva erfarenheter av samarbete med studenter. De understryker att studenten bör ha hunnit ganska långt i sin utbildning och kunna arbeta självständigt för att vara till nytta i företaget. Det är också viktigt att de själva kan engagera studenten i rätt sorts uppgifter.

*En vilja att i grunden klara sig själv.*

Företagen vill helst klara sig utan olika stöd och bidrag och har en allmänt negativ inställning till statens inblandning de flesta former. Detta gäller såväl finansiella bidrag som stöd till kompetenshöjande insatser.

Praktiskt taget samtliga företag har talat om risken för konkurrensnedvridande effekter. Företagarna har särskilt lyft fram de orättvisor som uppstår när en konkurrent i samma bransch får stöd som inte kommer dem själva till godo. De anser att offentligt stödda konsultorganisationer har ett övertag gentemot privata konsultföretag. Företagarna har även påpekat att stöd i olika former håller liv i företag som annars skulle ha gått under, vilket kan leda till överetablering inom vissa branscher. De menar att idéer som är bärkraftiga klarar sig utan olika stöd.

*"Man ska dö eller överleva på sina egna villkor".*

Även andra studier visar att det anses vara en styrka om företaget är uppbyggt med egna medel och av egen kraft. Bidrag kan leda till att företaget inte klarar sig på egen hand.<sup>18</sup>

Företagarna skulle, om de fick välja, helt avstå från olika stöd och bidrag mot att de får sänkta skatter och arbetsgivaravgifter, en lösning som de anser skulle gynna alla och vara mer rättvist.

### *Andra aktörers syn*

Den syn på förhållandena som representanter för konsultorganisationen har, överensstämmer och styrker i mångt och mycket den bild som intervjuade småföretagare målat upp. Ytterligare ett antal aspekter har dock förts fram.

### *Generella lösningar inte möjliga*

Mångfalden bland småföretag har lyfts fram av ett mycket stort antal av de personer som vi har talat med. Det faktum att småföretagen är så olika innebär att lösningar för kompetensutveckling i princip endast kan grundas på förhållandena i det enskilda företaget. Det är viktigt att inte söka generella lösningar i för stor utsträckning. Det är inte möjligt att bestämma ett utbud som passar alla.

### *Gap mellan subjektivt upplevda och objektivt konstaterade behov*

Samtalen med företagare och företrädare för stödgivande organisationer visar att problemen inte enbart består i att konsulterna har dåliga insikter i vad företagandet faktiskt innebär, utan i att konsulterna har andra uppfattningar om företagets verklighet än företagarna själva. Konsulten är många gånger medveten om vad företagaren säger sig vilja ha, men anser att företagets behov är av annat slag. Uttalanden i stil med "småföretagarna vet inte sitt eget bästa" har kommit från både ALMI och Exportrådet.

Tidigare studier har också visat att det finns en diskrepans mellan de behov som småföretagarna själva upplever och de behov som externa

---

<sup>18</sup> M. Ångman m.fl.: "Småföretagens livsstilar och levnadsvillkor", Institutet för regionalforskning, Rapport 98, 1996.

betraktare och experter anser att småföretagen har. Fenomenet har diskuterats i termer av "icke upplevda" behov.<sup>19</sup>

### *Dålig anpassning till det nya företagandet*

En traditionell och i vissa delar förlegad syn på företagande härskar inom stödgivande organisationer, en syn som inte alltid stämmer överens med det nya företagandet. Den hjälp som finns att tillgå är inte anpassad till de livscyklar som nutidens företag genomgår. Många av dagens unga entreprenörer söker sig fram och testar ett antal olika idéer innan de bestämmer sig för en av dessa. Det betyder att de kan behöva stöd på vägen fram till en bärkraftig affärsidé. Idag saknas i stor utsträckning insatser i denna utvecklingsfas och man ställer ofta krav på en färdigslipad affärsidé. De insatser som behövs är såväl finansiellt stöd som "mjukt stöd", i form av t.ex. rådgivning och extern kompetens.

Ett annat problem är bristande kunskap om nya branscher och nya produkter/tjänster hos de människor som ska hjälpa företagen.

*"Hur ska en person som har arbetat med kullager i hela sitt liv kunna bedöma bärkraften hos en affärsidé inom snowboard-branschen?"*

En egen reflektion som vi har gjort är att nya arbetssätt också gör att den kompetens som kommer att krävas, delvis kommer att vara av annat slag. Dagens unga entreprenörer arbetar i större utsträckning i nätverk där resurser utnyttjas i olika externa resursbaser. En stor del av kompetensen kommer att ligga i hur väl man från olika håll lyckas föra ihop de resurser som krävs för att genomföra ett uppdrag.

### *Företagarens målsättningar i centrum*

Behovet av kompetensutveckling kan ses från två olika utgångspunkter, dels företagets, dels individens. Om frågan är hur företagets framtid och utveckling bäst ska främjas, bör det vara företagets snarare än de anställdas kompetensbehov som är bestämmer vilka insatser man ska göra. De anställdas individuella behov och önskemål ligger inte alltid i linje med företagets. Samtidigt vill vi hävda från ett annat perspektiv att näringslivet som helhet tjänar på att individer har goda möjligheter att

---

<sup>19</sup> SOU 1972:78 "Företagsservice" och SIND 1980:7 "Behovet av företagsservice".

upprätthålla hög yrkeskompetens och att alla företag har ett medansvar i detta.

Företagaren måste själv vara intresserad av och kunna styra kompetenshöjande aktiviteter. Ett av problemen med Mål 4 har t.ex. sagts vara det stora inflytandet hos de anställda och deras organisationer. Därmed inte sagt att de anställda bör hållas utanför processen med att identifiera företagets problem och planera kompetenshöjande åtgärder som gynnar företaget.

### *Nätverket som medium och bas för kompetensöverföring*

Företagarnätverk av olika slag har lyfts fram som mycket viktiga för det vardagliga arbetet i företaget, ibland som mer betydelsefulla än många av de tjänster som olika stödgivande organisationer erbjuder. Inom nätverk på det lokala planet kan företagen stödja varandra, komplettera varandras resurser och dela med sig till varandra av erfarenheter och kunskap.

Nätverket är en naturlig miljö för företaget och därför också en naturlig källa till kunskapsöverföring. När problem uppstår vänder sig företagaren i första hand till någon i sitt naturliga nätverk.

En annan aspekt som tagits upp är nätverkets funktion som plattform för efterfrågan av kompetenshöjande tjänster utanför den närmaste företagarkretsen. De företagare som ingår i nätverkan kan ta del av andra företagares erfarenheter och få exempel på nyttan av sådana tjänster. De kan utnyttja andra företagare i nätverket för att få tips om bra konsulter och utbildare. Flera företagare kan också gå samman för att upphandla kompetenstjänster.

En viktig uppgift för staten bör därför vara att skapa de rätta förutsättningarna för att företagsnätverk ska kunna uppstå. Det handlar om att förstärka de naturliga strukturer som redan finns.

Även system med mentorer och externa styrelseledamöter har lyfts fram som effektiva inslag i företagarens kompetensutveckling. En mentor eller en extern styrelseledamot kan bidra med nya perspektiv på verksamheten som är mycket värdefulla för företagaren. De kan också fylla en funktion som samtalspartners och bollplank.

### *Vikten av en kunskapsbas*

I vår studie har flera deltagare pekat på att många insatser tycks göras utan att vara baserade på en rejäl grundläggande kunskap om vilka effekter de har. En sådan erfarenhetsbas anses nödvändig för att kunna

gå vidare mot mer utvecklade kompetensinsatser. Samhället måste bli bättre på att utvärdera pågående och avslutade projekt, först då är det möjligt att lära av misstag och framgångar. Alltför små andelar av projektbudgetar avsätts idag till att utvärdera effekter, vilket leder till att vi inte lär oss tillräckligt mycket av olika experimentverksamheter.

I Företagsstödsutredningen föreslås åtgärder för bättre uppföljning och utvärdering av det statliga företagsstödet, såväl det finansiella stödet som andra former av stöd. Utredarna anser att stödbeslut bör innehålla riktlinjer och ekonomiska resurser för utvärdering och att stödmyndigheterna bör förbättra sin egen normala uppföljning och utvärdering. Dessa utvärderingar bör också i ökad utsträckning kompletteras med utvärderingar genomförda av oberoende experter.<sup>20</sup>

Sammanställningar som Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (ESO)<sup>21</sup> har gjort av olika utvärderingar visar att internationella och svenska vetenskapliga studier ofta finner rätt svaga effekter av olika stöd. Myndigheters utvärderingar däremot finner ofta, med jämförelsevis ganska tveksamma metoder, stora positiva effekter. Med tanke på att myndigheterna i dessa fall utvärderar sina egna insatser menar expertgruppen att det finns anledning att fundera över hur myndigheters utvärderingar påverkar stödpolitiken och att fler utvärderingar bör beställas och genomföras av oberoende aktörer.

## 2.3 Reflekterande slutsatser

### *Gap mellan utbud och efterfrågan*

Företagarna anser att de organisationer som har till uppgift att bistå dem med kompetenstjänster inte alltid respekterar dem som de skulle önska. Konsulterna tar mer hänsyn till vad de själva har att erbjuda än vad småföretagen faktiskt efterfrågar. De arbetar utifrån egna åsikter om vilken kompetens småföretagen behöver och hur denna bäst ska överföras. Kompetenstjänsterna utformas i ett utbudsstyrt system.

Vår uppfattning är att om företagarna ska vara beredda att ta till sig den kunskap som kan förmedlas från olika källor, är det en förutsättning att kunskapsmaterialet är anpassat och att förmedlarna visar hänsyn och betaktar företagets situation. Insatser som uppfattas som påtvingade och grundade på "bättre vetande" måste överges. Kunskaps-

---

<sup>20</sup> SOU 1996:69 "Kompetens och kapital - om statligt stöd till företag".

<sup>21</sup> ESO-rapport, *Företagsstödet: Vad kostar det egentligen?*, Ds 1995:14

och kompetensöverföringen ska ske på företagarnas villkor, annars är risken stor att insatserna faller platt eller att företagarna undviker att ta del av dem. Kompetensinsatserna bör följaktligen övergå...

*...från ett utbudsstyrt till ett efterfrågestyrt system.*

#### *Ojämn konkurrens*

Statligt subventionerade konsulter utsätts för ett lägre konkurrenstryck än privata konsulter och får därför utrymme att inte agera marknadsmässigt i alla lägen. Privata konsultföretag upplever sig dessutom emellanåt vara utkonkurrerade av statliga konsulter.

I ett läge där utbud inte stämmer överens med efterfrågan vore det rimligt att utsätta konsulterna för ett högre konkurrenstryck. Man bör fråga sig vilka uppgifter som bör respektive ej bör skötas av statsunderstödda organisationer och i aktuella delar ställa om...

*...från ett system skyddat från konkurrens i riktning mot ett mer konkurrensutsatt system.*

#### *Svårt att efterfråga*

De småföretagare som söker utbildning och lärande i arbetet har svårt att finna vad de behöver i dagens utbud. Det är svårt att få en uppfattning om vilket utbud som finns att tillgå och vart man ska vända sig med ett visst behov. Till detta kommer resurskrävande ansökningsprocedurer. Sammantaget att småföretagen kan betraktas som svaga efterfrågare av kunskap/kompetens borde rimliga åtgärder bestå i att på olika sätt underlätta för dem att bli bättre beställare. Man bör gå...

*...från ett svårtillgängligt system i riktning mot ett mer lättillgängligt.*



### 3 Principiella ställningstaganden

Mot bakgrund av de välfärdsförluster som alltid åtföljer offentliga stödprogram måste varje förslag om stöd granskas noggrant. Vi ser av intervjuerna med småföretagare att det finns ett kommunikationsgap mellan dessa och representanterna för de organ som har till uppdrag att stödja dem. Småföretagarnas problem är alltför jordnära och inte fina eller strategiska nog. Samtidigt är de en ytterst heterogen grupp, vilket innebär att det enskilda fallet kräver en hög grad av situationsanpassning som det är orealistiskt att vänta sig av det mest ambitiösa stödorgan. Flera företagare har uppgivit att när de av ekonomiska skäl har sökt ett riktat stöd har det senare visat sig att stödet förlett dem att fokusera sitt verksamhetsintresse på fel faktorer.

Offentliga insatser bygger inte sällan på föreställningar om att småföretagen själva inte har identifierat sina behov. Det innebär inte automatiskt att en utomstående är bättre på att göra denna identifiering. Eftersom småföretagares kompetensbehov är så situationsspecifikt, är det först ett medvetet problem som gör det möjligt att urskilja företagarens intresse, fokus och målorientering i det enskilda fallet. Den som erbjuder stöd utan att företagaren känner igen sig i situationen, riskerar även av detta skäl att tala förbi sin kund.

För konsultorganisationen är det naturligtvis i grund och botten ett stort problem om deras kunder inte vet vad de bör efterfråga. Konsultföretagen utgör en bransch i sig, som själv behöver bästa tänkbara information om kunders preferenser för att överleva. Om de tjänster som konsultföretagen levererar, dåligt motsvarar målgruppens behov, riskerar de inte bara sitt anseende utan också sitt företags framtid. Om ett konsultföretags utbud av tjänster dessutom är samhällssubventionerat, kan företaget visserligen överleva men i stället snedvrیدا konkurrensen och slå ut andra på konsultmarknaden.

