

CLOSING GAP



THE REPORT

2026



The workforce is changing faster than ever.
The organizations closing the gap will
shape what comes next.

Genomförd i samarbete med

NOVUS



"Svenska företag befinner sig i ett avgörande skede där kompetensförsörjning, lärande och teknologisk omställning inte längre kan hanteras som separata HR-frågor, utan som centrala affärsfrågor. Den här undersökningen visar tydligt att många organisationer är medvetna om utmaningarna, men att gapet mellan ambition och faktisk omställningsförmåga fortfarande är stort.

Samtidigt förändrar AI, nya kompetenskrav och ett allt högre förändringstempo förutsättningarna för hur företag bygger konkurrenskraft. För att lyckas framåt behöver organisationer arbeta mer långsiktigt, strategiskt och integrerat med kompetensutveckling, ledarskap och framtida arbetskraftsbehov.

Vi hoppas att rapporten kan bidra med både insikter och inspiration till hur företag kan gå från kortsiktiga insatser till ett mer hållbart och affärsdrivet arbete med kompetensomställning."

Tobias Berglund

CEO, Wise

Genomförd i samarbete med

 **NOVUS**

YOUR GUIDE TO THE GAP



Innehåll

Behind the Insights	Metod, målgrupp och datagrund bakom rapportens viktigaste insikter.	4
The Gap, In Brief	Rapportens viktigaste insikter om kompetens, omställning och konkurrenskraft.	5
The Competence Gap	Hur företag arbetar för att möta framtidens kompetensbehov och var gapet redan märks.	6
The Mobility Gap	Hur företag skapar rörelse, lärande och flexibilitet i en arbetsmarknad i förändring.	12
The Transformation Gap	Hur snabbt teknologin förändrar arbetslivet och hur redo företagen är att möta skiftet.	18
The Competitive Gap	Hur kompetensgapet riskerar att påverka framtida tillväxt och konkurrenskraft.	23
The Voices Behind the Data	Organisationerna och beslutsfattarna bakom rapportens resultat.	25
Closing the Gap Starts Here	Strategiska rekommendationer för organisationer som vill stärka sin konkurrenskraft	26

BEHIND THE INSIGHTS

Bakgrund

Undersökningen har genomförts av Novus på uppdrag av Wise. Syftet med undersökningen är att kartlägga HR-ansvarigas syn på HR-arbetet och kompetensförsörjningsfrågor.

Resultat

Resultaten levereras i en diagramrapport. Markerade signifikanta skillnader i rapporten (kön, ålder, utbildning och region) är i jämförelse mot totalen. En signifikant skillnad innebär att ett värde i en undergrupp, t.ex. kön, avviker från totalvärdet i så stor utsträckning att det inte kan ses som slumpmässigt.

Genomförande

Antal svar: 383 st

Fältperiod 15 april – 1 maj 2026

Undersökningen är genomförd via webbenkät. Ett slumpmässigt urval med e-postadresser till HR-chefer, HR-direktörer samt professionella inom HR-funktionen har köpts in av Novus (från Bisnode).

Ett mejl med en länk till webbenkäten har gått ut till samtliga i urvalet. Två påminnelser har gjorts under datainsamlingen.

Målgrupp

HR-chefer, HR-direktörer samt professionella inom HR-funktionen i svenska bolag med cirka 20–2999 anställda, verksamma i hela Sverige.

Felmarginal

Felmarginalen är ett mått på osäkerheten i en skattning av en parameter. Felmarginalens storlek beror på andelen som svarar samt antalet intervjuer som har genomförts. Nedan ses exempel på felmarginaler vid olika utfall i undersökningen:

Vid 383 intervjuer:

Vid utfall 20/80: +/- 4,0%

Vid utfall 50/50: +/- 5,0%

Genomförd i samarbete med



THE GAP, IN BRIEF

Sammanfattning

Kompetensbehov

- Majoriteten (81%) upplever att kompetensförsörjning behandlas som en affärsstrategisk fråga på företaget.
- Vart fjärde företag (26%) arbetar inom en 1-års horisont för att möta verksamhetens framtida kompetenskrav.
- Något fler som upplever att det är svårt, jämfört med de som tycker det är lätt (52% vs 46%), att internt utveckla den kompetens företaget behöver om 2-3 år.
- Drygt hälften (53%) agerar för att möta nya kompetensbehov genom en kombination av intern utveckling och extern rekrytering.

Strukturer & rörlighet

- Tre av tio (30%) arbetar med planering inför framtida kompetensbehov men har ingen formaliserad plan.
- Brist på tid är det hinder flest ser för att gå från plan till genomförda insatser för kompetensutveckling på företaget (49%).
- Nästan hälften (45%) utvecklar "soft skills" på företaget genom praktiskt arbete och lärande i det dagliga arbetet.
- Majoriteten (83%) upplever att företaget kan kombinera olika kompetenser från olika grupper när verksamheten kräver det.

AI- och teknologidrivnen omställning

- Nära två av tre (64%) företag har inte en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos medarbetarna.
- Drygt åtta av tio (83%) företag har i låg utsträckning uppdaterade roll eller kravprofiler som inkluderar AI-relaterade arbetssätt eller kunskaper.
- Tre av tio (29%) upplever att AI-utvecklingen kommer leda till att företaget omvärderar hur man ser på anställning och utformning av juniora roller.

Konsekvenser & konkurrenskraft

- Ca fyra av tio (38%) upplever att brist på rätt kompetens kommer påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2-3 års sikt.

Genomförd i samarbete med



THE COMPETENCE GAP

The skills we can't find

Hur företag ser på framtidens kompetensbehov. Från strategisk prioritering och tidshorisont till utmaningar kring intern utveckling och balansen mellan upskilling och extern rekrytering.

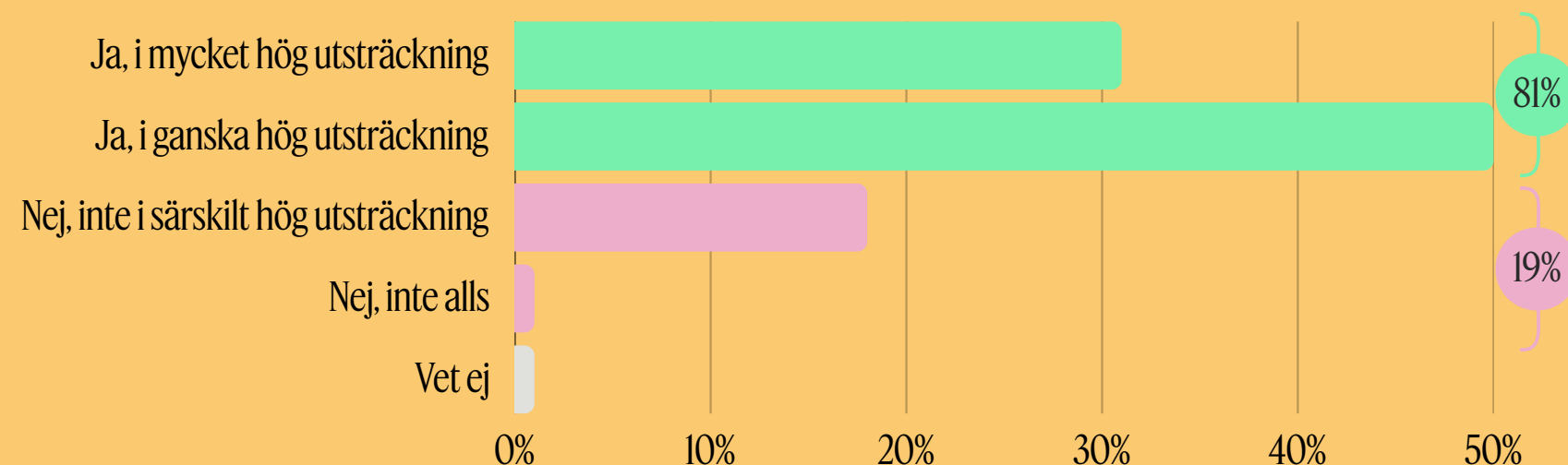
KOMPETENSBEHOV

Genomförd i samarbete med

 **NOVUS**

Majoriteten upplever att kompetensförsörjning behandlas som en affärsstrategisk fråga på företaget

FRÅGA: Upplever du att kompetensförsörjning behandlas som en affärsstrategisk fråga på ditt företag?



