

Interreg

Öresund-Kattegat-Skagerrak
European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION



Kompetensmäklarfunktionen i Trollhättan/Vänersborg och Sotenäs

En beskrivning av hur kompetensmäklarfunktionen har utvecklats i
Trollhättan/Vänersborg och Sotenäs under Pendlerbroen



Inledning

Skandinavien står inför stora utmaningar. Samhällets och arbetslivets förändringstakt ökar, vilket gör att värdet av olika kunskaper och kompetenser också förändras snabbare. Vuxna människor kommer behöva karriärväxla i allt större omfattning längre upp i åldrarna, utbildas oftare och tränas mer effektivt mot specifika yrkesroller och förmågor än idag. Färre kommer kunna utbilda sig för ett helt yrkesliv på en gång och detta visar på vuxenutbildningens avgörande roll i framtiden.

Kompetensförsörjning är en stor och gemensam utmaning i hela Skandinavien. Genom samarbete och utbyte av kunskap över gränserna kan vi bättre möta framtidens kompetensbehov. En av huvudaktiviteterna i projektet Pendlerbroen för kommunpartners är att utveckla kompetensmäklarfunktionen. Kompetensmäklare ska identifiera och förmedla kunskap om kompetens- och utbildningsbehov genom att vara en länk mellan företag/arbetsliv och utbildningsanordnare. Kompetensmäklarnas uppgift är att ge input till utbildningsanordnare, politiken och näringslivet om strategiskt rätt utbildningar och kompetensinsatser utvecklingsbehov på arbetsmarknaden.

Denna artikel ska beskriva hur kompetensmäklarfunktionen arbetar i Sotenäs och Trollhättan/Vänersborg.

Artikeln är skriven inom Interreg Öresund-Kattegat-Skagerrakprojektet Pendlerbroen vilket stöts av Europeiska Regionala Utvecklingsfonden ERUF.

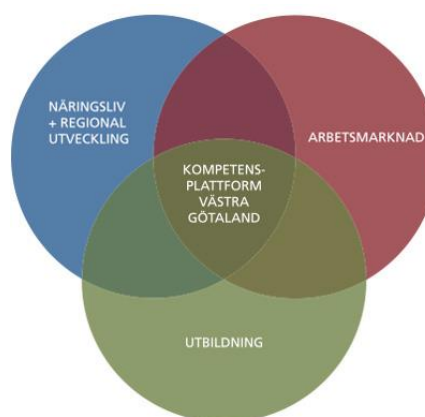
Författare: Kurt Björk – Kunskapsförbundet Väst, Ola Bergquist – Kunskapsförbundet Väst, Stina Gottlieb – Sotenäs kommun, Daniel Nordström – Sotenäs kommun



Bakgrund till Kompetensmäklarfunktionen

Kompetensförsörjning är en avgörande faktor för tillväxt och utveckling. Sverige är en kunskapsekonomi, där kunskap och kompetens utgör ett av våra främsta konkurrensmedel gentemot omvärlden. Varselvågen 2009, som kom till följd av finanskrisen, visade att det saknades både kunskap och översikt gällande vilka utbildningar som genomfördes och hur många som studerade på dem. Samtidigt saknades prognoser och underlag på medellång till lång sikt gällande vilka kompetensbehov som fanns på regional nivå, vilket gjorde det svårt för såväl nationell som lokal nivå att veta vilka insatser som behövde göras. Behovet av ett samlat grepp var tydligt och år 2010 fick Västra Götalandsregionen, som regionalt utvecklingsansvarig, i uppdrag av regeringen att etablera en *kompetensplattform* i Västra Götaland.

Flera aktörer arbetar i, och omkring, kompetensförsörjningssystemet utifrån flera olika samhällsperspektiv. I de kontaktytor som uppstår, eller borde uppstå, skapas en yta som kan benämnas "kompetensplattform". I kompetensplattformen möts arbetsmarknaden, näringsliv + lokal utveckling och utbildningssystemet. Kompetensplattformen blir en yta där information, behov och utbud kan förmedlas och utbytas mellan aktörer så att en omedelbar eller strategisk kompetensförsörjning kan ske. Det finns regionala och lokala kompetensplattformar och det är i dessa strukturer som kompetensmäklarna arbetar gemensamt och strukturerat.