Småföretagsdelegationen anser att statsmakternas främsta uppgift är att främja marknadsmekanismerna och att informera om hur kompetensmarknaden och kompetensförsörjningen ser ut och fungerar för småföretagen. En viktig informationsuppgift är att entusiasmera och väcka företagen att själva intressera sig för sina kompetensfrågor. En bättre fungerande marknad kan åstadkommas genom att man stödjer

efterfrågan och frikopplar konsulter arbete med att analysera företagens kompetensbehov från genomförandet av kompetenstjänsterna. Det kan ske på flera sätt, exempelvis:

- med konsultcheckar för kompetensutveckling där användningen av checkarna inte är villkorad,
- med avsättningskonton för kompetensutveckling som skapar ett rent ekonomiskt utrymme och ett skäl att mer närgånget granska kompetensbehoven,
- med insatser av karaktären "infrastruktur", kollektiva nyttigheter som ingen enskild kan tänkas stå för,
- med den kollektiva nyttighet som heter information och kontakter – som förebilder och tidiga nya erfarenheter.

Den sistnämnda punkten påminner dock om att det redan finns informationsorgan som för vissa behov fungerar utmärkt på vanliga marknadsekonomiska grunder. Ett viktigt kriterium är sålunda att offentligt stöd under inga förhållanden får snedvrída konkurrensen eller, än värre, rycka undan grunden för vad som kunde vara en fullt fungerande marknad.

Vi har konstaterat ytterligare några mementon:

- Företagare lär av varandra, vilket talar för att man ska stödja skapandet av mötesplatser eller arenor i den mån det inte sker spontant. Också av detta skäl fungerar exempel och förebilder väl.
- Företagare utnyttjar ett fåtal informationskällor, t.ex. någon affärstidning eller specialtidning, "årets professionella mäsas", för att informera sig. Det är etablerade kanaler som ska utnyttjas i stället för att man skapar nya.

Vi har prövat tre aktuella områden där man kan fråga sig om gemensamma insatser är motiverade. Det gäller mentorverksamhet för småföretagare, internationalisering samt hjälp med grundinstallation av IT. Våra slutsatser illustrerar det principiella resonemanget. Efter intervjuer och ingående diskussioner har vi kommit fram till följande.

- Mentorer för småföretagare är en utmärkt idé, så god att det redan finns åtskillig sådan verksamhet. Däremot är informationen om verksamheterna inte lika välordnad, sett från företagarnas utgångspunkt. Man kan fråga sig när nästa lika "goda idé" dyker upp och hur information ska spridas om den. Svaret är att idéer och åtgärder av denna typ alltid kommer att vara situationsspecifika. Därmed går det inte att planera för dem i förväg.
- Internationalisering kräver tillgång till språk- och kulturkunskaper, hos företagaren själv eller hos rådgivare, liksom insikter i vilka marknader som är potentiellt intressanta. Återigen gäller att det ena företaget inte är det andra likt, att olika företagare också rent personligt har olika ambitioner och förutsättningar och att det inte finns några generella lösningar som passar alla.
- IT introducerat på bredden i svenska företag och till en "allmän bruksnivå", ungefär som läskunnighet via skolan, är däremot något som vi ser oss kunna förorda. Det framgår närmare i kapitel 5.

Tidigare har nämnts att småföretagande bör vara ett självklart inslag i grundutbildningar på alla nivåer. Småföretagande ska inte utgöra ett speciellt ämne, utan föras in som en röd tråd i ekonomiska och samhällsorienterande kurser. Några högskolor i landet profilerar sig genom att bl.a. erbjuda entreprenörsutbildningar. Detta är lovande, särskilt som resultaten av utbildningarna förefaller vara goda. Om man också för in småföretagskunskap på flera plan, förutsätter det naturligtvis att fortbildningar anordnas för lärare som ska förmedla undervisningen - något som det finns enstaka praktiska exempel på. Vi föreslår följande huvudlinjer för småföretagskunskap på olika nivåer.

- På grundskole- och gymnasienivå: orientering om småföretagens egenart och betydelse.
- I tekniska och ekonomiska högskoleutbildningar: konkret inblick i småföretagens verklighet där allsidiga arbetsuppgifter dominerar över specialiserade uppgifter.
- I tekniska och ekonomiska högskoleutbildningar: utbildning med sikte på att forma medarbetare i småföretag.



## 4 Ett omvänt perspektiv för att skapa efterfrågesug



### 4.1 Utgångspunkter

Följande förhållanden som vi redan pekat på, är grundläggande för det fortsatta resonemanget och våra förslag.

- Staten har ansvar för allmänna nyttigheter. Offentliga ingrepp i marknaden ska vara väl motiverade och utformade så att feloptimeringar och snedvridningar av konkurrensen undviks.
- Småföretagares kompetensbehov tydliggörs framför allt i konkreta och akuta problemsituationer. Deras behov är företagspecifika och utbudet behöver kunna läggas tillrätta för att passa i de enskilda fallen.
- Småföretagen är oftast svaga köpare av kompetenshöjande tjänster och otydliga i sin beställarroll. Det beror dels på att småföretagssektorn är heterogen och består av många olika delmarknader, dels på att den som är liten måste göra sig besväret att samordna sig med fler för att bli mer synlig och stark.
- Utbudet av kompetenshöjande tjänster till småföretag är dåligt anpassat till företagens faktiska behov. Konsulter arbetar ofta "över huvudet" på företagarna.

Basutbildningar på olika nivåer som drivs i offentlig regi ska vara lättillgängliga och möjliga att ta del av för många. Ett mångsidigt utbud och goda studiesociala arrangemang är nödvändiga om omställningen till kunskapsamhället ska lyckas. Utbudet har breddats under senare tid genom satsningarna på de regionala högskolorna. Tillgängligheten

ökar också genom att möjligheterna till distansutbildning byggs ut, bl.a. med IT-stöd.

Småföretagen får en allt större betydelse på arbetsmarknaden. I såväl Sverige som andra länder konstateras att det i första hand är bland dessa som sysselsättningen ökar. I Sverige avspeglar sig inte detta särskilt tydligt i basutbildningarna. Vi har pekat på att småföretags- och entreprenörskunskap bör få avsevärt större utrymme och förmedlas på alla nivåer av basutbildningarna som en viktig väg att öka förståelsen och öka intresset bland ungdomar för arbete i småföretagssektorn. Det är i sin tur ett sätt att höja kompetensnivån i småföretagen.

Universitet och högskolor har i uppdrag att på olika sätt närma sig näringslivet, bl.a. småföretagssektorn. De har inrättat kontaktorgan och arbetar på olika sätt med teknik- och kunskapsöverföring till företagen. Högskolor i småföretagstätta regioner har ett naturligt intresse av att arrangera seminarier, kontaktdagar, nätverk och personliga relationer mellan högskolan och de små och medelstora företagen. Inrättandet av regionala högskolor innebär över huvud taget att företagets kontakter med högskolevärlden kan förtätas, vilket i sin tur betyder mycket för att underlätta en allmän kompetenshöjning i företagen.

Samhällets direkta stöd till småföretagens kompetensförsörjning kanaliseras för närvarande genom myndigheter och institutioner med offentligt uppdrag. Stödet är i hög grad utbudsbaserat. Det beror dels på karaktären av uppdraget till myndigheterna, dels på att målgruppen, småföretagarna, är en heterogen grupp där var och en är en udda, "röstsvag" och tidspressad beställare. Småföretagare behöver kompetens och kunskap att lösa problem i akuta situationer. Den kompetens som efterfrågas, finns ofta att hämta någon annanstans än i utbildningsväsendets ordinarie utbud, t.ex. i myndigheters informationsbaser och i andra företagares erfarenhetsbank.

Ambitionen med de förslag vi presenterar är att så långt som möjligt stärka företagarna i beställarrollen. De syftar också till att inspirera företagare att precisera behovet av utbildning och lärande.

Efterfrågeperspektivet är utomordentligt viktigt av flera skäl. Företagarna måste kunna uppfatta utbildning och lärande som meningsfullt. Om företagaren inte får hjälp av kompetenssatsningen för sin verksamhet, kommer han att se den som ett trevligt avbrott i vardagen för egen del eller som en belöning åt anställda, men en lyx som företaget inte vill bekosta. Det är också nödvändigt för att de kompetenstjänster som bjuds ut på marknaden ska vara väl anpassade till målgruppen. Så länge behovsidentifieringen i hög grad lämnas åt konsultföretagen på utbudssidan, är inte annat att vänta än att utbudet utformas enligt konsulternas egna bedömningar. Det betyder att också konsultföretagen är betjänta av en starkare beställarfunktion för att kunna utveckla de

tjänster som det finns en faktisk marknad för. De slipper "uppfinna" det behov som deras tjänster ska tillmötesgå.

Även om de offentliga institutionerna agerar för att stärka företagen i deras beställarroll är det naturligtvis företagen själva som ska ansvara för initiativen på kompetensområdet. Efterfrågestödet bör vara utformat så att företagaren har full frihet att välja vilka insatser som ska göras i företaget. Stödet får inte förleda företagaren att förändra sin verksamhetsinriktning på ett sätt som inte är motiverat annars. Det betyder att stödet ska underlätta de kompetenssatsningar som är relevanta för företagets verksamhet. Däremot ska det undvika att inrikta lärandet på bestämda utbildningar. Ytterst är det företaget eller den enskilde som ska ta ansvar för inriktningen av de kompetensinvesteringar som görs.

## 4.2 Individuellt kompetenskonto

### *Småföretagsdelegationens förslag*

**Småföretagsdelegationen föreslår att ett system med individuella kompetenskonton införs. Systemet ska ge möjlighet för var och en som så önskar att själv, alternativt tillsammans med sin arbetsgivare, spara till sin kompetensutveckling under skattemässigt gynnsamma villkor. – Förslaget är en principskiss. En utredning bör genomföras för att ta fram ett detaljerat förslag till utformning av systemet.**

### *Bakgrund till förslaget*

Det är idag möjligt för en företagare att skattefritt spara till sin egen utbildning och att göra avdrag i rörelsedeklarationen för utbildningskostnaden. En anställd kan få göra avdrag i sin deklaration för kostnader i samband med fortbildning, dvs. sådan utbildning som fordras för att kunna hålla sig à jour med utvecklingen i det arbete man har. Praxis har blivit att kostnader för att delta i fortbildning är avdragsgilla för den enskilde om arbetsgivaren har betalat full lön under utbildningstiden. I praktiken innebär detta att möjligheten framför allt utnyttjas för deltagande i korta kurser, konferenser m.m. Om arbetsgivaren bekostar

en anställds utbildning utan att utbildningen direkt anknyter till de aktuella arbetsuppgifterna, utgör detta en skattepliktig förmån för den anställde. Kostnaden är inte avdragsgill för arbetsgivaren.

I det nutida samhället förändras produktions- och marknadsförutsättningarna hastigt. Det gör att kunskaper fort blir föråldrade. Investeringar i kunskap och kompetens har fått allt större betydelse medan "hårda" investeringar i maskiner och byggnader relativt sett betyder mindre än förr. Arbetskraften blir mera rörlig, dels för att individer frivilligt byter jobb, dels för att arbetsmarknadssituationen föranleder det. Människors arbets- och anställningsvillkor förändras. Projektanställningar och s.k. egenanställningar blir vanligare. Nätverksorienterat samarbete mellan företag eller individer organiseras och upplöses efter behov och ersätter arbete i traditionella hierarkier och företagsrelationer. Det blir allt viktigare att rätt kunskap och specialisering finns tillgänglig i olika situationer.

Företag behöver kompetent personal för att kunna hålla hög produktivitet. Med snabbt föränderliga verksamhetsförutsättningar kan det för många företag verka enklare att nyrekrytera eller kortvarigt engagera personer med rätt kompetens än att planera för att anpassa och säkra kompetensen hos redan anställda i företaget. Arbetskraftens ökade rörlighet gör också att alla företag inte är lika intresserade av att satsa på de anställdas långsiktiga kompetensutveckling, eftersom risken alltid finns att företaget själv inte får någon nytta av investeringen. Även om det fortsatt vilar ett stort ansvar på arbetsgivare att erbjuda utbildningsmöjligheter för att attrahera och behålla goda medarbetare, är detta inte längre tillräckligt för att upprätthålla hög kompetens hos arbetskraften. I den nya situationen är det rimligt att också enskilda individer i högre grad själva tar ansvar för sin kompetensutveckling.

Det bör ligga i den enskildes intresse att kunna styra sin egen kompetensutveckling och att behålla sin professionalism. Det finns de som menar att en civilingenjörs kunskaper vid examen är inaktuella efter åtta år. Att modernisera sin kunskap och kompetens minskar risken att bli arbetslös. Många önskar sig möjligheter till personlig utveckling och nya utmaningar genom att kunna byta innehåll och former för sitt arbete några gånger i livet. Den egna kontinuerliga kompetensutvecklingen kan vara en förutsättning för detta och ett viktigt sätt att säkra sina möjligheter i arbetslivet.

Det är också i hög grad i samhällets intresse att människor är välutbildade och kan möta näringslivets och arbetsmarknadens behov. Under 1990-talet har det visat sig att kompetensbrist kan vara en rejäl flaskhals när det gäller att komma till rätta med arbetslösheten. Om kravet på kompetens inte kan mötas, hjälper det inte med uppåtgående konjunkturer och ökad efterfrågan på arbetskraft. Samhället besväras

ändå av stora kostnader för att produktionsökningar uteblir när människor med rätt kompetens saknas och arbetslösheten inte minskar som den borde.