Info till respondenten: Med affärsstrategisk avses frågor som har direkt påverkan på organisationens förmåga att genomföra sin strategi, skapa kundvärde och förbli konkurrenskraftig över tid.

Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Andel ja (81%)

- Kan i hög grad påverka strategiska beslut på företaget, som rör arbetet med att säkra den framtida kompetensförsörjningen (88%)
- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (94%)

Andel nej (19%)

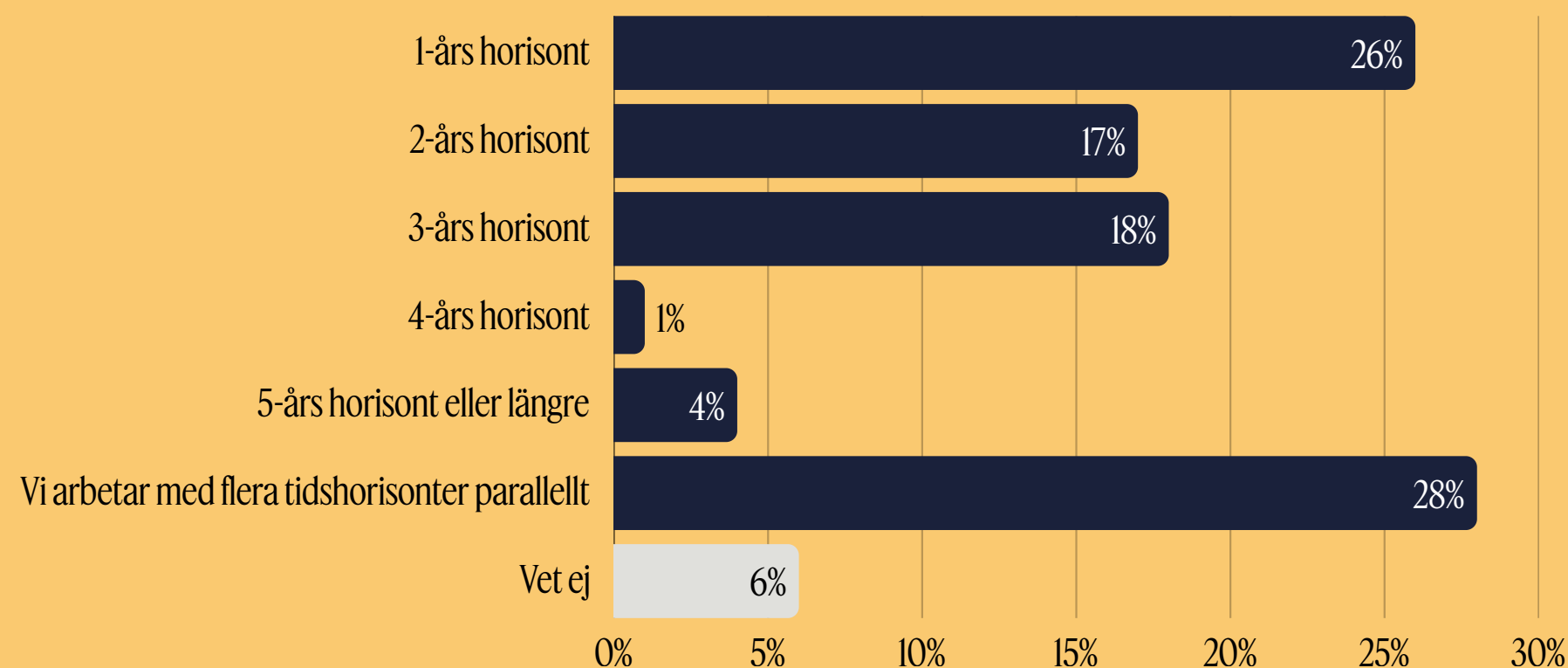
- Kan i någon grad påverka strategiska beslut på företaget, som rör arbetet med att säkra den framtida kompetensförsörjningen (31%)
- Företaget har INTE en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (24%)

Genomförd i samarbete med

NOVUS

Vart fjärde företag arbetar inom en 1-års horisont för att möta verksamhetens framtida kompetenskrav

FRÅGA: Inom vilken tidshorisont arbetar ditt företag främst för att möta verksamhetens framtida kompetenskrav?



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

1-års horisont (26%)

- Företag i storstäder (32%)
- Företag i Stor-Stockholm (33%)

5-års horisont eller längre (4%)

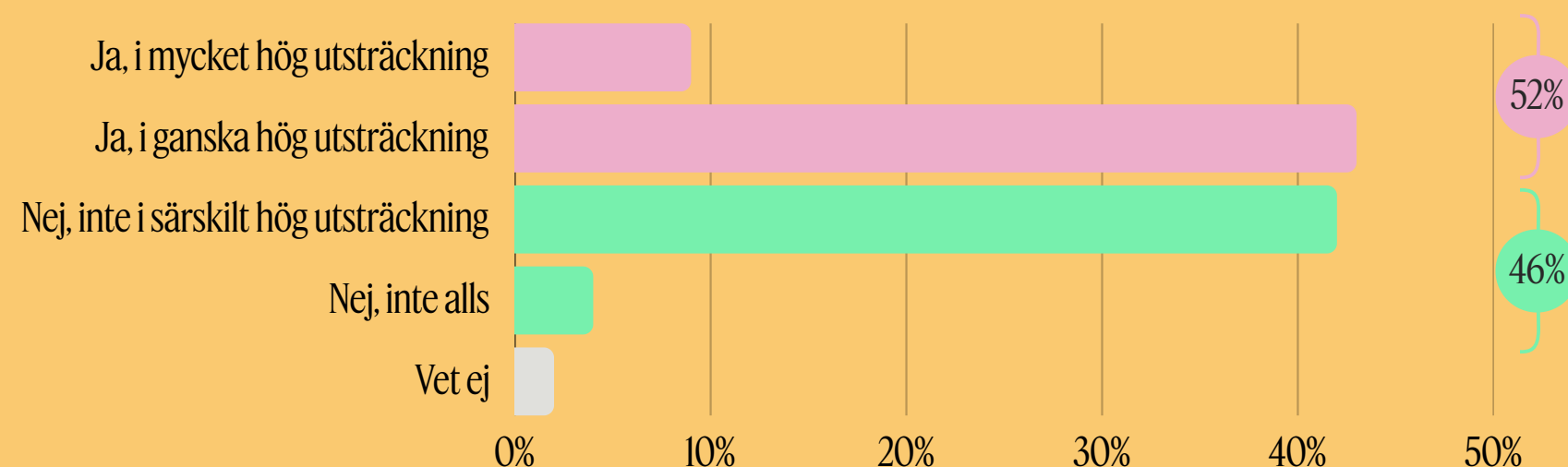
- Antal anställda totalt på företaget: 250+ anställda (8%)

Genomförd i samarbete med



Något fler som upplever att det är svårt att internt utveckla den kompetens företaget behöver om 2-3 år

FRÅGA: Upplever du att det är svårt att internt utveckla den kompetens ditt företag behöver om 2–3 år?



Info till respondenten: Med intern utveckling avses exempelvis att vidareutbilda, omskola eller kompetensutveckla befintliga medarbetare, snarare än att rekrytera kompetens externt.

Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Andel ja (52%)

- Kompetensbrist riskerar att påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2–3 års sikt: Andel ja (72%)

Andel nej (46%)

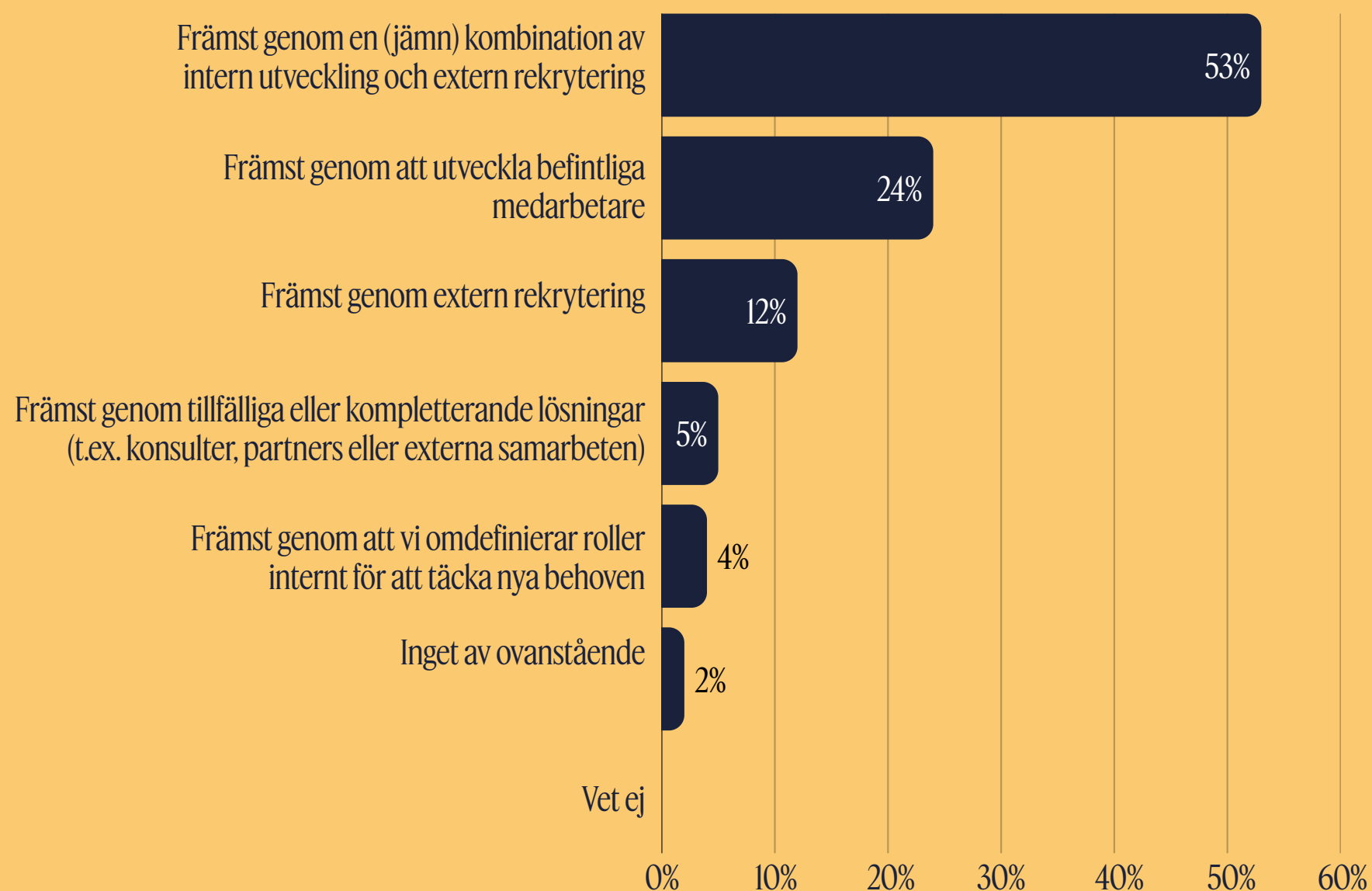
- Kompetensbrist riskerar att påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2–3 års sikt: Andel nej (59%)

Genomförd i samarbete med

NOVUS

Drygt hälften agerar för att möta nya kompetensbehov genom en kombination av intern utveckling och extern rekrytering

FRÅGA: Vilket av följande alternativ beskriver bäst hur ditt företag i praktiken agerar för att möta nya kompetensbehov idag?



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Främst genom en (jämn) kombination av intern utveckling och extern rekrytering (53%)

- Antal anställda totalt på företaget: 250+ anställda (67%)
- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (64%)

Främst genom att utveckla befintliga medarbetare (24%)

- Antal anställda totalt på företaget: 20-49 anställda (35%)
- Omsättning: Upp till 129 Mkr/år (31%)

Genomförd i samarbete med





"Det mest intressanta i resultaten är kanske inte att företag ser kompetensförsörjning som strategiskt viktigt, utan att så få faktiskt arbetar långsiktigt med frågan. Många organisationer befinner sig fortfarande i en situation där kompetensbehov hanteras först när affären redan påverkas. I en arbetsmarknad där förändringstakten ökar räcker det inte längre att rekrytera rätt kompetens här och nu. Företag behöver bygga förmåga att förutse, utveckla och ställa om kompetens kontinuerligt."

Jessica Tschöp

Market Area Director, Wise HR

THE FUTURE BELONGS TO THE CURIOUS

Genomförd i samarbete med

NOVUS

THE MOBILITY GAP

Why talent doesn't move

Hur organisationer arbetar för att omsätta kompetensstrategier i praktiken. Från planering och lärande till interna strukturer, samarbete och förmågan att skapa rörlighet mellan kompetenser.