Kompetensplattformen i Västra Götaland ska bidra till:

- Ökad kunskap och översikt inom kompetensförsörjning- och utbildningsområdet.
- Samordning av behovsanalyser inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet.
- Ökad samverkan kring kompetensförsörjning och utbildningsplanering.
- Ökad kunskap om utbud och efterfrågan av utbildningsformer med utgångspunkt i de olika utbildningsformernas nationella mål samt myndigheternas ansvar.¹

Kompetensförsörjning är en av fyra prioriteringar i den nationella strategin för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015-2020. Kunskap, kompetens och en god matchning på arbetsmarknaden ska möta kommande samhällsutmaningar, som följer av den demografiska utvecklingen, digitaliseringen och den kraftiga urbaniseringen. Regeringen skriver att ingen enskild nivå eller sektor ensam kommer att kunna lösa de utmaningar inom kompetensförsörjning som

¹ <http://www.vgregion.se/regional-utveckling/verksamhetsomraden/kompetensforsorjning/kompetensplattform/> [2018-02-26]



Sverige, regionerna och kommunerna står inför. Det innebär att samarbete mellan flera olika aktörer kommer att krävas². Samverkan kan ses som ett av Kompetensplattformens viktigaste uppdrag.

Delregionala och lokala kompetensplattformar

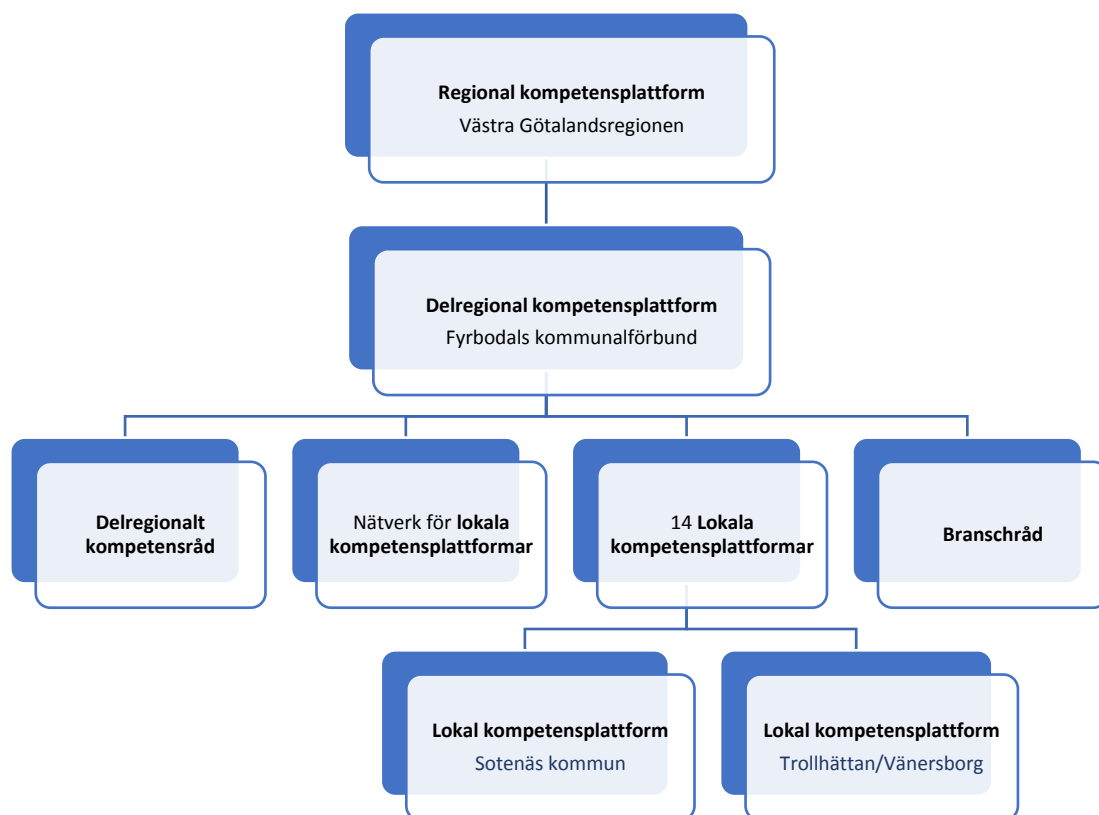
Västra Götalandsregionen beslutade att utveckla arbetet med kompetensplattformen i samverkan med de fyra kommunalförbunden i Västra Götaland. Att skapa delregionala kompetensplattformar sågs som ett sätt att ska mer operativa kontaktytor i den jättereion som Västra Götaland utgör. På delregional nivå växte olika modeller fram. I Fyrbodal, vilken Sotenäs och Trollhättan/Vänersborg tillhör beslutades det att även skapa *lokala kompetensplattformar* i kommunerna. Detta för att inte tappa bort det lokala perspektivet i en diversifierad delregion.