### *Ett system med individuella kompetenskonton*

#### *Vem får kompetensspara?*

Enligt Småföretagsdelegationens uppfattning bör staten bidra till att skapa starkare incitament för människor att förnya och underhålla sin utbildning och kompetens. Vårt förslag är att ett system med statligt stimulerat sparande på individuella kompetenskonton ska införas. Systemet bör enligt vår uppfattning vara generellt och kunna omfatta alla kategorier av människor. Vi anser t.ex. att också den som saknar anställning eller själv är företagare bör ha möjlighet att spara på eget kompetenskonto.

Det är också i Småföretagsdelegationens intresse att se hur systemet kan underlätta de mindre företagens kompetensförsörjning. Om företaget bidrar med avsättningar till kontot och den enskilde bär en del av kostnaden genom sitt sparande blir det givetvis lättare att genomföra mer omfattande kompetenssatsningar. Särskilt bland de mindre företagen är det ett problem att företaget, när det går bra, kan bära kostnader för kompetensinsatser men inte frigöra tid för personer att delta och att det, när verksamheten är låg, kan avsätta tid men inte bära kostnaderna. Problemet kan hanteras med ett system där företaget kan bidra till den anställdes kompetenskonto när det gör bra resultat och medlen kan lyftas för kompetensinsatser när aktiviteten är lägre, t.ex. i lågkonjunktur.

Avsikten med kompetenskontot är att det ska stimulera till mer oberoende och omfattande insatser än de som den nuvarande avdragsmöjligheten för fortbildning leder till. I ett första steg är det nödvändigt att ta ställning till om systemet ska innebära att enskilda och arbetsgivaren gemensamt ska göra avsättningar till kompetenskontot eller om endast den enskilde ska kunna spara. Beroende på vilken form som väljs för systemet, tillkommer en rad olika frågor om de närmare detaljer som följer av valet. Den möjliga storleken på avsättningar och den tidsram som väljs för att ackumulera och utnyttja medel på kompetenskontona får t.ex. betydelse för vad slags kompetensinsatser medlen på kontona kan användas till. De beskattningsregler som ska gälla är naturligtvis beroende av formen för systemet men påverkar också hur systemet kan byggas upp. En fråga är om beloppen ska beskattas när de lyfts för kompetensändamål eller endast om de används till annat eller inte lyfts över huvud taget inom föreskriven tid. En annan viktig fråga är på vilket sätt medlen bör fonderas och förvaltas under spartiden.

Frågan om statligt subventionerat kompetenssparande har diskuterats flera gånger under senare år. Olika varianter har varit på tapeten, dels system med personliga kompetenskonton, dels kompetensförsäkring. Frågan är i sig så komplex att den bör övervägas med utgångspunkt från tänkbara alternativ. Det är inte möjligt för delegationen att presentera ett komplett förslag till system. Vi föreslår därför att ett grundligt genomarbetat och konsekvensbelyst förslag tas fram i en särskild utredning.

#### *Exempel på inslag i ett system med kompetenskonton*

Småföretagsdelegationen har diskuterat och skissat på hur ett system kompetenskonton skulle kunna utformas. Kontona kan t.ex. byggas upp

genom att den enskilde månadsvis avsätter en andel av lönen eller ett visst kronbelopp. Avsättningarna blir avdragsgilla i den privata deklARATIONEN. Uppbyggnaden kan påskyndas genom att arbetsgivaren parallellt betalar in belopp motsvarande den arbetsgivaravgift som är hänförlig till det av individen avsatta lönedelen. Arbetsgivaren kan alternativt bidra genom att avsätta engångsvisa belopp som bestäms genom avtal med den anställde. Arbetsgivarens avsättning blir avdragsgill i rörelsen. Det avsättningsbara beloppet bör vara maximerat och även bestämt till ett sådant minsta belopp att en tillräckligt stor summa ackumuleras för att kunna utnyttjas meningsfullt för sitt ändamål.

### *Tidsperiod*

Vi anser att tiden för att ackumulera och använda de sparade medlen, bör vara begränsad, dels för att reducera skattekreditens storlek, dels för att kompetensinsatser verkligen ska bli av. Vår slutsats är att medlen på kontot bör lyftas efter högst tre år, bl.a. därför att människors arbetsplanering och möjligheter att bedöma kompetensbehoven sällan är mer långsiktiga. Om systemet förutsatte att medel ackumuleras under längre tid, t.ex. 10 år som diskuterats i något sammanhang, skulle det styra mot att användas för utbildningar som troligen förutsätter långvarig bortovaro från arbetet, något som särskilt de små företagen skulle ha svårt att hantera. Om tidsperioden stannar vid tre år styrs efterfrågan mot fler och återkommande, kortare utbildningar och efterfrågan på utbildningar hålls uppe. Med lång ackumuleringstid skulle också uppbyggnaden av systemet komma att bli dyr för staten genom att skattebortfallet under uppbyggnadstiden skulle bli stort. I ett fortvarighetstillstånd kompenseras staten genom att skattemedel återförs från en bredare beskattningsbas.

### *Oanvända pengar återförs till beskattning*

Medlen på kompetenskontot ska användas för att täcka godkända kostnader för individens kompetensutveckling inom en bestämd tid. Om systemet inkluderar arbetsgivaravsättningar förutsätter det att avtalet mellan arbetsgivaren och den anställde reglerar hur inflytandet över kontot ska fördelas mellan arbetsgivaren och den anställde. Uttagen från kontot beskattas inte då de används för de avsedda ändamålen. Om medlen däremot används till annat än godkända kostnader, ska de beskattas och skattebortfallet som åstadkommit genom avdragsrätten kompenseras. Detsamma gäller om avsatta medel inte

används inom givna tidsramar. Någon form av skattekreditavgift bör kunna tas ut när sparade men oanvända medel återgår till beskattning. Om systemet inkluderar arbetsgivaravsättningar bör arbetsgivaravgiften inlevereras till staten och eventuella ytterligare avsättningar beskattas i företaget.

### *Användningsområden, kontroll*

Det kan vara svårt att på det individuella planet dra gränser för vad som ska räknas som kostnader i samband med kompetensutveckling. För den enskildes del kommer det främst att handla om avgifter för olika kurser och utbildningar. Sparade medel bör även få användas för de direkta kringkostnader som tillkommer i samband med dessa, t.ex. resor, läromedel. Det är viktigt att systemet konstrueras så att det verkligen stimulerar kompetensutveckling. De regler och den kontroll som blir oundviklig måste bli så enkla och tillåtande att syftet uppnås.

I ett system med arbetsgivarbidrag kan företaget och den anställde avtala om vilken typ av utbildning som kontot får användas för. I företag med få anställda, där en person sällan kan undvaras för längre studieperioder, är det viktigt att arbetsgivaren och den anställde kommer överens om vilka utbildningar eller andra kompetenssatsningar som behövs, hur de ska tidsplaneras och hur kostnaderna bör bäras. Om det är i båda parter intresse att medlen används kontinuerligt snarare än att den anställde är studieledig under en sammanhängande tidsperiod, bör detta kunna ingå i avtalet.

### *Effekter av systemet*

Under spartiden då kompetenskonton byggs upp, minskar intäkterna för staten genom bortfallet av inkomstskatt. Om arbetsgivare gör löne-relaterade avsättningar bortfaller de sociala avgifterna. Företagets respektive individens kostnader utgörs av den skattebefriade avsättningen.

De positiva effekterna av systemet visar sig för samhället i form av bättre och mer modernt utbildad arbetskraft som är bättre anpassad till vad arbetsmarknaden efterfrågar. Skatteintäkterna ökar, eftersom produktiviteten i företagen ökar. Det är rimligt att anta att lönerna ökar för dem som har deltagit i utbildningar. Systemet leder till ökad efterfrågan på kompetensinsatser. Aktiviteterna i utbildningssektorn ökar och skapar ett bredare underlag för beskattning. Efterfrågan på arbetsmarknadsutbildningar och kostnaderna för arbetsmarknadsinsatser

minskar genom att människors arbetslöshetsperioder försvinner eller förkortas.

För företaget ökar vinsten och minskar kostnaderna för friställningar och nyrekrytering. Om en anställd går ur produktionen under en studieperiod, kan företaget under tiden sysselsätta en vikarie, som därmed tillfälligt lämnar kön för arbetssökande. Fördelen för den enskilde består i högre lön, bättre chanser på arbetsmarknaden och minskad risk för arbetslöshet.

Redan ett system som enbart omfattar individers avsättningar till kompetenskonton innebär att stora belopp kommer att ackumuleras. Om man antar att det till varje konto i systemet månadsvis får avsättas 300 kronor och att halva arbetskraften (ca 2 miljoner personer) utnyttjar möjligheten, betalas 7,2 miljarder kronor årligen in i systemet. Den uteblivna skatteintäkten för staten är 3,6 miljarder kronor (50% marginalsatt) årligen. Med tre års ackumulerat sparande kommer kompetenskontona att innehålla 21,6 miljarder kronor, räntan oräknad. Om företagen samtidigt betalar in belopp motsvarande arbetsgivaravgifterna (42%), ökar avsättningarna till 10,2 miljarder kronor. Summan av skattebortfallet och uteblivna avgifter är 6,6 miljarder kronor per år. På tre år ackumuleras 30,6 miljarder kronor i systemet.

När medlen används för kompetensinsatser får staten intäkter från beskattningen av utbildningsföretagen och kompetensgivarna samt moms på konsumtionen av kurser, utbildningsmaterial m.m. – skatteintäkter som utan kompetenssparandet skulle ha kommit från andra håll där pengarna används. För den del av medlen som "fryser inne", dvs. inte används för kompetensändamål, får samhället skatteintäkter som vanligt. Det kan vara rimligt att påföra någon avgift för den skattekredit som har erhållits. Om man antar att hälften av de sparade medlen kommer att användas för kompetensändamål, dvs. 15,3 miljarder kronor, halveras skatte- och avgiftsbortfallet till 3,3 miljarder kronor, vilket således är storleken på den offentliga subventionen i systemet.

Utfallet blir givetvis annorlunda om det konstrueras enligt en annan princip. Om arbetsgivaren utöver inbetalningen av arbetsgivaravgiften, avsätter samma belopp som den enskilde, dvs. 300 kronor per månad, ökar det ackumulerade beloppet på tre år till 52,2 miljarder kronor. Skattebortfallet blir totalt 8,76 miljarder kronor per år (30% företagsskatt) innan systemet är i kontinuerlig drift. När systemet är utbyggt genereras skatteintäkter på samma sätt som nyss visats. Med samma antaganden om utnyttjande av sparade medel, kan subventionen i detta fall beräknas till ca 4,4 miljarder kronor per år.

Exemplet bygger på enkla antaganden men avser att antyda hur systemet skulle verka. Administrationen av systemet bör huvudsakligen kunna skötas av de berörda parterna själva och av medelsförvaltare på

marknaden. Det kan tänkas att skatteförvaltningen kan behöva något resurstillskott för den kontroll som systemet troligen fordrar. Ett förslag om hur förvaltningen av stora fonderade belopp bäst kan ordnas bör övervägas i samband med att systemet utreds närmare.

I ett förslag om kompetensförsäkring som tagits fram av försäkringsbolaget Skandia<sup>19</sup> visas att alla parter, såväl företagen som den enskilde och staten, långsiktigt tjänar på systemet. Vinsten är störst för staten, därefter för den enskilde och minst för företaget. I förslaget diskuteras en spartid på åtta år för en studietid på ett år. Förslaget bygger också på att medlen beskattas när de utnyttjas för kompetensinsatser. Det är rimligt när som i detta fall spartiden ger långvarig skattecredit. Med tre års sparande som vi har föreslagit, bedömer vi att skattecrediten inte är tillräcklig för att stimulera till avsättningar i lika stor utsträckning. Det är inte meningsfullt att referera närmare till Skandias bedömningar, eftersom de naturligtvis bygger på ett antal bestämda förutsättningar som måste vara kända. Det är för övrigt alltid svårt att beräkna ekonomiska utfall av ett system som i sig bl.a. är avsett att påverka människors och företags beteenden och beslut. Analysen av effekterna av vårt förslag måste givetvis också bygga på en mer detaljerad utformning av systemet än den som finns för närvarande.

### *Reflektioner*

- Ett individuellt sparande för kompetensutveckling har fördelar för både den enskilde, näringslivet och den offentliga sektorn. I småföretag som ofta har kortare ekonomiskt perspektiv än stora företag, är kostnader för de anställdas långsiktiga utveckling särskilt svåra att hantera. Därför skulle i synnerhet småföretagen gynnas av den avlastning det skulle innebära om anställda tog ett större ansvar för sin egen kompetensutveckling. Dessutom är det i många fall särskilt småföretag som behöver bättre möjligheter att höja utbildningsnivån.
- Alla individer har inte möjlighet att spara av sin lön. Detta torde kanske framför allt gälla låginkomsttagare som kanske är de som bäst behöver kompetensutveckling. Systemförslaget här utesluter dock inte dem som befinner sig utanför arbetsmarknaden. En effekt av systemet kan vara att insatser som "Kompetenslyftet" och lik-

---

<sup>19</sup> Skandia: *Hur mottogs förslaget till kompetensförsäkring?*, Skandia 1996.

nande arbetsmarknadssatsningar kan koncentreras till dem som är i allra störst behov av dem.

- Småföretagsdelegationen har övervägt ett system med individuellt sparande för en framtida företagsstart. I en utredning bör övervägas om det är möjligt eller eftersträvansvärt att sammanföra dessa sparformer.
- Företagares egna spontana reaktioner till systemförslaget har varit allmänt positiva. Ett system med ett konto per anställd kan komma att bli mycket omfattande. Det är samtidigt svårt att bedöma hur många av de anställda som skulle komma att utnyttja systemet.