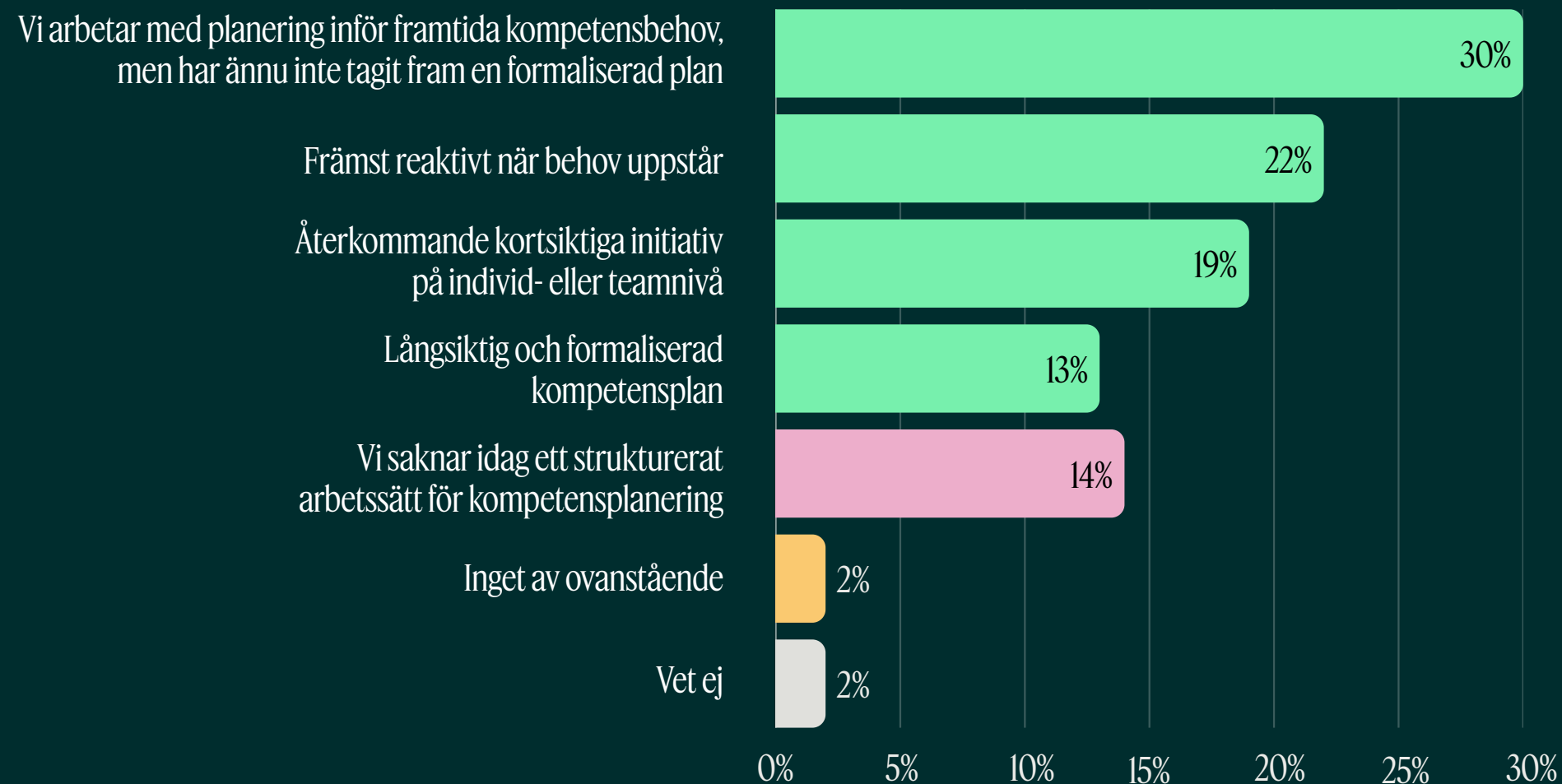
STRUKTURER & RÖRLIGHET

Genomförd i samarbete med



Tre av tio arbetar med planering inför framtida kompetensbehov men har ingen formaliserad plan än

FRÅGA: Hur arbetar ditt företag på en övergripande nivå med att planera för organisationens framtida kompetensbehov? Välj det alternativ som stämmer bäst in på ditt företag.



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Vi arbetar med planering inför framtida kompetensbehov, men har ännu inte tagit fram en formaliserad plan (30%)

- Antal anställda totalt på företaget: 50-249 anställda (35%)
- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (38%)

Främst reaktivt när behov uppstår (22%)

- Antal anställda totalt på företaget: 20-49 anställda (33%)
- Omsättning: Upp till 129 Mkr/år (32%)
- Företaget har INTE en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (28%)

Långsiktig och formaliserad kompetensplan (13%)

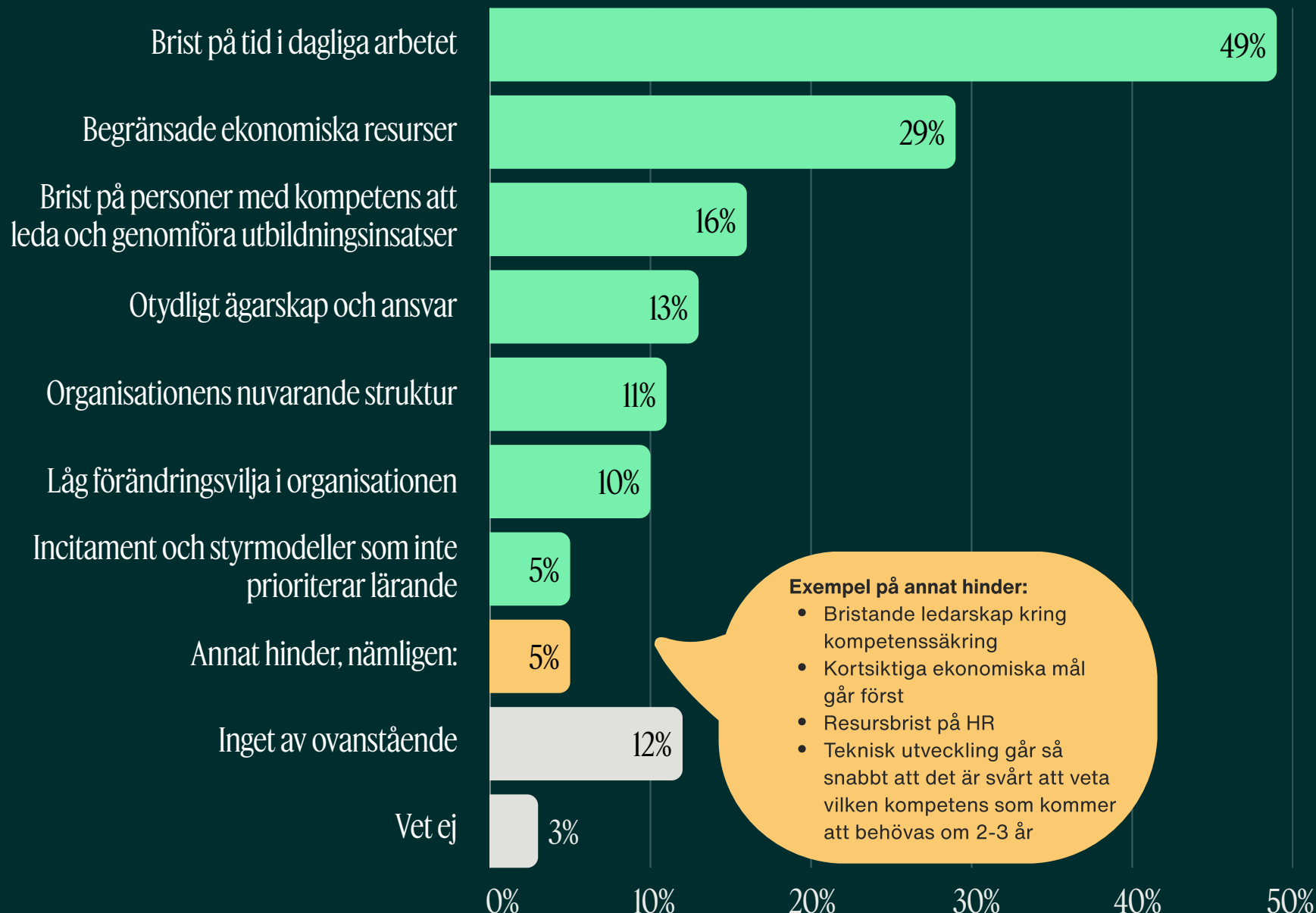
- Antal anställda totalt på företaget: 250+ anställda (19%)
- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (19%)

Genomförd i samarbete med



Brist på tid är det hinder flest ser för att gå från plan till genomförda insatser för kompetensutveckling på företaget

FRÅGA: Vilka av följande hinder (om några) ser du när det gäller att i praktiken gå från ambitioner och planer till faktiskt genomförda insatser inom kompetensutveckling och lärande i ditt företag? Max 2 svar.



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Begränsade ekonomiska resurser (29%)

- Omsättning: Upp till 129 Mkr/år (36%)
- Kompetensbrist riskerar att påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2-3 års sikt: Andel ja (35%)

Brist på personer med kompetens att leda och genomföra utbildningsinsatser (16%)

- Kompetensbrist riskerar att påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2-3 års sikt: Andel ja (22%)

Otydligt ägarskap och ansvar (13%)

- Antal anställda totalt på företaget: 250+ anställda (21%)

Inget av ovanstående (12%)