Som redan nämnt så är samverkan ett av kompetensplattformens viktigaste uppdrag. I Fyrbodalregionen så stöttar Fyrbodals kommunalförbund samverkan i flera former genom att aktivt se till att flera olika nätverk drifas. Exempel på nätverk som berör kompetensplattformen är: Delregionalt kompetensråd, Lokala kompetensplattformar, Förvaltningschefsnätverk, Ansvariga inom vuxenutbildningen, Ansvariga inom YH, KAA-ansvariga, SYV-nätverk och Projektsamverkan kompetensförsörjningsprojekt. För kommunerna innebär nätverken en mötesplats där de kan få utbyta ny kunskap, erfarenheter och kontakter.

En god kompetensförsörjning sker inte av sig självt. Utan en strategisk struktur måste arbetas fram. Kompetensplattformen är den *gemensamma ytan* där olika samhällsstrukturer möts. De som befolkar kompetensplattformen kan ses som ett *kompetensråd* vilket består av aktörer/funktioner som representerar de olika organisationerna som möts inom den gemensamma ytan/plattformen. Huvudsyftet för kompetensrådet är att vara mottagare av kompetensförsörjningsfrågor och att antingen ta hand om dem i egen regi, alternativt förmedla vidare till andra aktörer inom kompetensförsörjningssfären. Kompetensrådet blir kompetensmäklarens naturliga kontaktyta för att förmedla eller förankra kompetensbehov samt att effektivisera kontaktytan med näringslivet.

2

<https://tillvaxtverket.se/download/18.71bd393115a3b4b405e20140/1487259449955/Regionala%20kompetensplattformar%20.pdf>



Lärcentra

En del i den lokala kompetensplattformen som kommer få en allt mer strategisk roll är lärcentraverksamheten. Lärcentrum brukar användas som ett samlingsnamn för miljöer som stödjer vuxnas lärande. Lärcentra kan se olika ut men utgår från grundtanken att det fungerar som en öppen lärmiljö, det vill säga en fysisk lokal för studerande att nyttja och mötas i, med tillgång till olika former av stöd i studierna och med möjlighet till distansstudier. Just möjligheten till distansstudier är viktigt för den strategiska kompetensförsörjningen och möjligheten att ha tillgång till eftergymnasial utbildning på lokal nivå.

Verksamheten vid det som kallas lärcentra kan se olika ut vad gäller omfattning, organisation och finansiering. Förutom undervisning upp till gymnasienivå så finns det yrkeshögskoleutbildningar, distansutbildningar på högskolenivå eller helt decentraliserad högskoleutbildning. Information, studieekonomisk rådgivning och kartläggning inför validering ingår i Lärcentrats stödjande verksamhet. Självstudieplatser och tentamensmöjligheter skall finnas ihop med handledning, datorer för distansstudier och it-stöd såsom webbportaler för kommunikation mellan studerande och utbildningsanordnare.