### 4.3 Referensbank

#### *Småföretagsdelegationens förslag*

**Småföretagsdelegationen föreslår att en informationsbank byggs upp omfattande referensgivare till företag som erbjuder kompetenstjänster med olika specialisering. Banken ska innehålla namn på företagare som kan ge referenser. Dessa ska kunna användas i samband med att företagarna köper kompetenstjänster.**

#### *Bakgrund och utformning*

Småföretagarna köper sällan utbildnings- och konsulttjänster och saknar därför ofta rutin på att genomföra upphandlingar. Erfarenheter från EU-programmet Växtkraft Mål 4 visar t.ex. att företagarna i många fall stöter på problem. De har t.ex. dålig kunskap om hur man praktiskt bör gå tillväga i upphandlingen, vilka konsulter som man bör vända sig till med offertförfrågan och vilket pris på tjänster som är rimligt. Den hjälp som torde finnas närmast till hands är andra företagare i det naturliga nätverket. Detta är dock inte alltid tillräckligt.

Med ett system som gynnar ett ökat sparande och investeringar i kompetensutvecklande tjänster tillhandahållna av ett privat utbud kan

det finnas behov av vägledning och råd i upphandlingsprocessen. Staten bör arbeta för att skapa effektiva kommunikationsvägar mellan upphandlande företag så att dessa på ett enkelt sätt kan utbyta erfarenheter med varandra.

Ett sätt att göra detta på vore att bygga upp en referensbank av småföretagare med erfarenheter av privata tjänstegivare. Den företagare som funderar på att upphandla kompetenstjänster skulle förslagsvis kunna ringa in till en informationscentral på ett 020-nummer och beställa en lista på tidigare kunder till tänkta konsulter på kompetensområdet, alternativt söka informationen på Internet. Företagarna skulle på detta sätt kunna komma i kontakt med andra företag som har erfarenheter av just de konsulter som de funderar på att anlita. Denna kontaktmöjlighet fyller dels en kontrollfunktion men innebär även en möjlighet att diskutera den egna problemsituationen med andra företagare. På så sätt kan företagaren få en bättre uppfattning om vad en upphandling konkret skulle kunna ge. Det bör givetvis vara frivilligt att ingå i referensbanken och att ge referenser.

## 5 IT och småföretagen

### 5.1 Inledning

För kollektiva nyttigheter som kräver stora samlade investeringar har präglats uttrycket infrastruktur, varmed avses hamnar, järnvägar, vägar, flygplatser, teleförbindelser m.m. När många lär sig använda ett system som Internet och individuellt har gjort investeringarna i den utrustning som krävs, då innebär det samlade nätverket på motsvarande sätt en kollektiv nytta. Investeringens annorlunda karaktär har fått motivera begreppet ultrastruktur.<sup>23</sup>

När ett sådant nätverk – och det gäller även telenätet för telefon- och telefaxförbindelserna – nått en kritisk massa är det dyrare att stå utanför än att vara ansluten. Förutsättningen är dock att man har råd och kompetens att utnyttja den nya möjligheten. Det praktiska steget att fullt ut använda en enkel persondatorutrustning ansluten till telenätet och därmed till Internet, är större än vad gäller den "självförklarande" telefonen eller telefaxen. Det större företaget möter inga problem att skaffa och installera programvara och att få ansluten apparatur att fungera problemfritt, inte heller att lära sig hur man sedan utnyttjar nya program, informationsbanker, elektronisk post eller Internet. För det lilla företaget finns här däremot en barriär, en tröskel att kliva över.

Det är den kollektiva nyttan och det idag stora värdet med IT och Internet som kan motivera ett offentligt stött program för att på bred front hjälpa småföretagen att införa IT. Utom att hela företagsamheten tjänar på detta, gör uppenbarligen IT-branschen också det, genom att marknaden för programvara, information och tjänster växer. En spinoff-effekt är ännu fler nya företag etableras inom branschen informationstjänster.

---

<sup>23</sup> Vedin, Bengt-Arne: "Myter om IT", Teldok rapport 94, Stockholm 1995.

## 5.2 IT-kampanj

### *Småföretagsdelegationens förslag*

**Småföretagsdelegationen föreslår att ett nationellt projekt genomförs med hjälp av datakunniga ungdomar för att öka de små företagens IT-kunskaper.**

### *Bakgrund*

IT-kompetens tenderar att bli en faktor som delar upp både individer och företag i dem som kan informera sig och dra nytta av det moderna samhällets möjligheter och dem som inte kan det. Utan tillgång till IT som verktyg för information och kommunikation blir det allt svårare att arbeta rationellt. Många små företag har ingen användning för datorn i sin produktion och använder kanske datorn enbart för administrativa uppgifter i verksamheten. I vissa kategorier av småföretag saknar de flesta tillgång till Internet. Om IT ska vara intressant för företagen måste de kunna se att de har direkt nytta av den i företaget.



Via Internet finns idag många praktiska, ekonomiska och nyttiga administrativa tjänster för småföretagare, exempelvis bank på Internet och möjlighet att hämta hem blanketter från myndigheter. Information kan tas fram just när man behöver den.

Många av dagens ungdomar och studerande har goda kunskaper inom området Internet och data, varför vi ser dessa grupper som väl lämpade att förmedla information och kunskaper om IT till företagen. Dessutom är de relativt billiga att anlita. Kontakten mellan högskola och näringsliv skulle öka och arbetslösa skulle komma i kontakt med företagen. För alla informatörer gäller att de måste ha goda kunskaper om småföretagens verksamhetsvillkor.

### *Förslagets utformning*

IT-kampanjen bör bedrivas som ett nationellt projekt i samarbete med företagarnas organisationer, arbetsförmedlingen, kommuner och näringsliv. Landets teleoperatörer och andra aktörer på IT-området bör engageras i projektet. Vårt förslag går ut på att ett stort antal data-kunniga studenter och arbetslösa besöker småföretagare som önskar få introduktion och instruktioner om hur de kan utnyttja datateknikens möjligheter. Tonvikten bör läggas på Internet-kunskap. Det är naturligtvis önskvärt att få med ett stort antal företag i projektet. Ett riktmärke bör vara att minst 10 000 företag ska kunna besökas i en första etapp. Det är osannolikt att alla småföretag vill eller behöver ta del av kampanjen. En rimlig uppskattning kan vara att målgruppen skulle utgöras av högst 200 000 av landets småföretag, som alltså vart och ett skulle kunna få ett introduktionsbesök under den tid som kampanjen pågår.

Besöken bör ske under heldagar, t.ex. en dag per företag, men även tidsomfattningen bör anpassas till respektive företags möjligheter och behov. I samband med och efter besöken bör en help-desk-funktion finnas tillgänglig för den företagare som önskar få svar på uppkomna problem. Det är viktigt att företagaren kan få fortsatt hjälp, eftersom erfarenheterna visar att många annars ger upp när de stöter på problem. Genom att erbjuda detta kan användningen och intresset öka. Det finns exempel från kommuner i landet där man, bl.a. med EU-stöd, har startat IT-projekt som går ut på att visa företagen vilken nytta de kan ha av IT för att stärka sin effektivitet och konkurrenskraft. Dels bistår man företagen i deras analys av IT-behovet i företaget, dels serverar man dem med praktiska arrangemang, t.ex. en IT-verkstad där företagaren kan pröva datorn för olika funktioner. Verkstaden kan också fungera som

help-desk dit företagarna kan vända sig med frågor sedan de har investerat i egen utrustning och program.

Exempel på insatser liknande den vi har föreslagit ovan, finns hos bl.a. Smelink i Sverige och Student Connection i Kanada (se bilaga 2). Eftersom idén med utbildningsinsatser med studenter har flera likheter med hur Smelink-projektet genomförs, bör man undersöka om det kan ge positiva effekter att samordna de båda projekten.

### *Finansiering*

IT-kampanjens första etapp omfattande 10 000 företagsbesök beräknas kosta ca 5 miljoner kronor, dvs. 500 kronor per besök. Om den första etappen utfaller väl och hela kampanjen genomförs, blir kostnaden ca 200 miljoner kronor. Finansieringsansvaret bör delas mellan staten och näringslivet genom IT-branschen och småföretagen. Förslaget är att småföretagarna själva betalar instruktörsbesöken och att IT-företagen står för utbildningen och handledningen av instruktörerna. Ersättning till instruktörerna bör täckas av småföretagarnas avgifter samt med arbetsmarknadspolitiska medel när det är arbetslösa ungdomar som deltar. Kostnaderna för att starta och administrera kampanjen kan uppskattas till högst 10 miljoner kronor per år. Om 500 instruktörer deltar kan kampanjen genomföras på två år.

Det är viktigt att en insats som till en del finansieras med statliga medel inte konkurrerar med ett befintligt utbud på marknaden. Projektet är tänkt som en massiv kampanj och vår uppfattning är att det bör stimulera en efterfrågan och därmed ett ökat utbud. Det är viktigt att besöken inte blir några omfattande konsultinsatser utan grundläggande kunskapsöverföring med syfte att visa teknikens och Internets möjligheter och skapa ett intresse hos företagarna.

De stora IT-företagen i landet, framför allt teleoperatörerna, torde ha ett intresse av att allt fler företag använder den nya informationstekniken och i synnerhet Internet. Den framtida intäktsökning som kan genereras av ett stort antal nya Internet-användare bör kunna utgöra incitament för dem att exempelvis erbjuda företagen gratis uppkopplingar mot Internet eller utbilda ett stort antal personer för en uppsökande verksamhet. Statliga och privata intressen bör således gå samman för att bygga denna plattform inför framtiden i de mindre företagen.

## 5.3 Virtuellt utbildningscentrum

### *Småföretagsdelegationens förslag*

Småföretagsdelegationen föreslår att en försöksverksamhet med ett virtuellt utbildningscentrum, VUC, startar. VUC:s uppgift ska vara att med IT-stöd söka "utbildningskunder" i bl.a. småföretag och att med utgångspunkt från deras behov och önskemål söka utbildningar och olika slag av andra kunskapskällor. Utbildningsmaterialet sammanställs till skraddarsydda paket som kan förmedlas till företagen som distansutbildningar.

### *Bakgrund*

#### *Nya verktyg och arbetsformer för utbildning*

Distansutbildningar i olika former förekommer sedan länge för dem som inte bor där skolan finns. Studierna bedrivs vanligen enskilt på hemorten men med gemensamma genomgångar, seminarier och prov hos kursanordnaren. För yrkesverksamma och ortsbundna personer är resorna till kursorten ofta ett avgörande hinder. Utbildningar behöver därför i ännu högre grad än hittills anpassas till individers villkor om det livslånga lärandet ska fungera i praktiken.

Under ett antal år har olika former av distansöverbyggande tekniker prövats för att underlätta studier utanför högskoleorterna. IT erbjuder numera helt nya möjligheter. Tekniken kan användas för att skapa virtuella utbildningsmiljöer med hög interaktivitet mellan lärare och student och studenter emellan. Utbildningar kan förmedlas oberoende av tid och rum. Detta är speciellt viktigt för företagare och yrkesverksamma.

Utvecklingen av bredbandsnät, digital TV och användarvänliga IT-programvaror möjliggör distansutbildningar till helt nya målgrupper. Individer och företag kan erbjudas kompetenshöjning på tid och plats som passar dem, på arbetsplatsen, i bostaden och vid ett studiecenter på hemorten. Trots den snabba teknikutvecklingen är distansutbild-

ningsutbudet fortfarande relativt begränsat. Det behövs fortlöpande forskning och utveckling inom distansmetodik och pedagogik för att anpassa form och utbildningsinnehåll till tekniken.

### *Splittrat utbud, många aktörer*

Flertalet anordnare av distansutbildning hör till det ordinarie utbildningsväsendet. De flesta utbildningar som erbjuds är distansversioner av ordinarie program eller kurser och följer fasta kursplaner. Det är framför allt universitet och högskolor som erbjuder traditionella distanskurser. På gymnasial nivå har Statens skola för vuxna i Härnösand (SSVH) ett brett utbud. I Härnösand planeras ett centrum för utveckling av IT-stödda distansläromedel för högskolan, gymnasieskolan och folkbildningen.

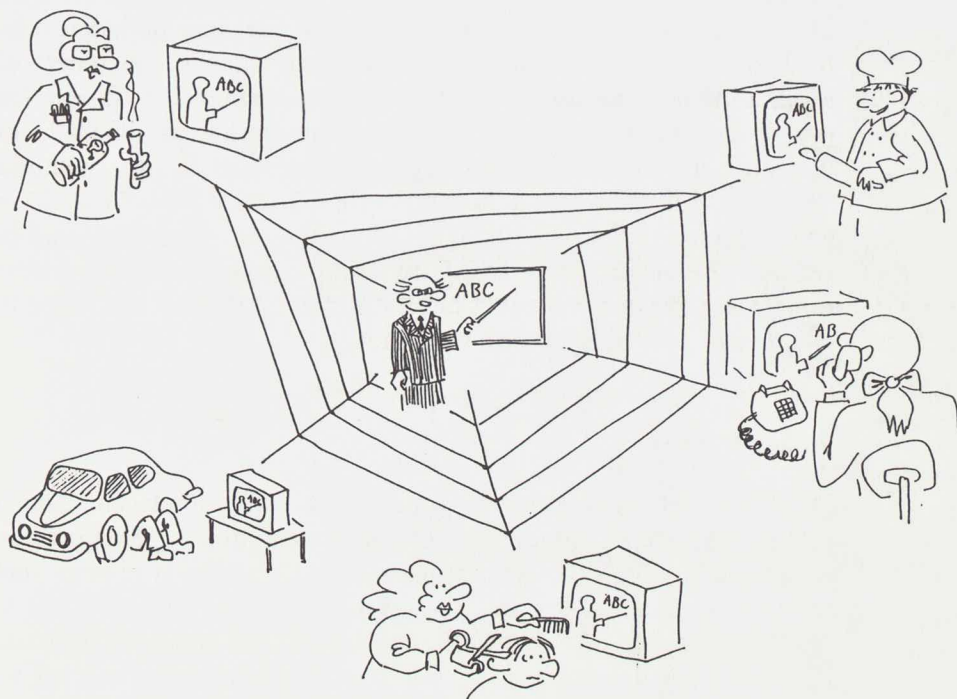
Under ett antal år har en omfattande kommunal verksamhet byggts upp för att ta emot distansutbudet. Kommunala studiecentra/lärcentra erbjuder lokala arenor för distansstuderande. Undervisning kan ske med hjälp av telebildkonferenser, PC-baserade videokonferenser, FirstClass, Webteknik, fax och telefon men den tekniska potentialen utnyttjas ofta dåligt genom att utbildningarna är otillräckligt anpassade till denna.