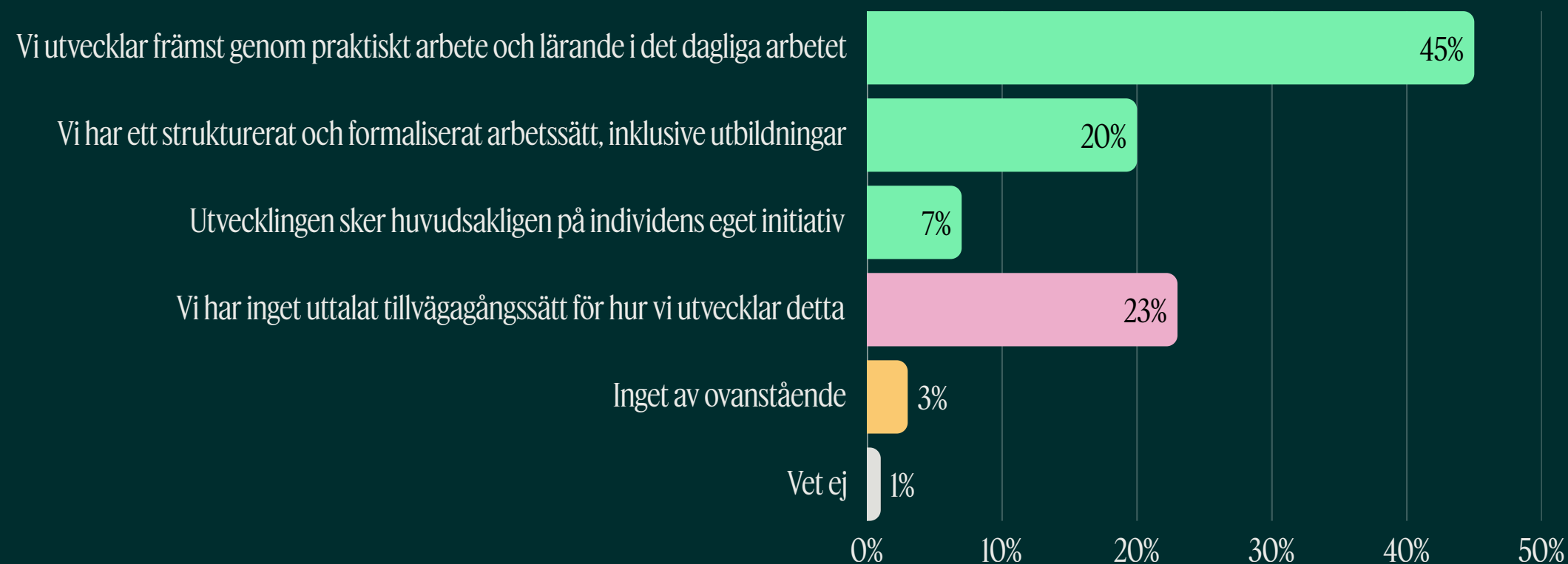
- Antal anställda totalt på företaget: 20-49 anställda (17%)

Genomförd i samarbete med

NOVUS

Nära hälften utvecklar "soft skills" på företaget genom praktiskt arbete och lärande i det dagliga arbetet

FRÅGA: Vilket av följande beskriver bäst hur ditt företag arbetar med att utveckla s.k. "soft skills" (t.ex. samarbetsförmåga, omdöme, anpassningsförmåga, lärförmåga) i organisationen?



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Vi utvecklar främst genom praktiskt arbete och lärande i det dagliga arbetet (45%)

- Företag i storstäder (51%)

Vi har ett strukturerat och formaliserat arbetssätt, inklusive utbildningar (20%)

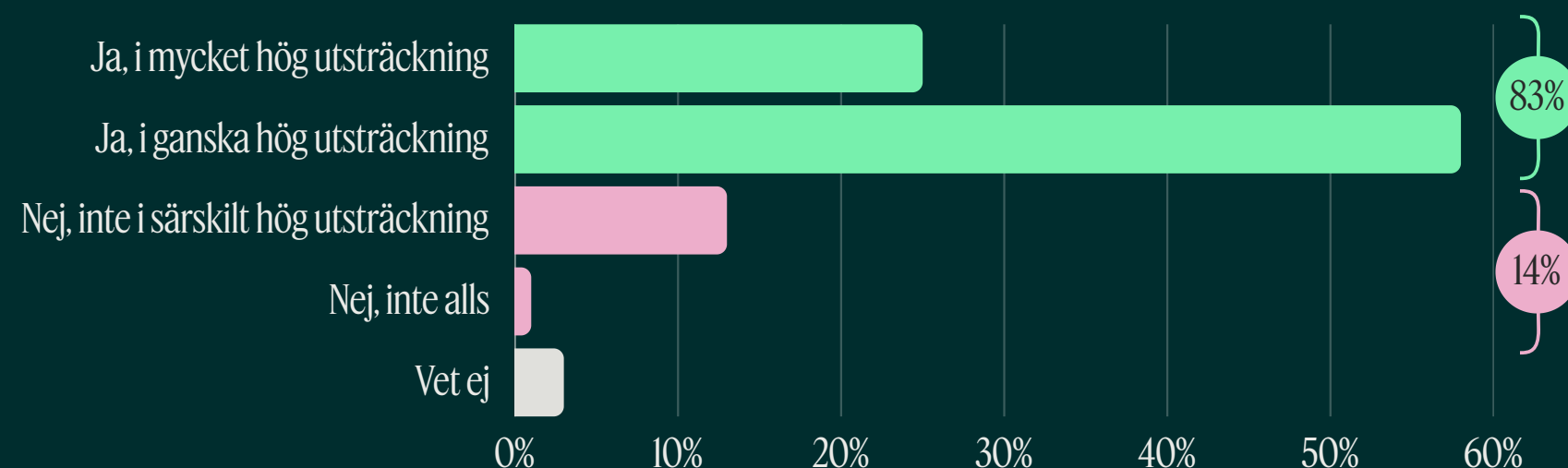
- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (30%)

Genomförd i samarbete med



Majoriteten upplever att företaget kan kombinera olika kompetenser från olika grupper när verksamheten kräver det

FRÅGA: Upplever du att ditt företag har förmågan att kombinera olika kompetenser över team-, funktions- eller rollgränser när verksamheten kräver det?



Info till respondenten: Med detta avses t.ex. att medarbetare från olika delar av organisationen (exempelvis HR, IT, affär, juridik, kommunikation m.fl.) kan arbeta tillsammans i tillfälliga eller tvärfunktionella konstellationer för att lösa nya eller komplexa uppgifter.

Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Andel ja (83%)

- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (89%)

Andel nej (14%)

- Antal anställda totalt på

Genomförd i samarbete med

NOVUS



“Kompetensfrågan kan inte längre behandlas som ett separat HR-spår. I en arbetsmarknad präglad av snabb AI-utveckling och förändrade kompetenskrav blir förmågan att utveckla rätt kompetens en direkt affärsfråga. Många organisationer vill framåt, men arbetar fortfarande för kortsiktigt och saknar strukturer som gör kompetensutveckling till en naturlig del av verksamheten. För att lyckas krävs tydligare riktning, starkare mandat och ett mer långsiktigt synsätt där kompetens kopplas direkt till strategi, förändring och konkurrenskraft.”

Jenny Berge

CCO, Wise

PEOPLE MOVE BUSINESS

Genomförd i samarbete med

NOVUS

THE TRANSFORMATION GAP

When technology reshapes the gap

Hur AI och ny teknologi förändrar synen på kompetens, roller och framtidens arbete, och hur väl organisationer är rustade för omställningen.