Många lärcentra arbetar utifrån en modell som brukar benämnas 3M. De norska forskarna Grepperud och Thomens har i flera rapporter beskrivit verksamheten vid lärcentra. Enligt modellen kan lärcentra i olika utsträckning fungera som:



1. Mötesplats som tillhandahåller service till studerande
2. Mäklare som arbetar för att tillgodose olika gruppers behov av utbildning, bl.a. genom aktiva mäklarinsatser
3. Motor som arbetar strategiskt för kommunal och regional utveckling

Lärcentra är alltså utifrån ovanstående beskrivning starkt kopplad till arbetet med kompetensplattformar och strategisk kompetensförsörjning för näringsliv och individer.



Kompetensmäklarfunktionens uppgifter och kompetenser

Kompetensmäklarfunktionen är en del i utvecklingsarbetet som är knutit till kompetensplattformarna. En av huvuduppgifterna för kompetensmäklaren är att vara en relationsskapande länk mellan företag/arbetsliv och utbildningsanordnare. Sedan tillkommer även flera andra arbetsområden såsom att skapa mötesplatser för de aktörer som är centrala för den lokala kompetensplattformen, samt att samla in relevant information kring kompetensbehov vilken sedan kan ligga till grund för utbildningsplanering. Att vara en *mäklande* funktion innebär att vara en *motor* genom att aktivt arbeta med att förmedla information mellan olika instanser, nivåer och organisationer så att kompetensbehov och kompetensfrågor landar hos rätt aktör. Även praktiska delar såsom paketering och beredning av utbildningsinsatser, upplägg, tid, lokaler, teknik och pedagogik hamnar oftast även på kompetensmäklarens bord. Kompetensmäklarens huvudkunder är den egna organisationen med vilka utbildningsinsatser som behövs, politiken genom att bereda och beskriva behov i den egna kommunen samt till näringslivet för att ge feedback och stöttning kring kompetensbehov. Förenklat innebär det att kompetensmäklaren måste ha en förståelse för hur "kompetenskartan" ser ut och vilka andra utbildningsanordnare eller kompetensförsörjningsaktörer som är bäst lämpade att fånga och tillgodose behovet.

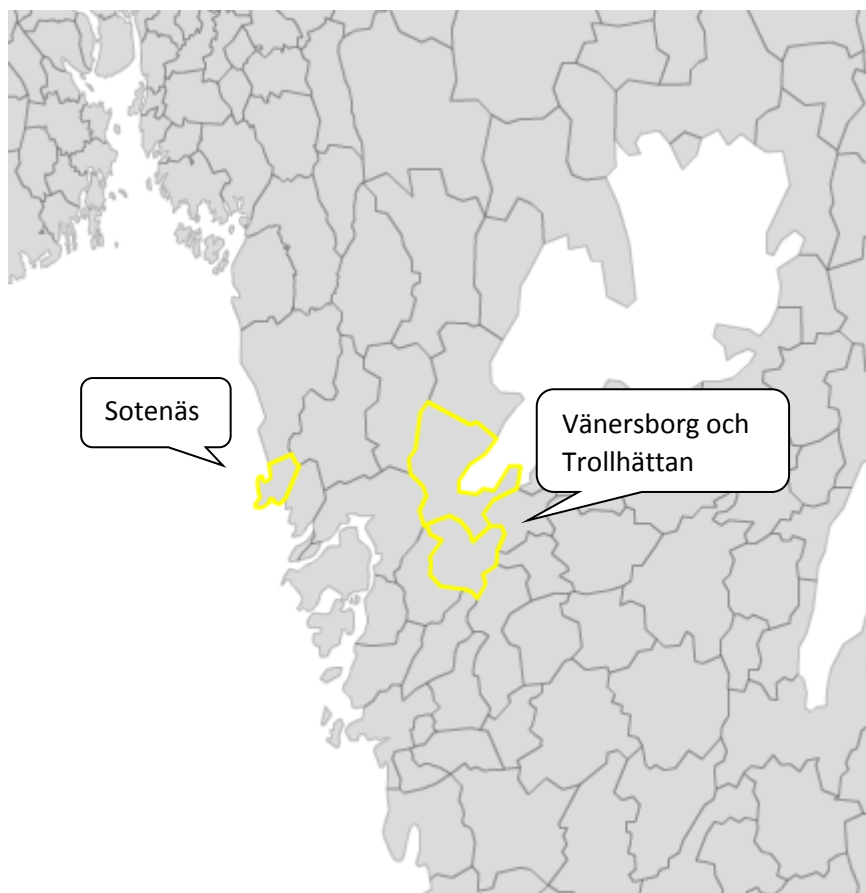
Konkreta exempel på aktiviteter en kompetensmäklare gör:

- Uppsökande verksamhet, via exempelvis fysiska företagsbesök
- Identifiera kompetens- och utbildningsbehov via inventeringar eller nätverksträffar
- Bevaka analyser som görs av olika myndigheter/organisationer
- Omvärldsbevaka brett och trendspana
- Skapa, driva och delta i nätverk och projekt
- Ta fram lokala analysrapporter
- Tillsammans med utbildningsanordnare ta fram utbildningar, kurser eller föreläsningar utifrån arbetsmarknadens behov
- Paketera koncept och lösningar utifrån näringslivets behov

Modeller för kompetensmäklarfunktionen i Trollhättan/Vänersborg och Sotenäs

Två organisationer som skiljer sig åt, organisatoriskt som geografiskt

Kunskapsförbundet Väst med Trollhättans Stad och Vänersborg kommun och Sotenäs kommun befinner sig i samma delregion i Västra Götaland men skiljer sig på många vis åt vad gäller storlek på organisation, demografi, geografi, arbetsmarknad och elevunderlag. Det är många skillnader men också likheter vad gäller utmaningen att finna och utveckla rätt kompetens för de lokala arbetsmarknaderna.



Trollhättan och Vänersborg

Trollhättan och Vänersborgs kommuner har tillsammans 98 000 innevånare och ca 6 800 företag. Till största delen småföretagare med några få anställda. Stora arbetsgivare är NÄL (Norra Älvsborgs Lasarett) och övriga offentliga verksamheter i form av vård, omsorg och skola.

Trollhättan har en tradition av att vara en industristad med stark verkstadsindustri medan däremot Vänersborg har ett förflutet av administration och förvaltning. Detta har förändrats över tid och Trollhättan och Vänersborg är mer lika även om Vänersborg fortfarande är residensstad i Västra Götaland. Den privata delen består till stor del av handel, service och tillverkande företag. Tjänstesektorn är stor framförallt inom teknologiutveckling.

Kunskapsförbundet Väst bedriver utbildning både för Trollhättan och Vänersborg bestående av tre gymnasieskolor och en vuxenutbildning. Idag över 600 medarbetare och ca 6000 elever, där hälften är inom vuxenutbildningen.

Vuxenutbildningen är ett Lärcentra och har elever från SFI och grundskolenivå upp till studerande på Yrkeshögskola. Inom verksamheten finns även Studie och yrkesvägledning, kartläggning av validering, tentamensmöjligheter, handledning och IT-stöd. Kunskapsförbundet Väst samarbetar med flera andra Lärcentra, framförallt inom Yrkeshögskola och arbetar aktivt inom Nätverk Westum, som är en



organisation av lärcentras och vuxenutbildningar i Västsverige som samarbetar kring gemensamma utvecklingsfrågor. Kompetensmäklarfunktionen ligger organiserad under avdelningen Lärcentrum i Vuxenutbildningen. Idag bestående av två tjänster. I Lärcentrum ingår förutom Kompetensmäklare, internationalisering, projektsamordning och Högre Utbildning i form av tentamenstjänst.

Det finns en klar fördel för kompetensmäklarfunktionen att ingå i en stor utbildningsanordnare, det finns kompetens, resurser i den egna organisationen för utbildningar, kompetensaktiviteter. Nackdel är då att inte ingå naturligt i näringslivsenheterna som har upparbetade kontakter med företag och arbetsliv. En grundförutsättning är att ha regelbunden kommunikation och utbyte med näringslivsenheten. I Vänersborg finns ett lokalt kompetensråd med näringslivskontoret, Arbetsförmedlingen, arbetsmarknadsenheten och Kunskapsförbundet Väst. I Trollhättans stad saknas idag detta råd.