Distansutbildningar är ofta utbudsstyrda och tar liten hänsyn till faktiska behov av lärande hos individer och företag, t.ex. utifrån de krav arbetet ställer. Utbildningsbehoven kan variera starkt och det är ofta svårt att finna relevanta utbildningar. Det finns enstaka exempel på distansutbildningar riktade till företag, t.ex. fortbildningar i hantverksyrken. Företagarnas Riksorganisation (FR) driver tillsammans med Linköpings universitet och utbildningskonsulter ett intressant projekt som syftar till att utveckla utbildningsprogram och metodik för s.k. mikroföretag.

### *Utformning av en försöksverksamhet*

Huvuduppgiften för ett virtuellt utbildningscentrum, VUC, enligt Småföretagsdelegationens förslag, är att fånga in individers och grupper utbildningsbehov, söka, skraddarsy och förmedla utbildningspaket till dessa. VUC ska kunna arbeta med utbildare och studerande var dessa än befinner sig och centret kan därför fungera utan geografiska begränsningar. VUC kan samla och förstärka "små" utbildningskunders röster runt om i landet. Efterfrågefokusering och förmåga att finna, paketera och förmedla kvalitetsutbildningar enligt beställning ska ge

VUC dess speciella profil som nod i ett utbildningsnätverk för företagens lärande i arbetet.



Verksamhetsidén för VUC är således att inventera/sammanställa utbildningsbehov på alla nivåer, söka utbildningsproducenter nationellt och internationellt, inklusive kunskaps- och informationskällor utanför den ordinarie utbildningsorganisationen. Centret ska vidare sammanställa och förmedla utbildningspaket samt välja/utveckla och pröva instrument för behovsinventering, distanspedagogik och teknik efter inventerade behov. Det ska även bidra till att bygga upp kunskap om distansutbildning och ge råd till distansutbildare.

Distansutbildningar och program sammanförs utifrån inventerade behov. Hela eller delar av kurser ur det ordinarie kursutbudet men också skräddarsydda kombinationer av kurser, seminarier, informationsmaterial m.m. enligt beställares önskemål läggs samman till utbildningspaket. Material ska t.ex. kunna sökas hos myndigheter och företag och omföras till inslag i distansutbildningar. Kunskapsmaterialet överförs huvudsakligen med IT-stöd till deltagarna. Målgrupperna utgörs av

ortsbundna, yrkesverksamma, företag, organisationer och enskilda personer oberoende av lokalisering.

VUC ska komplettera de distansutbildningsprojekt som pågår på många håll i landet genom att svara för "kund- och leverantörssökning, förpackning och spedition" med avancerat IT-stöd. VUC ska dra nytta av den expertis som redan finns på olika relevanta områden, t.ex. forsknings- och utvecklingsprojekt om distanslärandets metoder och teknik samt intresseorganisationer, utbildningsarrangörer m.fl. som kan göra behovsanalyser och ta fram utbildningspaketets innehåll. En viktig uppgift för VUC är att utveckla instrument för att anpassa utbildningspaket till identifierade behov. Vi föreslår att VUC inrättas för en treårig försöksperiod och förläggs till en ort som är väletablerad på landets "distansutbildningskarta" och som har en näringslivsstruktur som passar för att göra praktiska försök med att ta fram och förmedla utbildnings- och kunskapspaket till företag.

### *Finansiering*

En försöksverksamhet med ett virtuellt centrum för företagens lärande kostar totalt uppskattningsvis 30 miljoner kronor. Småföretagsdelegationens förslag är att statliga medel för särskilda närings- och regionalpolitiska insatser används för att finansiera verksamheten. Vi föreslår också att Söderhamns kommun, som har utmärkta praktiska förutsättningar och sedan länge har ett väl genomarbetat koncept för VUC, får bli lokaliseringsort för försöksverksamheten.

## 5.4 Rådgivning till småföretagare via elektronisk post

### *Småföretagsdelegationens förslag*

**Småföretagsdelegationen föreslår att en databas bestående av frivilliga småföretagsrådgivare med olika specialistkunskaper byggs upp och läggs ut på Internet.**

### *Bakgrund och utformning*

Den undersökning som Småföretagsdelegationen låtit göra visar att det finns ett behov hos företagarna av att få snabba svar på uppkomna frågor. Ett mindre företag har naturligen en begränsad egen kompetensmassa, vilket gör att företagaren kan behöva söka extern rådgivning och hjälp. Vanligt är att man söker råd och svar på sina frågor hos andra företagare, snarare än hos de myndigheter och organisationer som finns att tillgå.

Småföretagare skulle via en nationell databas förlagd till Internet kunna få gratis rådgivning av frivilliga personer med tystnadsplikt. Dessa kan vara egna företagare, personer på högre positioner, pensionerade företagare eller företagsledare med olika expertkunskaper. Det är viktigt att de har en gedigen kunskap och erfarenhet för att skapa förtroende för denna rådgivningskanal. De bör kunna "varudeklarera" sig själva och sin kompetens och de måste vara fria från intressekonflikter relativt den rådsökande och dennes företag.

Den resursinsats som krävs för att initiera en rådgivningskanal på Internet, gäller sökandet efter lämpliga rådgivare samt att samla dessa i en databas. Detta kräver ett samarbete med olika nätverk av företag och företagare. Det är viktigt att företagorganisationer, klubbar och andra nätverk av såväl stora som små företag får ett förtroende för tjänsten och sprider denna i sina kretsar.

Via den informationskanal som byggs upp, web-sida, bör också finnas länkar till olika organ och informationsbanker mm, med material till stöd för småföretagare. Efter en etablering är underhållskostnaden obetydlig och systemet kan göras så att det uppdateras spontant med hjälp av rådgivare och småföretagarna själva. Rådgivningen sker via e-post och ska vara kostnadsfri för småföretagarna.

Ett liknande system finns bl.a. i USA och bedrivs där inom ramen för SCORE (Service Corps of Retired Executives). Omkring 315 "counselors" erbjuder via e-post kostnadsfri rådgivning på ideell basis till nya och etablerade småföretagare. Konsulenterna är arbetande eller pensionerade företagsägare, verkställande direktörer m.fl. med specifik bransch- och affärskunskap. Det intressanta är att rådgivningen till småföretagarna inte tillhandahålls av myndigheter utan av andra företagare.

### *Reflektioner*

Ett projekt som det vi skisserat, skulle vara billigt att driva. Den viktigaste resursen för att få projektet att fungera är de personer som erbjuder sig att ingå i databasen som rådgivare. Sådana företagsrådgivare, mestadels pensionerade företagsledare, finns i anslutning till ett antal av teknopolerna vid högskolorna, t.ex. vid KTH i Stockholm.

Förslaget förutsätter att det i Sverige finns ett tillräckligt intresse bland aktiva och tidigare företagare att ställa upp som konsulenter på ideell basis, så att ett system kan byggas upp. Om detta inte gäller, behövs något särskilt incitament. Om det behövs ersättning till konsulenter för att de ska ställa upp, måste kostnaderna beräknas och täckas på ett lämpligt sätt. Det finns flera tänkbara möjligheter, från att en värdorganisation som svarar för systemet, står för kostnaderna, att systemet öppnas för reklam och finansieras via denna, till att företagarna själva betalar en avgift för den information de efterfrågar.

## 6 Kompetenshöjning genom rekrytering

### 6.1 Akademiker i småföretag

#### *Inledning*

Hittills har vi framför allt berört hur det lilla företags kompetensförsörjning kan ordnas genom arrangemang eller köp av tjänster för företagarens och de anställdas fortbildning och lärande. Men det finns andra möjligheter att höja ett företags kompetensnivå, nämligen genom att företaget nyanställer eller på andra sätt tar in personer som redan har den kompetens som saknas.

I flertalet småföretag finns inga akademiker. Oftast beror det på att verksamheten inte är av den karaktären att den kräver akademisk kompetens. Många av de s.k. levebrödsföretagen är sådana och avser för övrigt inte att ha extra anställda, oavsett utbildningsbakgrund. Ibland kan det bero på att företagaren själv inte är akademiker och ser en skillnad mellan kulturer som han tvekar inför. Det är känt att den som anställer ofta vill ha någon med sin egen utbildningsbakgrund. Till detta kommer den av många företagare upplevda risken vid rekrytering, nämligen att anställning av en akademiker kommer att kosta mer än det ger. Företagaren kan också tveka inför problemet hur en akademiker ska kunna introduceras och handledas.

Det är däremot fel att generellt hävda att småföretagssektorn inte utgör en arbetsmarknad för akademiker. NUTEK visar i en sammanställning för perioden 1990-93 att det var de minsta företagen som rekryterade den största andelen högskoleutbildade. Dessa småföretag är koncentrerade till ett fåtal högteknologiska eller kunskapsintensiva varu- och tjänsteproducerande branscher.

Men inte bara dessa, utan även mer traditionella kategorier av tillväxtföretag behöver mer akademisk kompetens. Samtidigt konstateras att bland småföretag inom den svenska tillverkningsindustrin har endast

En procent av de anställda teknisk eller naturvetenskaplig högskoleutbildning. För många företag kan t.ex. snabbt förändrad teknik och produktionsmetoder och en ny marknad innebära radikalt ändrade förutsättningar. Det räcker inte längre med att "böja plåten", det krävs också analyser av företagets situation, bedömningar av konsekvenser och strategier, eftersom välgrundade beslut kan vara avgörande för företagets hela framtid. Småföretagssektorn blir alltså i allt högre grad beroende av mer mångfasetterad kompetens än tidigare – ett suveränt hantverkskunnande och en smart produkt är inte tillräckligt.

Klyftan mellan de småföretag som saknar högutbildade och högskolevärlden kan inte enbart skyllas på småföretagen. De flesta utbildningar är av tradition storföretagsinriktade och många studenter söker en framtid i ett större företag med de bättre förmåner och karriärmöjligheter som ser ut att finnas där.

Vi tror att antalet högskoleutbildade kan öka i fler småföretag än de högteknologiska och vill därför presentera en idé om hur det ska genomföras. Vi har inspirerats av ett antal andra projekt som bedrivs eller har bedrivits i liknande syften.

#### *Exempel 1: "SME Trainee"*

Vid Luleå tekniska universitet startades i september 1997 en småföretagsanpassad traineeverksamhet; "SME Trainee Programme". Programmet är ett samarbetsprojekt mellan CENTEK (Centrum för teknologibaserad affärsutveckling), Luleå tekniska universitet samt små och medelstora företag i Norrbotten och Västerbotten. Finansiärer är bl.a. Länsarbetsnämnden, Teknikbrostiftelsen i Norrbotten samt Länsstyrelsen i Norrbotten och Västerbotten. Syftet med programmet är att öka antalet högskoleutbildade i små och medelstora företag samt att hjälpa företagen med rekryteringen. Det är därmed också ett sätt att förändra attityderna hos båda parter.

CENTEK länkar samman företaget med högskoleutbildade tekniker, ekonomer och systemvetare. Prioriterade företag är de som har ett konkret problem och som avser att erbjuda akademikern fortsatt anställning efter avslutat program. Programmet sträcker sig över 7,5 månader och omfattar både teori- och praktikperioder. Deltagaren får kontinuerligt stöd och hjälp från universitetet. Programmet tar stor hänsyn till små företags specifika behov. Det är snarare mångsidighet än specialistkompetens som betonas. Deltagaren arbetar med områden som ekonomistyrning, marknadsföring och FoU ur ett småföretags-ekonomiskt perspektiv. En stor vikt läggs vid sociala faktorer och nätverk. Deltagaren får lära sig hur småföretag ska gå tillväga för att ta

tillvara olika resurser utanför det egna företaget. Under programmet är deltagaren anställd av CENTEK som ansvarar för lön och ersättningar. Företaget betalar 10-50 procent av lönen inklusive sociala avgifter.

#### *Exempel 2: "Nytutexaminerade i företag"*

Mitthögskolan bedrev under några år i början av 1990-talet ett liknande projekt som man kallade "Näringslivspraktik". Detta föll väl ut och många av studenterna fick fast anställning efter projektets slut. Inför hösten 1997 har man utifrån de tidigare erfarenheterna utarbetat ett nytt, ettårigt projekt; "Nytutexaminerade i företag". Kraven på företagen är att de är utvecklingsbara och företrädesvis inte tidigare har akademiker anställda. Finansiärer för projektet är företag, kommuner, länsstyrelsen, länsarbetsnämnden och två av EU:s strukturfondsprogram.