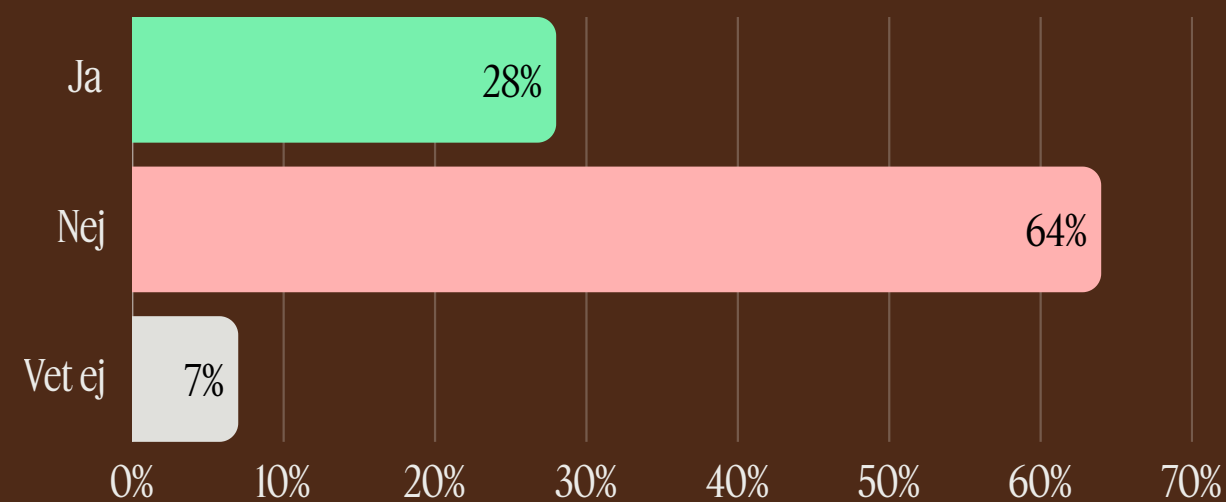
AI & TEKNOLOGIDRIVEN OMSTÄLLNING

Genomförd i samarbete med



Nära två av tre företag har inte en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos medarbetarna

RÅGA: Har ditt företag en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna?



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Ja (28%)

- Antal anställda totalt på företaget: 250+ anställda (41%)
- Företag i storstäder (37%)
- Företag i Stor-Stockholm (39%)

Nej (64%)

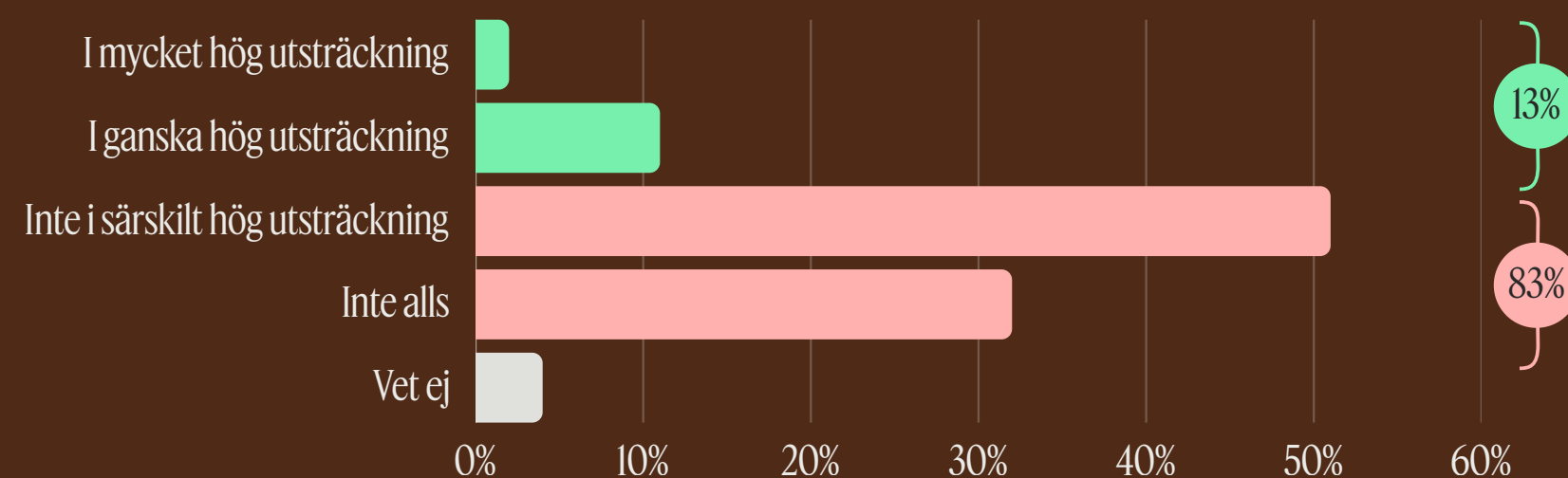
- Antal anställda totalt på företaget: 20-49 anställda (72%)
- Omsättning: Upp till 129 Mkr/år (77%)

Genomförd i samarbete med



Drygt åtta av tio företag har i låg utsträckning uppdaterade roll-eller kravprofiler som inkluderar AI-relaterade arbetssätt eller kunskaper

FRÅGA: I vilken utsträckning har ditt företag uppdaterat roll-eller kravprofiler för att inkludera AI-relaterade arbetssätt eller kunskaper?



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Andel hög utsträckning (13%)

- Kan i någon grad påverka strategiska beslut på företaget, som rör arbetet med att säkra den framtida kompetensförsörjningen (20%)
- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (35%)

Andel inte särskilt hög utsträckning/inte alls (83%)

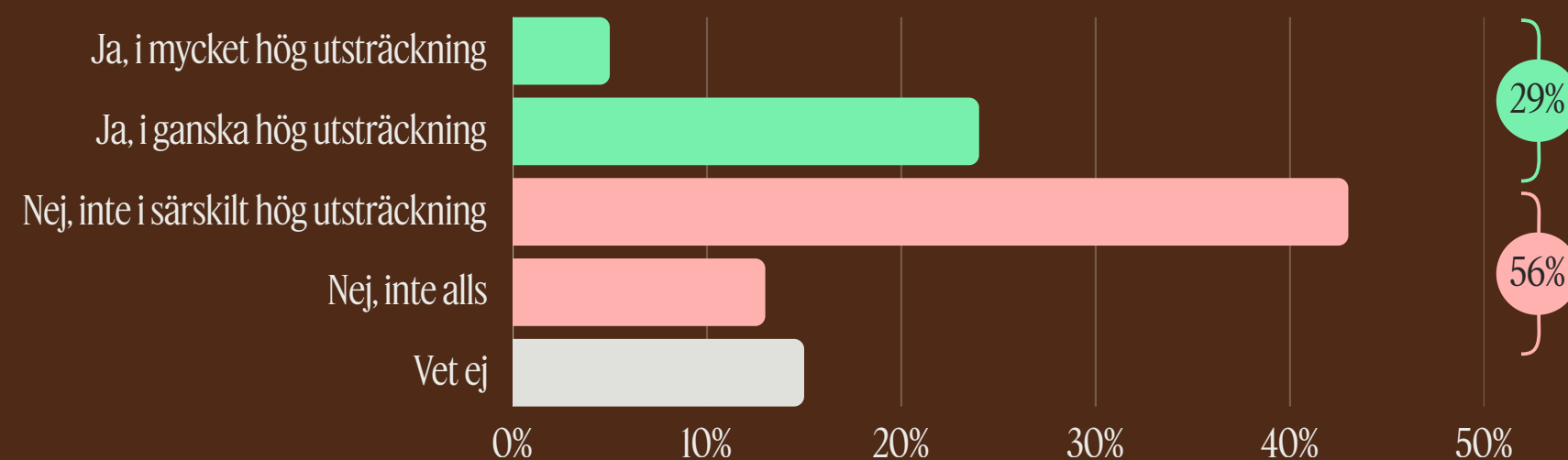
- Företaget har INTE en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de

Genomförd i samarbete med

NOVUS

Tre av tio upplever att AI-utvecklingen kommer leda till att företaget omvärderar hur man ser på anställning och utformning av juniora roller

FRÅGA: Upplever du att AI-utvecklingen kommer att leda till att ditt företag omvärderar hur ni anställer och utformar juniora roller?



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Andel i hög utsträckning (29%)

- Företaget har en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (48%)
- Kompetensbrist riskerar att påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2–3 års sikt: Andel ja (38%)

Netto: NEJ (56%)

- Företaget har INTE en beslutad plan för att utveckla AI-relaterad kompetens hos befintliga medarbetare under de kommande 24 månaderna (65%)
- Kompetensbrist riskerar att påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2–3 års sikt: Andel nej (63%)

Genomförd i samarbete med

NOVUS



"Många företag befinner sig just nu i ett läge där AI diskuteras intensivt, men där den organisatoriska omställningen ännu inte har börjat på riktigt. När roller, kompetenskrav och arbetssätt inte förändras i samma takt som tekniken uppstår ett växande gap mellan investering och faktisk effekt. Det här är inte i första hand en teknikfråga utan en ledarskaps- och kompetensfråga."