Sotenäs

Bakgrund och organisation kring lokal kompetensmäklare

Sotenäs kommun arbetar via Sotenäs Symbioscentrum med industriell- och social symbios. En del av en social symbios omfattar att arbeta med en kompetensplattform, kompetensråd och funktionen kompetensmäklare för att skapa ett utbildningsutbud som matchar det lokala kompetensbehovet.

Kompetensmäklarfunktionen har funnits i Sotenäs sedan 2015. Tanken är dock äldre än så, redan 1995 arbetades det med "3M" Möte – Mäklare – Motor. Vid uppstarten av Sotenäs Symbioscentrum fick funktionen en ny aktualitet och formaliserades inom arbetet med symbiosutveckling.

Näringslivet i Sotenäs klarar idag inte kompetensbehovet, alltför få personer ska täcka upp ett stort personalbehov. En modell för att flexibla kunna möta behov och ställa om arbetskraft är därför essentiellt. Kompetensmäklaren är också viktig för näringslivet för att kunna "plocka russinen" ut utbildningsvärlden. Det är långt ifrån alltid som näringslivet är i behov av en fullskalig utbildning, många gånger är det ett specifikt kompetensbehov som behöver täckas.

Organisation kring kompetensmäklarfunktionen

Kompetensmäklarfunktionen är placerad på Sotenäs Symbioscentrum. Där har den ett ben i avdelningen för symbiosutveckling och ett ben i vuxenutbildningen. Att funktionen organisatoriskt befinner sig i två avdelningar beror på att symbiosutvecklingen är basen där funktionen kan arbeta strategiskt mot näringslivet via social symbios, samtidigt som den kommunala vuxenutbildningen är basen där utbildningar kan arbetas fram och kompetensbehov mötas. Det är viktigt för kompetensmäklarfunktionen att ha en tydlig koppling till den kommunala vuxenutbildningen. Vuxenutbildningen spås få en allt större roll i den framtida kompetensförsörjningen och mycket talar för att fler personer kommer att studera inom vuxenutbildningen de kommande åren. En stor grupp nyanlända ungdomar och vuxna kan behöva vuxenutbildning, många unga vuxna behöver komplettera sin utbildning eller omskola sig och det finns ett stort behov på arbetsmarknaden av



yrkesutbildade på gymnasial nivå³. Dagens arbetskraftsreserv återfinns idag hos de nyanlända, att de kan ställas till arbetsmarknadens förfogande utifrån ett specifikt kompetensbehov kommer gynna såväl det lokala näringslivet som integrationen och det goda livet för kommunens medborgare.

Sotenäs Symbioscentrum har kopplat funktionen kompetensmäklare ihop med Symbioscentrums utvecklare och kommunens utvecklingsstrateg. Det bildar en arbetsgrupp som tillsammans ska verka för industriell och social symbios i Sotenäs och även vara en koppling till övriga delar av kommunen för symbiosnätverket.

Arbetssätt för kompetensmäklaren

Kompetensmäklaren arbetar utifrån en modell på tre steg för att matcha utbud och efterfrågan på kompetens.

1. Kompetenskartläggning: kompetensmäklarna besöker lokala företag, bjuder in näringslivet till workshops och träffar branschnätverk på så vis samlar de in information om arbetslivets kompetensbehov.
2. Branschanalys: genom att analysera de lokala företagens kompetensförsörjningsbehov tillsammans med regional statistik, prognoser och vad som händer i omvärlden, får man fram ett konkret kompetensbehov och olika förslag på olika utbildningsinsatser.
3. Utbildningsinsats: tillgodose behovet genom att utbilda ny arbetskraft och/eller höja kompetensen hos befintlig personal. Antingen genom egna utbildningsinsatser eller genom att sammanföra företagen med andra aktörer inom utbildningsväsendet.

Lokalt kompetensråd

Arbetet med att etablera ett formaliserat kompetensråd för Sotenäs kommun pågår. Idag finns flera informella strukturer och mötesforum med exempelvis Arbetsförmedlingen och näringslivet men strategiskt ser kommunen att ett formaliserat arbete behövs. Det lokala kompetensrådet utgår då från kompetensmäklaren som nyckelfunktion att binda samman de som befolkar den lokala kompetensplattformen. Kompetensplattformen i Sotenäs kommun ska då utgöra grunden för en arena och mötesplats för kompetensförsörjningsfrågor. Syftet med en lokal kompetensplattform är att skapa förutsättningar för en god samverkan mellan arbetsmarknadens parter och utbildningsanordnare. Målsättningen med kompetensplattformen är att säkra det lokala näringslivets kompetensbehov och samtligt stärka den enskilda individens tillgång till ett efterfrågat utbildningsutbud för att etablera sig eller vidareutvecklas på arbetsmarknaden.