#### *Exempel 3: Exportsäljare*

Exportrådet bedriver ett projekt i samarbete med kommuner, Länsstyrelsen, Länsarbetsnämnden och i vissa fall EU:s strukturfonder som de kallar "Unga exportsäljare". Syftet är att stimulera små och medelstora företags export med hjälp av unga, språkkunniga akademiker samt att få arbetslösa akademiker att ta anställning utanför storstadsregionerna. De som rekryteras, företrädesvis civilekonomer och civilingenjörer, arbetar under sex månader med Exportrådet som ansvarig personal- och trainee-organisation. Under denna tid varvas teori med praktik på ett företag och Exportrådet bistår med handledning. Lönen består av KAS, A-kassa eller utbildningsersättning.

#### *Exempel 4: Arbetslösa civilingenjörer och marknadsförare*

Två projekt inom ramen för arbetslivsutveckling (ALU) initierades av NUTEK i början av 1990-talet för att bidra till teknikspridning/kompetensutveckling i småföretag, öka antalet högutbildade i dessa samt öka sysselsättningen för dessa under den rådande lågkonjunkturen. Yrkesgrupperna var civilingenjörer respektive marknadsförare.

Projektet föll relativt väl ut, framförallt projektet med arbetslösa civilingenjörer som visade sig underlätta nyanställning. Deltagarna initierade processer i företaget som annars kanske inte skulle ha ägt rum, exempelvis satsningar på marknadsföring. I utvärderingarna nämndes även att projekten minskade kulturklyftorna mellan små-

företagare och akademiker. Svårigheter med projekten var bl.a. att tillfredsställa både näringspolitiska och arbetsmarknadspolitiska syften. De var även anpassade till en lågkonjunkturperiod. Under båda projekten förbättrades konjunkturen och flera av dem som fått arbete, avbröt ALU-perioden för att ta anställning i ett annat företag.

## 6.2 Akademiker på öppet köp

### *Småföretagsdelegationens förslag*

**Småföretagsdelegationen föreslår att ett nationellt ramkoncept, "SME Projekt - akademiker på öppet köp", utformas och bedrivs av intresserade högskolor och andra aktörer som arbetar nära företag och högskolor. Projektet ska gå ut på att underlätta rekryteringen av högskoleutbildade till småföretag och att göra småföretagssektorn attraktivare för akademiker.**

### *Bakgrund*

Trots att det genomförts flera särskilda program för att få in högskoleutbildade i småföretag är det fortfarande få nyutexaminerade söker sig till jobb i små och medelstora företag, där de skulle komma att bli akademikerpionjärer. Vi tror att det i många fall är invanda föreställningar och traditioner som gör att småföretagen sysselsätter så få högskoleutbildade. Ett sätt att göra de nyexaminerade mer intresserade skulle kunna vara att ge dem någon form av utmaning i företaget. Exportrådets projekt Exportsäljare, som går ut på att en akademiker får utveckla ett företags exportsatsning och dessutom delta i attraktiva kurser som Exportrådet ger, är exempel på ett sådant upplägg. Många småföretagare sitter med "idéer i byrålådan" men saknar tid att utveckla dem. Det kan också finnas problem i företagets löpande verksamhet som ingen har kunnat ta sig tid att arbeta med och lösa.

### *Förslagets utformning*

En utmaning för en nyutexaminerad skulle kunna vara att under ett antal månader som projekthanterare arbeta med tidsmässigt avgränsade projekt i småföretag, eventuellt med handledning och stöd från högskolan eller någon annan initiativtagare.

Vi tror att detta sätt att arbeta, att relativt självständigt driva ett projekt eller en ny idé, skulle vara attraktivt för unga akademiker. Den anställde bör få en marknadsmässig lön. Detta bör vara ett fullvärdigt alternativ till andra anställningar, alltså inte vara ett arbetslöshetsprogram eller signalera att jobbet har tagits som en sista utväg.

"SME Projekt - akademiker på öppet köp" bör ges stor uppmärksamhet i studenttidningar. Utmaningen att driva ett eget projekt inom företaget bör lyftas fram, liksom de fördelar en anställning i ett mindre företag medför, bl.a. större ansvarsområden, bredare perspektiv och en mer betydande roll i företaget. Det bör vara möjligt för två eller fler småföretag med arbetsuppgifter som kan sammanföras till en gemensam uppgift, att "dela på" en akademiker.

Deltagande företag bör ha en utvecklingspotential. Det bör inte krävas av företaget att det ska erbjuda fast anställning när projekttiden är slut. De företag som visar ett sådant intresse bör dock prioriteras.

### *En enklare variant*

En enkel möjlighet för företag att pröva "akademiker på öppet köp" är att ta emot studenter som praktikanter. Småföretag bör i högre grad än vad som sker erbjuda praktikplatser och examensuppgifter för högskolestuderande. Eftersom många studenter måste söka med ljus och lykta efter t.ex. praktikplatser i produktionsmiljö som är obligatorisk för vissa civilingenjörsprogram, bör det vara lätt för företag att finna teknologer som vill ha arbete under en kort period. Det bör inte vara några svårigheter för högskolan och företagen att hitta praktiska samarbetsformer för praktikförmedling. Det bör kunna vara möjligt för två eller fler småföretag på en ort att gå samman om att formulera en praktikuppgift och handleda praktikanten. Om det enskilda företaget har svårt att avdela tillräcklig handledarkapacitet, bör högskolan och/eller ett nätverk av företag kunna bistå med hela eller delar av handledarinsatsen.

### *Kommentarer*

Vi ser att ett projekt som "SME Projekt - akademiker på öppet köp" kan ge lösningar på flera problem:

- Avståndet mellan småföretag och den akademiska världen kan minska.
- Benägenheten hos ett litet företag att anställa akademiker kan öka.
- Regionen kan behålla välutbildad arbetskraft.
- Idéer som inte annars skulle ha fullföljts kan genomföras.
- Nyexaminerade får tillfälle att pröva olika arbetsuppgifter i början av sin yrkeskarriär.



## 7 Fler synpunkter på ”extern kompetens”

### *Småföretagsdelegationens förslag*

Småföretagsdelegationen föreslår en ”one-stop-shop” på Internet som enkelt kan lotsa småföretagare till information om var och hur extern kompetens kan engageras. Informationen bör om möjligt införlivas i något befintliga informationssystem för småföretag, så att nya arrangemang undviks.

### 7.1 Mentorskap

#### *Bakgrund*

Många småföretagare är överbelastade med arbete och känner sig ensamma med sina problem. Då kan en utomståendes råd och vägledning vara ett stort stöd och ett sätt att få perspektiv på sin verksamhet. Småföretagare använder gärna externa kontakter som samtalspartners, bollplank, rådgivare, problemlösare m.m. Ofta är det bankkontakten, revisorn, en tjänsteman på kommunens näringslivssekretariat eller liknande som utgör den externa kontaktpersonen. Det viktigaste för företagaren är att hitta någon som kan ge råd eller som kan tipsa om vart företagaren ska vända sig för att få hjälp, och att kunna diskutera sina och företagets problem med någon som är engagerad, kunnig och nära till hands. Personen och den relation som man har byggt upp är ofta viktigare än personens officiella funktion. Man vänder sig till den person som man känner och har bra kontakt med sedan tidigare. Som framgår av bl.a. företagsintervjuerna är över

huvud taget de personliga kontakter och nätverk som företagaren känner sig hemtam med, viktiga stöd och informella informations- och kunskapskällor.

Mentorer är samtalspartners och rådgivare i en mer eller mindre organiserad form. Genom en mentor kan företaget få in ny kunskap och hjälp att undvika misstag och fallgropar.

### *Vad är en mentor?*

Mentorer finns inom många olika områden, t.ex. idrotten, sjukvården, högskolan och näringslivet.

- En mentor är en oberoende och objektiv diskussionspartner med tystnadsplikt.
- En mentor har vanligtvis inga eller låga förväntningar om ekonomisk ersättning.
- En mentor kan dela med sig av sin kompetens, sina erfarenheter och sitt kontaktnät.
- En mentor fungerar som stöd och bollplank, både för företagaren personligen och i dennes yrkesroll.
- Alla kan ha en mentor.

Det finns fler fördelar med denna form av externa samtalspartners:

- Företagaren får skräddarsydd hjälp.
- Företagaren utvecklas i sin roll.
- Företaget behöver inte anställa någon.
- Företaget får tillgång till en annan persons kontaktnät.
- Det är ett billigt alternativ.

Vilken form av extern kompetens som passar i det enskilda fallet beror på företagets situation och behov. En mentor ger både ett professionellt och ett personligt stöd till företagaren. Många gånger kan mentors-

formen vara ett steg på vägen inför ett eventuellt styrelseuppdrag. En icke-juridisk kontakt ger företaget möjlighet att "testa" mentorns personlighet och kompetens. Den potentiella styrelseledamoten får på samma sätt ta ställning till att ha en bindande ansvarspost i företaget.

Det finns speciellt för småföretagare olika mentorsprogram som anordnas av nätverk runt om i Sverige. Programmen brukar sträcka sig över ca ett år. Under detta år ställs ofta krav på mentor och adept att träffas under ett visst antal timmar.

Kostnaden varierar mellan olika program. En mentor är inte ett gratis substitut för en konsult. Principen är dock att en mentor inte ska ta betalt. Mentorn utför inga uppgifter utan stödjer företagaren i hans eget arbete. Vanligtvis tas en liten avgift ut för administration och utlägg vid seminarier och dylikt. Mentorns vinst ligger istället i att få hjälpa en annan företagare att utvecklas och att själv utvecklas genom att ta del av denne företagares erfarenheter.

### ***Slutsatser***

Mentorer finns redan inom många olika områden i samhället, bl.a. i näringslivet. Mentorssystemet är väl utvecklat och det finns inget skäl för Småföretagsdelegationen att föreslå något annorlunda system för småföretagssfären än det som redan existerar. Däremot har vi kunnat se att den företagare som vill ha en mentor, inte alltid vet hur man ska gå tillväga för att få tag på någon som passar.

Vårt förslag är att de existerande mentorsnätverken för småföretagare presenteras i den databas med företagsrådgivare som vi redan berört i avsnitt 5.4. Alternativt kan nätverken presenteras i Smelink (se bilaga 2).

## **7.2 Kompetens genom styrelser**

### ***Småföretag och styrelsearbete***

Många småföretag bedriver inget aktivt styrelsearbete. Det är inte heller många som använder sig av externa ledamöter i styrelsen. Det finns dock många fördelar som ett aktivt styrelsearbete och externa ledamöter kan ge.

- Stöd till VD:n
- Utökat kontaktnät
- Tillförd kompetens i företaget
- Initiativ till långsiktig planering
- Kraftfulla och kvalificerade beslut

En styrelseledamot har framförallt en professionell relation till företaget. Skillnaden mot en mentor är att styrelseledamoten inte bara är rådgivande utan också är med och fattar beslut. Eftersom denne har ett personligt ansvar är troligen engagemanget i företagets verksamhet också större än hos en mentor.



En styrelseledamot tar ut ett arvode. Priset för en styrelseledamot är givetvis kopplat till hur stor tid och risk man lägger ned i företaget. Ett riktmärke för en styrelseledamot i ett mindre företag är 40 000-50 000 kronor per år. En styrelseordförande tar något mer.

Ett företags styrelse kan när som helst ta in en eller flera rådgivare i styrelsen i form av adjungerade ledamöter. En adjungerad styrelseledamot har inte något juridiskt ansvar och inte heller rösträtt i styrelsen. Att låta en utomstående delta i styrelsemöten kan vara ett bra sätt att få in eftertraktad kunskap och erfarenheter. Det kan också vara ett första steg till en fast plats i styrelsen.

### *Alternativa styrelseformer*

Företagare kan ta del av andras råd och erfarenheter i styrelseliknande arbetsformer men utan att behöva följa en legal styrelses beslut. Det kan ske om företagaren ingår i en "alternativ styrelse". Detta innebär å andra sidan att företagaren inte kan ställa lika höga krav på den "alternativa styrelsens" engagemang, eftersom deltagarna där saknar personligt ansvar i företaget.

En skuggstyrelse kan bildas av en grupp av företag som går samman för att tillsammans diskutera respektive företags problem och knäckfrågor utan att styrelsen är organiserad enligt aktiebolagslagen. En skuggstyrelse har alltså, liksom en mentor, inget lagligt ansvar för de råd som ges och det finns heller inga juridiska krav på att företaget ska följa skuggstyrelsens råd.

### *Hur finna lämpliga styrelseledamöter?*

StyrelseAkademien är en ideell förening som finns på olika håll i Sverige och arbetar för att utveckla styrelsearbetet i mindre och medelstora företag. StyrelseAkademien har byggt upp en "bank" av kandidater till styrelseuppdrag och kan genom en matchning ta fram ett antal passande kandidater för det enskilda företaget. Föreningen anordnar även utbildningar i styrelsearbete. Liknande tjänster som dem StyrelseAkademien erbjuder finns också hos ALMI Företagspartner.

### *Kommentarer*

På samma sätt som när det gäller information till småföretag om mentorer bör det finnas en enkelt tillgänglig informationsväg för den företagare som är intresserad av att engagera en extern person som styrelseledamot. Uppgifter om hur man ska gå tillväga för att finna lämpliga personer bör kunna sökas på datanätet via enkla ledord. Som företagare ska man inte i första momentet behöva känna till namnen på de institutioner som har den efterfrågade informationen och kun-

skaperna. Med verktyg som IT och Internet bör det vara möjligt att bygga kunskaps- och informationssystem för småföretagare på det sättet, men det förutsätter naturligtvis att företagen har tillgång till och kan använda verktygen.