Martin Jensäter

Market Area Director, Wise IT

THE FUTURE BELONGS TO THE CURIOUS

Genomförd i samarbete med

novus

THE COMPETITIVE GAP

What happens when organizations fall behind

Hur brist på rätt kompetens påverkar organisationers konkurrenskraft och vilka risker som uppstår när omställningstakten inte matchar framtidens krav.

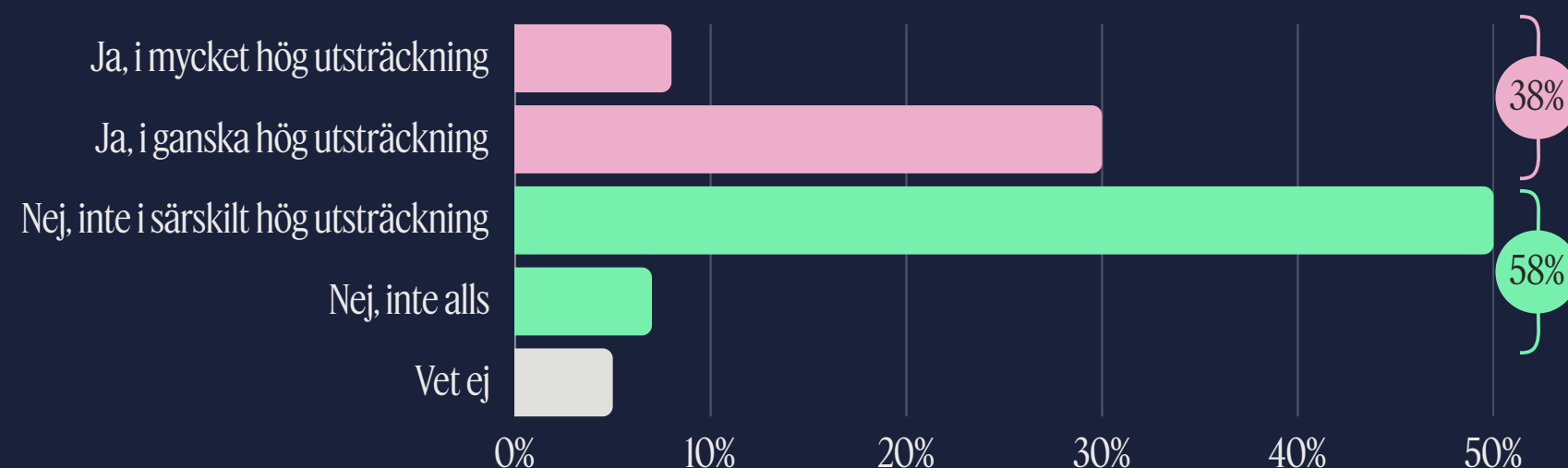
KONSEKVENSER & KONKURRENSKRAFT

Genomförd i samarbete med



Nära fyra av tio upplever att brist på rätt kompetens riskerar att påverka företagets konkurrenskraft negativt på 2-3 års sikt

FRÅGA: Upplever du att brist på rätt kompetens riskerar att påverka ditt företags konkurrenskraft negativt på 2–3 års sikt?



Signifikanta skillnader mot totalen.

Följande undergrupper svarar i högre grad:

Andel nej (58%)

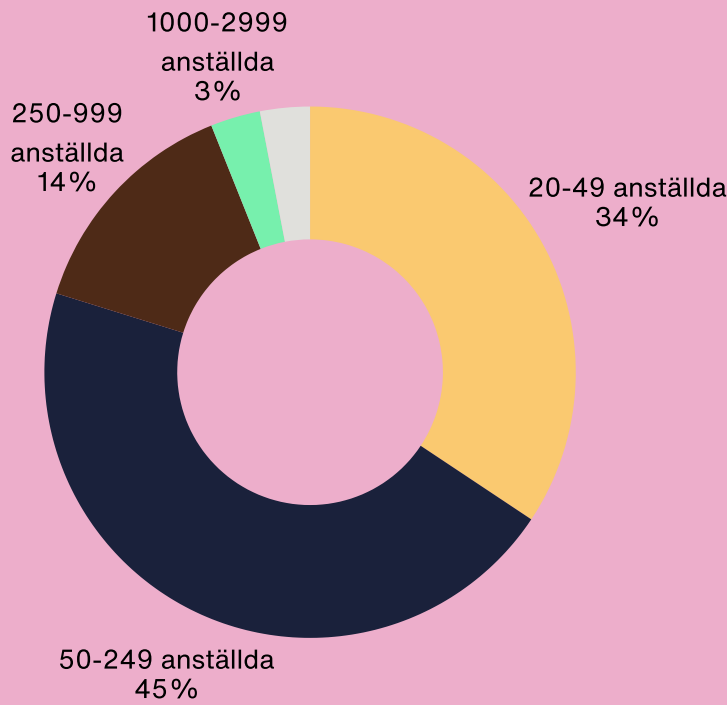
- Antal anställda totalt på företaget: 20-49 anställda (65%)