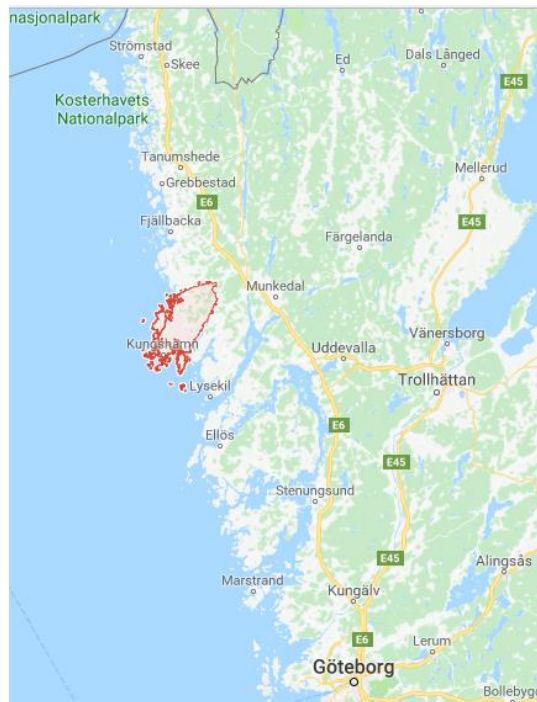
Sotenäs

³ <https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/arbetsmarknadsysselsattning/vuxenutbildning.14869.html> [2018-02-27]



Sotenäs är en relativt liten kommun med en perifer lokalisering på Bohuskusten. I kommunen bor ca 9 000 invånare och befolkningsökningen består till stor del av ett positivt flyttnetto från utrikes födda⁴. Befolkningen i Sotenäs har andelsmässigt flest över 65 år bland kommunerna i Västra Götaland, endast sex kommuner i Sverige har andelsmässigt fler äldre än Sotenäs. Det ställer krav på kompetensförsörjning, både genom att ett få antal personer ska täcka upp på den lokala arbetsmarknaden men också för att få fram nya kreativa lösningar på ökat behov på arbetsmarknaden där färre ska täcka upp ett allt större behov.

I Sotenäs kommun finns ingen större verksamhet för ungdomsgymnasiet i egen regi. I Fyrbodalsregionen föreligger "Fritt sök" för att söka till de nationella gymnasieprogrammen och merparten av ungdomarna från Sotenäs läser sin gymnasieutbildning i Lysekil eller Uddevalla. Vuxenutbildningen har en viktig roll för den lokala kompetensförsörjningen i Sotenäs, det är där som konkreta behov från näringslivet kan fångas upp samtidigt som individens behov eller önskan av fortbildning kan tillgodoses.



Rent geografiskt så har Sotenäs långa avstånd till högskoleorter. Den närmsta högskoleorten är Trollhättan, vilken ligger 9 mil från centralorten Kungshamn, cirka två timmar med kollektivtrafik. Till Göteborg och de högskolor som ligger där är det 13 mil och nästan 2,5 timmar med kollektivtrafik. Att avstånd till högskola spelar roll är fastslaget i Landsbygdsutredningen och går i linje med hur utbildningsnivån ser ut i Sotenäs. Snittet på andel med högre utbildning ligger på 28 % (20-64 år) jämfört med riks- och länssnittet på 40 %⁵. Sotenäs privata näringslivsstruktur består av en tydlig besöksnäringsprofil, ihop med en stark industri kring produktion av marina livsmedel. Kommunen är den största arbetsgivaren följt av ett antal större industriföretag.