## 8 Avslutande kommentarer

Småföretagen är i fokus för mångas intresse. Många offentliga utredningar har genom årens lopp lagt betänkanden och förslag på småföretagsområdet. Åtskilliga forskningsprojekt uppmärksammar småföretagen och deras villkor. Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning, ESBRI, har sammanställt en katalog över ca 140 aktuella svenska forskningsprojekt med småföretagsinriktning. Utbildning och lärande i småföretag är temat i ett 20-tal projekt. Trots fokuseringen återkommer gång på gång frågan hur företagens speciella arbetsituation och problem ska kunna lösas så att fler företag etableras och de befintliga företagens tillväxtpotential tas tillvara.

Småföretagarna och deras anställda behöver som andra människor i samhället varva arbete och utbildning för att hålla sin allmänna kompetens intakt. Men behovet av utbildning i betydelsen kurser och seminarier över generella teman tränger sig på mycket mera sällan än behovet av praktisk kunskap och kompetens att lösa vardagsarbetets problem. Företagarna själva anser att utbudet av utbildningar och kompetenstjänster riktade till dem ofta är alltför teoretiserande och allmänt hållna. Det kan vara viktiga inslag i den långsiktiga kompetensutvecklingen men passar sällan de mer kortsiktiga och situationsbundna kompetensproblem som de flesta småföretagare också har.

Småföretagsdelegationens intervjuer och samtal med företagare visar att många är trötta på det "bättre vetande" som de ibland möter hos institutioner och konsulter i olika skepnader. Utgångspunkten för kontakterna måste vara företagets behov, inte konsultens ambition. De företagare som är vana att arbeta med konsulter och i en akademisk kultur, har sällan problem med att hantera och välja rätt i högskolans utbud eller bland de konsulttjänster som erbjuds dem. Många andra känner sig så främmande för högskolan och konsultbranschen att de aldrig skulle drömma om att söka kompetenshjälp i den miljön.

I delegationens kontakter uppger företagarna själva att de framför allt har förtroende för de resurspersoner som är direkt och kontinuerligt engagerade i deras företag. Det kan vara banktjänstemannen, kommunens näringslivssekreterare eller en annan företagare, som är insatt i de företagsspecifika förhållandena och som finns nära till hands. Som komplement till högskolans och konsulternas utbud frågar företagarna

efter skraddarsydda kompetensinsatser som är direkt användbara i deras eget företag. Kunskapsmaterialet kan finnas hos andra företag, myndigheter och organisationer vid sidan om det ordinarie utbildningsväsendet men behöver anpassas för att kunna tillämpas på det enskilda företagens situation.

Många företagare klagar över att det är svårt att överblicka all information som berör dem. Mängden av information och erbjudanden inger dem lätt känslan att de missar goda möjligheter. Det är svårt att urskilja det som är relevant för dem själva. Det är viktigt att företagen enkelt kan komma åt det kunskapsmaterial och den information som de faktiskt är betjänta av. Nya system och hjälpmedel bör så långt möjligt bygga på sådana lösningar som företagen redan är förtrogna med och uppskattar – inte lägga till fler varianter som ytterligare späder på överskådligheten. Arrangemang med one-stop-shops på IT-nätet och i fysisk bemärkelse på den egna orten är ett sätt att ge småföretagare bättre service och ge dem chans till större oberoende.

De intervjuade småföretagarnas kritik mot den samhällsstödda organisationen för kompetenstjänster är enligt vår uppfattning så allvarlig att det kan finnas skäl att överväga en översyn och analys av den offentliga konsultorganisationen på kompetensområdet. De omdömen om t.ex. ALMI som kommit fram till Småföretagsdelegationen här, men också i anslutning till att andra frågor än kompetensförsörjningen diskuterats, är delvis motstridiga. Bl.a. detta har föranlett oss att beröra några aspekter på organisationen på småföretagsområdet som helhet i delegationens sammanfattande slutrapport.

## Småföretagares syn på kompetensförsörjning – underlag till avsnitt 2

### Intervjumall

Intervjuerna har varit av kvalitativ art och underlaget har endast utgjort en grundstruktur för dessa. Diskussionerna har fokuserat mer eller mindre på vissa områden beroende på deltagande företag.

- **Bakgrundsfakta**
  - verksamhet
  - antal anställda
  - företagets ålder
  - företagarens bakgrund
  
- **Företagets exportverksamhet (nuvarande / blivande)**
  - hur länge
  - marknader
  - välplanerat / ad hoc
  - extern hjälp / stöd / rekrytering
  
- **Hinder, trösklar, behov**
  - främsta problemen
  - brist på kunskap/kompetens
  - insikt om kompetensbehov alt. "learning by doing"
  - behov av information, rådgivning och/eller konsultstöd
  - vilken kunskap / kompetens kan överföras
  - finns ett utbud av efterfrågad kunskap / kompetens

- **Drivkrafter**
  - vad har underlättat
  - stöd / bidrag (från vem)
  - andras erfarenheter / framgångsexempel
  - nätverk
  - seminarier
  - rekrytering
  
- **Stödsystemet**
  - kontakt med stödorganisationer
  - kännedom om utbudet
  - syn på stödsystem
  - förtroende
  - one-stop-shop / exportcentra
  
- **Utbud (+/-)**
  - kompetenscheckar
  - nätverk
  - mentorer / extern styrelseledamot
  - exportchef/exportsäljare att hyra
  - exportsäljresor
  - hjälp från studenter
  - seminarier
  - kurser

**Samtal och intervjuer:**

Berggren Tom, Lars Weibull AB  
Berntorp Anders, Exportrådet  
Enerothen Johan, Kulan Studentkompetens  
Grandelius Lennart, Exportrådet  
Green Ingegerd, IUC i Gnosjö  
Hjälmarsson Dan, Eurofutures  
Höglund Bo, Exportrådet  
Karlsson Hasse, Exportrådet  
Lennerlöf Frida, EU Programkontoret  
Liljemark Thomas, NUTEK  
Lindqvist Maria, TemaPlan  
Linger Anders, Visionsfabriken  
Löwstedt Eva-Lotta, NUTEK  
Nordkvist, Ivar, Länsstyrelsen, Stockholm  
Petterson Erik, ALMI  
Premler Therese, Exportrådet Berlin  
Ramström Dick, Ramström & Fondelius  
Reitberger Göran, TemaPlan  
Sandberg Lennart, NUTEK  
Sjöberg Göran, Exportrådet  
Ström Monika, NUTEK  
Sörbom Peter, Länsstyrelsen i Stockholm  
Weibull Göran, Lars Weibull AB  
Weissglas Peter, Accretia  
Wiklund Pia, France International  
Willermark Bo, IUC i Gnosjö  
Östlund Christer, Företagarnas Riksorganisation



## Student Connection - Kanada

I Kanada har näringsdepartementet tagit en aktiv roll för att öka Internet-användningen i de små företagen. Man har bl.a. etablerat en småföretagsanpassad "webplats" (Strategis). Vidare pågår ett program som innebär att ca 2 000 studenter besöker omkring 50 000 företag under tre somrar åren 1996-98 för att introducera företag i informationsteknik och få igång en användning av Internet. Studenterna får först en utbildning under fyra dagar. Besöken på företagen sker sedan under tre dagar per företag. Under dessa dagar betalar företagen ca 500 kronor per dag.

Projektet stöds av universitetens samarbetsorganisation och flera andra organisationer. Dessutom är företag som Microsoft och Netscape inblandade. Dessa bidrar med att Internet, mjukvara för browser m.m. får användas gratis.

### *Smelink*

Smelink är ett svenskt initiativ som visar många likheter med det kanadensiska företagsnätverket. Projektet finansieras till största delen av Knut och Alice Wallenbergs stiftelse. Smelink är också namnet på en webbplats för små och medelstora företag. Webplatsen kan sägas vara ett informationstorg - en plats med samlad information av intresse för målgruppen. Tanken är att företagen med hjälp av detta konkreta exempel ska se nyttan med Internet och dessutom enkelt kunna söka relevant information på en plats.

Under sommaren 1997 bedrevs Smelink som pilotprojekt i fem län, nämligen Jönköpings, Stockholms, Jämtlands, Västernorrlands och Västerbottens län. Studenter besökte omkring 450 små och medelstora företag under halvdagar för att utbilda och informera om Internet och Smelink. Utbildningen utgick från Smelinks websida men anpassades efter respektive företags kunskaper och speciella intressen. Under hösten 1997 har stiftelsen beslutat om att för en tvåårsperiod skjuta till mer pengar till projektet, så att det kan utvidgas. De olika universitetet och högskolorna runt om i landet kommer att engageras och få möjlighet att lägga upp projektinsatserna efter egna förutsättningar.

Smelink är ett intressant projekt, men det dröjer innan projektet har nått ut till flertalet små och medelstora företagen, eftersom dessa utgör

en oerhört stor grupp. Det finns alltså utrymme för och behov av fler projekt inom det viktiga IT-området för att nå ut på bred front. Det behövs också mer grundläggande information och utbildning för många av företagen, innan de är mogna för det stadium där Smelink-utbildning kan ta vid.

# Källförteckning

## Litteratur:

ALMI Årsredovisning 1996

Ernst & Young; *Huvudrapport: Växtkraft Mål 4 och Adapt*, 1997

ESO-rapport; *Företagsstödet: Vad kostar det egentligen?*, Ds 1995:14

Eureka Marknadsfakta; *Småföretagarnas syn på samspelet med myndigheter och kommuner: Sökandet efter information*, november 1997

Exportrådet, "*Året som gick*", 1996

Holzhausen, Jan; *Kunskapscentra för utveckling av små företag*, Arbetslivsfonden 1995

*Kompetens och kapital: om statligt stöd till företag*,  
*Betänkande från Företagsstödsutredningen*, SOU 1996:69

*Långtidsutredningen 1995*, SOU 1995:4

Länsstyrelsen i Norrbottens län; *Småföretag: Villkor och verklighet*, Norrbottens län 1996

NUTEK; *Behovet av särskilda småföretagspolitiska insatser: Ett diskussionsinlägg om strategier för statlig småföretagspolitik - Vad privata småföretag vill ha av samhället*, R 1992:46

NUTEK; *Mentorprojekt Export: En processanalys av ett internationaliseringsprojekt för småföretag i Stockholms län*, R 1997:78

NUTEK Årsredovisning 1995/96

Ramström, Dick & Norlin, Inga Lill; *Småföretagen och deras vänner: Stödmönster och nätverk*, Länsstyrelsen i Stockholms län, 1997:02

*Riktlinjer för budgetåret 1998 avseende Sveriges exportråd*, Närings- och handelsdepartementet

Svenska EU Programkontoret; *Växtkraft Mål 4: EU-stöd till kompetensutveckling i företag*, 1996

*Vedin, Bengt-Arne, Myter om IT*, Teldok rapport 94, 1995 samt *Den valbara tekniken*, Teldok rapport 112, 1997

# Småföretagsdelegationen

*Ordförande:* Kommunalrådet Mats Johansson, Karlskrona kommun

*Ledamöter:*

Verkst. direktören Gunilla Almgren, REGAB Reglerarmatur AB  
Bankdirektören Erling Bergkvist, AB Industrikredit  
Förbundsordföranden Gunnar Erlandsson, SEKO  
Personalchefen Camille Forslund, Keyline Städ och Konsult AB  
Direktören Sune Halvarsson, NUTEK  
Direktören Stina Hubendick, Källskär Konsult AB  
Verkst. direktören Per-Olof Jönsson, Kooperativa Institutet  
Direktören Jan Krylborn, Industriförbundet  
Verkst. direktören Gunnel Mohme, Tjänsteförbundet  
Generaldirektören Anitra Steen, Riksskatteverket  
Tekn.dr. Bengt-Arne Vedin, Ruben Rausings Fond  
Köpmannen Birgitta Ytterström, ICA Ånge

*Experter:*

Departementssekreteraren Mats Fagerlund,  
Närings- och handelsdepartementet  
Departementsrådet Yvonne Fredriksson,  
Närings- och handelsdepartementet  
Lantbrukaren Magnus Johansson, Bleckenstad, Mjölby  
Departementsrådet Staffan Sandström  
Närings- och handelsdepartementet  
Departementsrådet Charlotte Zackari,  
Närings- och handelsdepartementet

*Sekretariat:*

Huvudsekreterare Björn Jansson, Småföretagsdelegationen  
Bitr. sekreterare Martin Hammarström, Småföretagsdelegationen  
Sekreterare Lena Noreland, Småföretagsdelegationen  
Sekreterare Sven Sjögren, Småföretagsdelegationen  
Assistent Kerstin Svensson, Småföretagsdelegationen