⁴ Förutsättningar och utmaningar för långsiktig kompetensförsörjning i Fyrbodalsregionen, VGR

⁵ Kommunfakta Sotenäs 2017 (SCB)



Reflektion kring kompetensmäklarfunktionen

Vilken lucka fyller kompetensmäklarfunktionen i svenska systemet?

En stor del av kompetensförsörjningsdiskussionen i Sverige har bestått av tillgången till rätt kompetens och en matchning på arbetsmarknaden. Då diskuteras ofta bristen på vissa yrkeskategorier utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv. Denna diskussions leds ofta av underlag och rapporter som Arbetsförmedlingen och intresseorganisationer såsom Svenskt näringsliv och branschorganisationer ger ut kring bristyrken. Rapporterna och statistiken ges ut regelbundet och det finns god kännedom om vad som behövs på både kort och lång sikt på nationell och regional nivå. Däremot saknas ofta det lokala perspektivet. Här fyller kompetensmäklaren en lucka med kunskap om det lokala behovet genom uppsökande verksamhet och kontakter med det lokala arbetslivet.

En viktig reflektion i arbetet kring utvecklingen av kompetensmäklarfunktionen är att det finns en stor skillnad mellan bristyrke och bristkompetens. Bristyrken och personalbrist framkommer genom exempelvis Arbetsförmedlings rapporter och statistik. Men det behov av kompetenshöjning som kompetensmäklaren möter hos näringslivet är idag inte i fokus, då det inte fångas upp på samma vis som försörjningen av arbetskraft. Kompetensmäklare har möjlighet att gå djupare i analys av behov när det gäller *kompetenshöjning*.

Primärt för kompetensmäklaren är arbetslivets behov och inte i första hand individens. Vad är det specifikt som saknas hos företaget, vilka kompetenser behöver utvecklas? När ett företag vill kompetensutveckla sin verksamhet handlar det inte med automatik om att nyanställa utan även om att kompetenshöja befintlig personal. Det är en viktig lärdom att ha med sig då samhället gärna sätter ett likamedtecken mellan kompetensbrist och anställningsbehov.

Projektet Pendlerbroen har pågått under en stark högkonjunktur där brist på rätt kompetens har varit en stor och uttalad utmaning. Bristen på arbetskraft med rätt kompetens har skyndat på utveckling av att spetshöja befintlig personal. Det finns idag ett behov av att näringsliv och högre utbildning kan mötas på ett flexibla vis och skraddarsy fram riktade kurser, snarare än längre högskoleprogram. Kompetensmäklaren kan, i sin funktion som länk mellan utbildningsaktörer och näringsliv, vara motorn som ser till att nödvändiga möten sker.

En reflektion kring kompetensmäklarfunktionen är att den fyller ett syfte i såväl högkonjunktur som lågkonjunktur. Under högkonjunktur bidrar funktionen med att fånga upp näringslivets kompetensbehov. Under lågkonjunkturer är funktionen, med sin kunskap om kompetensbehov, viktig i näringslivets omställnings- och utvecklingsarbete inför nästa högkonjunktur. Här är kompetensmäklarens arbete med omvärldsbevakning och trendspaning en viktig faktor.



Rollen för kompetensmäklarfunktionen

Funktionen och rollen som kompetensmäklare är komplex med ett antal kompetenser och egenskaper som behövs för att klara det operativa kompetensmäklarbetet. Det gäller att kunna skapa en konstruktiv dialog där företagens kompetensbehov kan kommuniceras för att sedan konkretiseras i förslag och aktiviteter. För att lyckas krävs en mix av kunskap om utbildningskartan, näringslivet i stort ihop med mer branschspecifik kunskap. Men det krävs även resurser för att säkerställa kontinuitet och organisatorisk stabilitet i kommunernas arbete med frågorna och att det finns tillräckligt med tid för att arbeta med frågorna och verkställa att behovet går från insamlad kunskap till konkret handling. Några sista viktiga reflektioner är återigen behovet av rätt kompetens hos kompetensmäklaren, social kompetens och legitimitet hos företagen är avgörande för arbetets framgång. Likaså är det viktigt att inte underskatta värdet av personliga relationer för kompetensmäklaren. Kompetensmäklaren må vara en funktion, men är beroende av personliga relationer i sin funktion.