# Statens offentliga utredningar 1998

## Kronologisk förteckning

---

1. Omstruktureringar och beskattning. Fi.
2. Tänder hela livet  
– nytt ersättningsssystem för vuxentandvård. S.
3. Välfärdens genusansikte. A.
4. Män passar alltid? Nivå- och organisations specifika processer med exempel från handeln. A.
5. Vårt liv som kön. Kärlek, ekonomiska resurser och maktdiskurser. A.
6. Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. A.
7. Översyn av rörelse- och tillsynsregler för kollektiva försäkringar. Fi
8. Alkoholreklam. Marknadsföring av alkoholdrycker och Systembolagets produkturval. S.
9. Integritet – Effektivitet – Skattebrott. Fi.
10. Campus för konst. U.
11. Fristående utbildning med statlig tillsyn inom olika områden. U.
12. Självdeklaration och kontrolluppgifter  
– förenklade förfaranden. Fi.
13. Säkrare kemikaliehantering. Fö
14. E-pengar – näringsrättsliga frågor. Fi.
15. Gröna nyckeltal – Indikatorer för ett ekologiskt hållbart samhälle. M.
16. När åsikter blir handling. En kunskapsöversikt om bemötande av personer med funktionshinder. S.
17. Samordning av digital marksänd TV. Ku.
18. En gräns – en myndighet? Fi.
19. IT och regional utveckling.  
120 exempel från Sveriges län. K.
20. IT-kommissionens hearing om infrastrukturen för digitala medier. Andrakammarsalen, Riksdagen 1997-10-24. K.
21. Problem med inbäddade system inför 2000-skiftet. Hearing anordnad av IT kommissionen i samverkan med Industriförbundet och Statskontoret 1997-11-14. K.
22. Försäkringsgaranti.  
Ett garantisystem för försäkringsersättningar. Fi.
23. Staten och exportfinansieringen. N.
24. Fiskeridistributionen i ett EU-perspektiv. Översyn av fiskeridistributionen m.m. Jo.
25. Tre städer. En storstadspolitik för hela landet.  
+ 4 st bilagor. S.
26. Från hembränt till Mariakliniken.  
– fakta om ungdomar och svartsprit. S.
27. Nya ledningsregler för bankaktiebolag och försäkringsbolag. Fi.
28. Läkemedel i vård och handel. Om en säker, flexibel och samordnad läkemedelsförsörjning. S.
29. 1976 års lag om immunitet och privilegier i vissa fall – en översyn. UD.
30. Utlandsstyrkan. Fö.
31. Det gäller livet. Stöd och vård till barn och ungdomar med psykiska problem. + Bilaga. S.
32. Rättssäkerhet, vårdbehov och samhällsskydd vid psykiatrisk tvångsvård. S.
33. Historia, ekonomi och forskning.  
Fem rapporter om idrott. In.
34. Företagare med restarbetsförmåga. S.
35. Förordningar till miljöbalken. + Bilagor. M.
36. Identifiering och identitet i digitala miljöer  
– Referat från en hearing den 12 november 1997. IT-kommissionens rapport 4/98. K.
37. Den framtida arbetsskadeförsäkringen. S.
38. Vad får vi för pengarna? – Resultatstyrning av statsbidrag till vissa organisationer inom det sociala området. S.
39. Det finsk-svenska gränsövssamarbetet. M.
40. BROTTSOFFER.  
Vad har gjorts? Vad bör göras? Ju.
41. Läkemedelsinformation för alla. S.
42. Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav. Fö.
43. Hur skall Sverige må bättre?  
– första steget mot nationella folkhälsomål. S.
44. En samlad vapenlagstiftning. Ju.
45. Sotning i framtiden. Fö.
46. Om buggning och andra hemliga tvångsmedel. Ju.
47. Bulvaner och annat. Ju.
48. Kontrollerad och ifrågasatt?  
– intervjuer med personer med funktionshinder. S.
49. Konsekvenser av att taxeförsäljningen avvecklas inom EU. K.
50. De 39 stegen. Läkemedelsutredningar under 1900-talet och annat underlagsmaterial till Läkemedel i vård och handel, SOU 1998:28. S.
51. Vuxenutbildning och livslångt lärande.  
Situationen inför och under första året med kunskapslyftet. U.
52. Utstationering av arbetstagare. A.
53. Ta vara på möjligheterna i Östersjöregionen. N.
54. Hur offensiv IT-användning kan skapa tillväxt för mindre företag. Ett rådslag anordnat av IT-kommissionen på uppdrag av Kommunikationsdepartementet, Närings- och handelsdepartementet och Industriförbundet. Rotundan, Rosenbad 1997-11-18. K.
55. Demokratins räckvidd. Dokumentation från ett seminarium. Demokratiutredningens skriftserie. SB.

# Statens offentliga utredningar 1998

## Kronologisk förteckning

---

56. Avdrag för ökade levnadskostnader vid tjänsteresa och tillfälligt arbete. Fi
  57. DUKOM Distansutbildningskommittén.  
Utvärdering av distansutbildningsprojekt med IT-stöd. U.
  58. IT och nationalstaten. Fyra framtidsscenarier.  
IT-kommissionens rapport 6/98. K.
  59. Räddningstjänsten i Sverige  
– Rädda och Skydda. Fö.
  60. Kring Hallandsåsen. M.
  61. Livsmedelstillsyn i Sverige. Jo.
  62. Kampanj med kunskaper och känslor. Om kärnavfallsomröstningen i Malå kommun 1997. M.
  63. En god affär i Motala. Journalisternas avslöjanden och läsarnas etik. Demokratiutredningens skriftserie. SB.
  64. Bättre och mer tillgänglig information.  
Småföretagsdelegationens rapport 2. N.
  65. Nya tider, nya förutsättningar...  
IT-kommissionens rapport 8/98. K.
  66. FUNKIS – funktionshindrade elever i skolan. U.
  67. Socialavgiftslagen. S.
  68. Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 1998. M.
  69. Lämplighetsprövning av personal inom förskoleverksamhet, skola och skolbarnomsorg. U.
  70. Skolan, IT och det livslånga lärandet.  
Hearing anordnad av Utbildningsdepartementet och IT-kommissionen, Rosenbad 1997-12-04,  
IT-kommissionens rapport 7/98. K.
  71. Den kommunala revisionen - ett demokratiskt kontrollinstrument. In.
  72. Kommunala finansförbund. Fi.
  73. Organisationer Mångfald Integration – Ett framtida system för statsbidrag till invandrarnas riksorganisationer m. fl. In.
  74. Styrningen av polisen. Ju.
  75. Djurförsök. Jo.
  76. Idrott och motion för livet. Statens stöd till idrottsrörelsen och friluftslivets organisationer. In.
  77. Kompetens i småföretag. Småföretagsdelegationens rapport 3. N.
-

# Statens offentliga utredningar 1998

## Systematisk förteckning

---

### Statsrådsberedningen

Demokratis räckvidd. Dokumentation från ett seminarium. Demokratiutredningens skriftserie. [55]  
En god affär i Motala. Journalisternas avslöjanden och läsarnas etik. Demokratiutredningens skriftserie. [63]

### Justitiedepartementet

BROTTSOFFER.  
Vad har gjorts? Vad bör göras? [40]  
En samlad vapenlagstiftning. [44]  
Om buggning och andra hemliga tvångsmedel. [46]  
Bulvaner och annat. [47]  
Styrningen av polisen. [74]

### Utrikesdepartementet

1976 års lag om immunitet och privilegier i vissa fall  
– en översyn. [29]

### Försvarsdepartementet

Säkrare kemikaliehantering. [13]  
Utlandsstyrkan. [30]  
Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav. [42]  
Sotning i framtiden. [45]  
Räddningstjänsten i Sverige  
– Rädda och Skydda. [59]

### Socialdepartementet

Tänder hela livet  
– nytt ersättningsssystem för vuxentandvård. [2]  
Alkoholreklam. Marknadsföring av alkoholdrycker och Systembolagets produkturval. [8]  
När åsikter blir handling. En kunskapsöversikt om bemötande av personer med funktionshinder. [16]  
Tre städer. En storstadspolitik för hela landet.  
+ 4 st bilagor. [25]  
Från hembränt till Mariakliniken.  
– fakta om ungdomar och svartsprit. [26]  
Läkemedel i vård och handel. Om en säker, flexibel och samordnad läkemedelsförsörjning. [28]  
Det gäller livet. Stöd och vård till barn och ungdomar med psykiska problem. + Bilaga. [31]  
Rättssäkerhet, vårdbehov och samhällsskydd vid psykiatrisk tvångsvård. [32]  
Företagare med restarbetsförmåga. [34]  
Den framtida arbetsskadeförsäkringen. [37]  
Vad får vi för pengarna? – Resultatstyrning av statsbidrag till vissa organisationer inom det sociala området. [38]

Läkemedelsinformation för alla. [41]  
Hur skall Sverige må bättre?  
– första steget mot nationella folkhälsomål. [43]  
Kontrollerad och ifrågasatt?  
– intervjuer med personer med funktionshinder. [48]  
De 39 stegen. Läkemedelsutredningar under 1900-talet och annat underlagsmaterial till Läkemedel i vård och handel, SOU 1998:28. [50]  
Socialavgiftslagen. [67]

### Kommunikationsdepartementet

IT och regional utveckling.  
120 exempel från Sveriges län. [19]  
IT-kommisionens hearing om infrastrukturen för digitala medier. Andrakammarsalen, Riksdagen 1997-10-24. [20]  
Problem med inbäddade system inför 2000-skiftet.  
Hearing anordnad av IT-kommissionen i samverkan med Industrieförbundet och Statskontoret 1997-11-14. [21]  
Identifiering och identitet i digitala miljöer.  
– Referat från en hearing den 12 november 1997.  
IT-kommissionens rapport 4/98. [36]  
Konsekvenser av att taxeförsäljningen avvecklas inom EU. [49]  
Hur offensiv IT-användning kan skapa tillväxt för mindre företag. Ett rådslag anordnat av IT-kommissionen på uppdrag av Kommunikationsdepartementet, Närings- och handelsdepartementet och Industrieförbundet. Rotundan, Rosenbad 1997-11-18. [54]  
IT och nationalstaten. Fyra framtidsscenarier.  
IT-kommissionens rapport 6/98. [58]  
Nya tider, nya förutsättningar...  
IT-kommissionens rapport 8/98. [65]  
Skolan, IT och det livslånga lärandet.  
Hearing anordnad av Utbildningsdepartementet och IT-kommissionen, Rosenbad 1997-12-04,  
IT-kommissionens rapport 7/98. K. [70]

### Finansdepartementet

Omstruktureringar och beskattning. [1]  
Översyn av rörelse- och tillsynsregler för kollektiva försäkringar. [7]  
Integritet – Effektivitet – Skattebrott. [9]  
Självdeklaration och kontrolluppgifter  
– förenklade förfaranden. [12]  
E-pengar – näringsrättsliga frågor. [14]  
En gräns – en myndighet? [18]  
Försäkringsgaranti.

---

# Statens offentliga utredningar 1998

## Systematisk förteckning

---

Ett garantisystem för försäkringsersättningar. [22]  
Nya ledningsregler för bankaktiebolag och försäkringsbolag. [27]  
Avdrag för ökade levnadskostnader vid tjänsteresa och tillfälligt arbete. [56]  
Kommunala finansförbund. [72]

### Utbildningsdepartementet

Campus för konst [10]  
Fristående utbildningar med statlig tillsyn inom olika områden. [11]  
Vuxenutbildning och livslångt lärande.  
Situationen inför och under första året med kunskapslyftet. [51]  
DUKOM Distansutbildningskommittén.  
Utvärdering av distansutbildningsprojekt med IT-stöd. [57]  
FUNKIS – funktionshindrade elever i skolan. [66]  
Lämplighetsprövning av personal inom forskoleverksamhet, skola och skolbarnomsorg. [69]

### Jordbruksdepartementet

Fiskeriadministrationen i ett EU-perspektiv.  
Översyn av fiskeriadministrationen m.m. [24]  
Livsmedelstillsyn i Sverige. [61]  
Djurförsök. [75]

### Arbetsmarknadsdepartementet

Välfärdens genusansikte. [3]  
Män passar alltid? Nivå- och organisationspecifika processer med exempel från handeln. [4]  
Vårt liv som kön. Kärlek, ekonomiska resurser och maktdiskurser. [5]  
Ty makten är din ... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. [6]  
Utstationering av arbetstagare. [52]

### Kulturdepartementet

Samordning av digital marksänd TV. [17]

### Närings- och handelsdepartementet

Staten och exportfinansieringen. [23]  
Ta vara på möjligheterna i Östersjöregionen. [53]  
Bättre och mer tillgänglig information.  
Småföretagsdelegationens rapport 2. [64]  
Kompetens i småföretag.  
Småföretagsdelegationens rapport 3. [77]  
Regelförenkling för framtiden.

### Inrikesdepartementet

Historia, ekonomi och forskning.  
Fem rapporter om idrott. [33]  
Den kommunala revisionen - ett demokratiskt kontrollinstrument. [71]  
Organisationer Mångfald Integration – Ett framtida system för statsbidrag till invandrarnas riksorganisationer m.fl. [73]  
Idrott och motion för livet. Statens stöd till idrottsrörelsen och friluftslivets organisationer. [76]

### Miljödepartementet

Gröna nyckeltal – Indikatorer för ett ekologiskt hållbart samhälle. [15]  
Förordningar till miljöbalken. + Bilagor. [35]  
Det finsk-svenska gränsälvssamarbetet. [39]  
Kring Hallandsåsen. [60]  
Kampanj med kunskaper och känslor. Om kärnavfallsomröstningen i Malå kommun 1997. [62]  
Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 1998. [68]









**FRITZES**  
OFFENTLIGA  
PUBLIKATIONER

POSTADRESS: 106 47 STOCKHOLM  
FAX 08-690 91 91. TELEFON:08-690 91 90  
E-POST: [fritzes.order@liber.se](mailto:fritzes.order@liber.se)  
FRITZES INTERNETBOKHANDEL: [www.fritzes.se](http://www.fritzes.se)

ISBN 91-38-20946-2  
ISSN 0375-250X