Genomförd i samarbete med

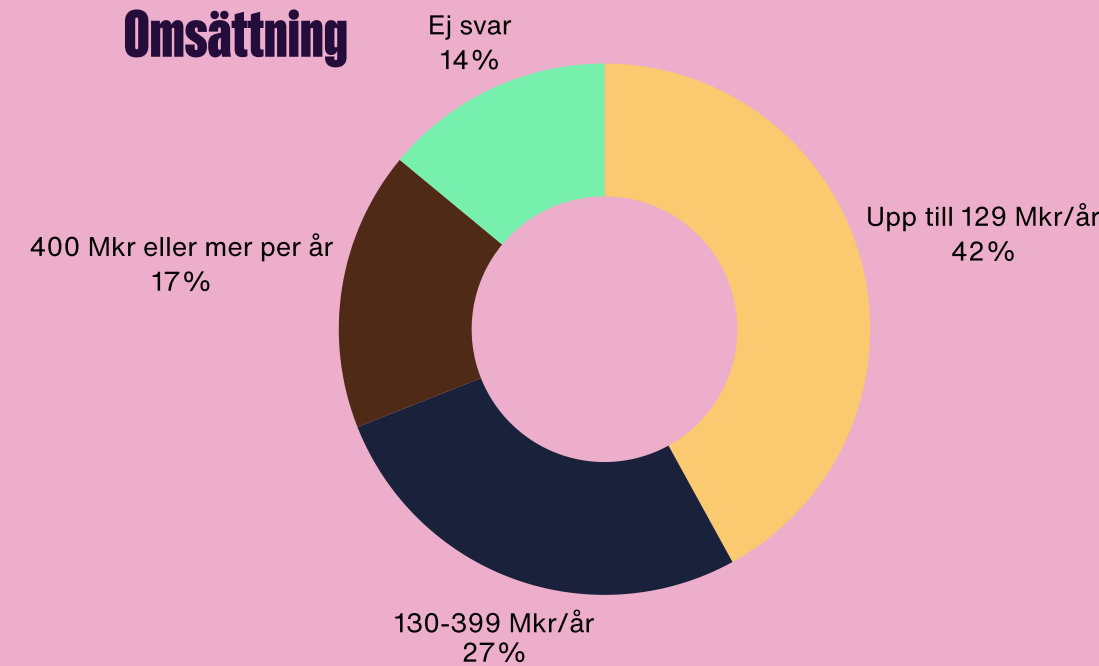
NOVUS

THE VOICES BEHIND THE DATA

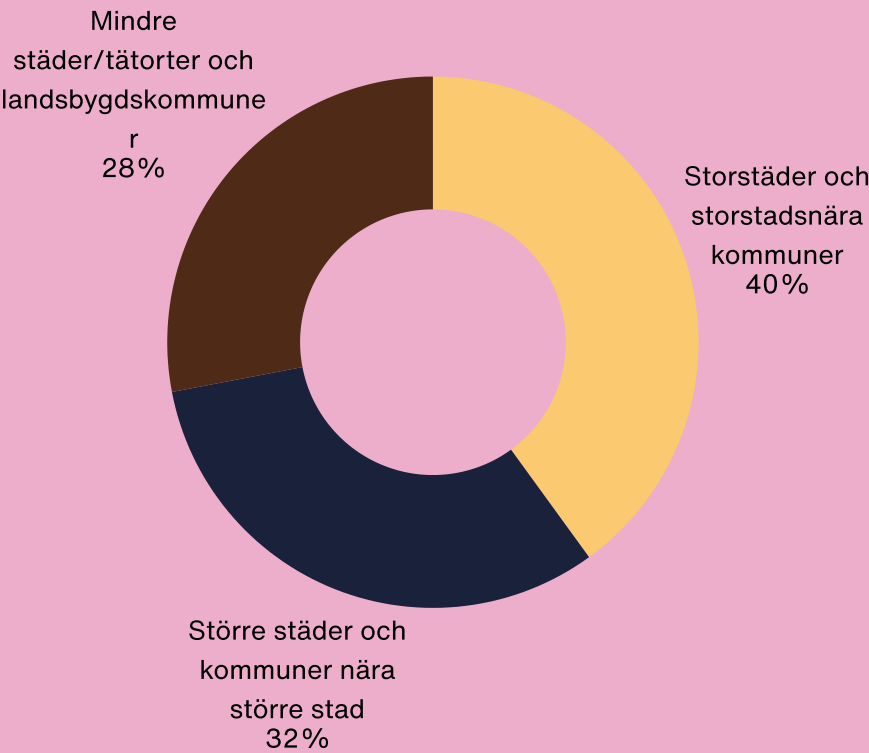
Antal anställda



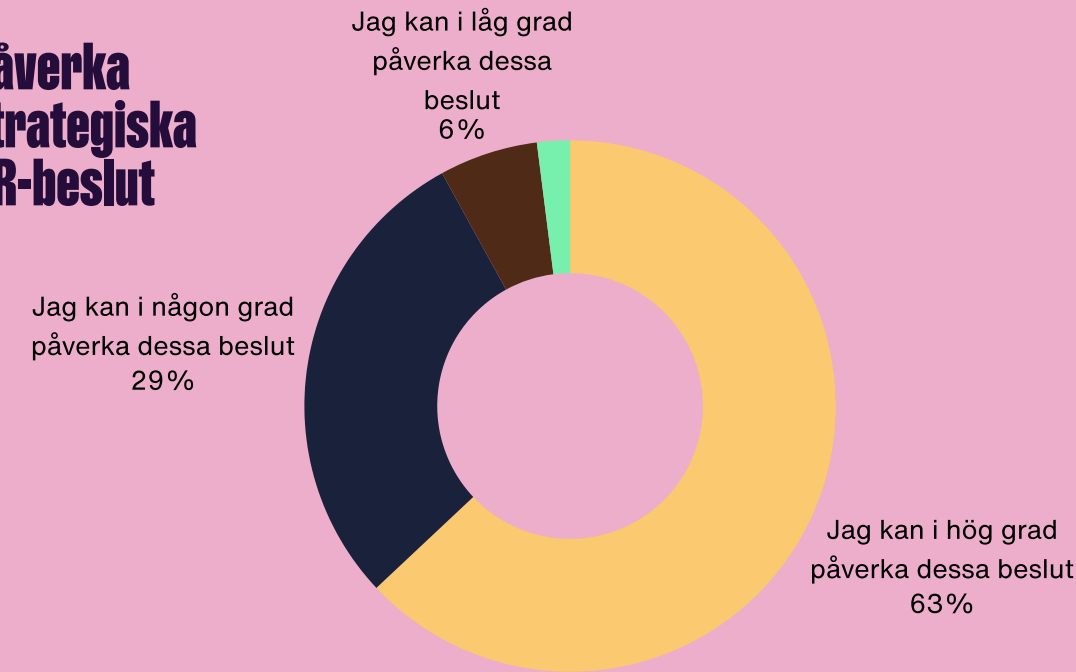
Omsättning



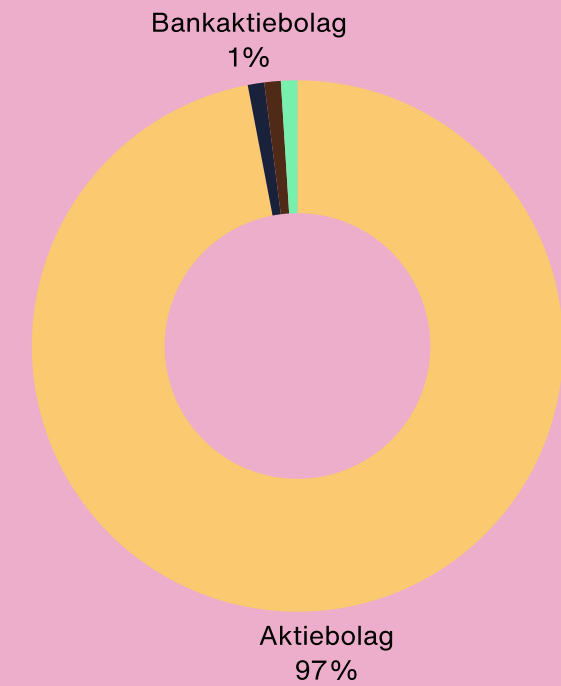
Ort



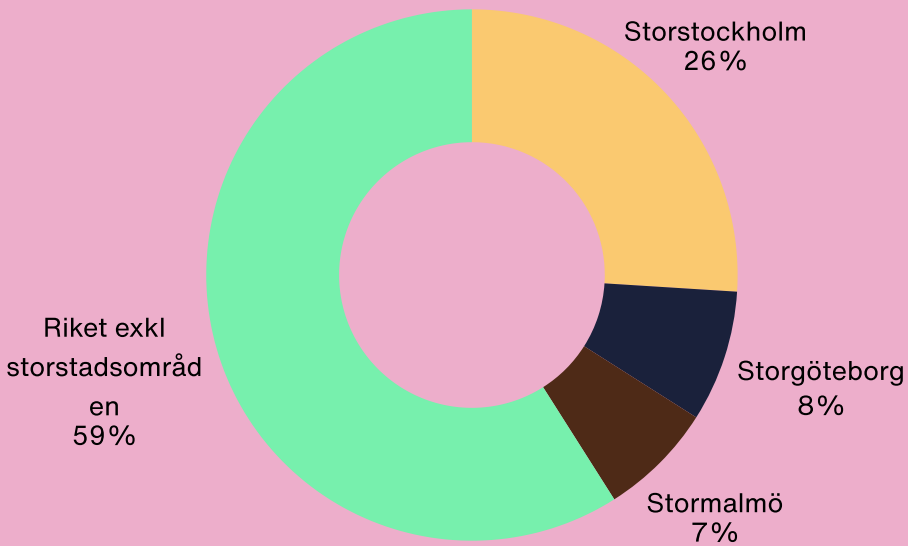
Påverka strategiska HR-beslut



Juridisk form



Storstadsområde



Genomförd i samarbete med



CLOSING THE GAP STARTS HERE

Från insikt till handling i en arbetsmarknad i förändring.

Gör kompetensplanering till en del av affärsplaneringen – inte en separat HR-process

Många företag vet att kompetensförsörjning är avgörande för affären, men få arbetar långsiktigt. För att minska gapet mellan strategi och genomförande behöver företag börja planera kompetens på samma sätt som man planerar investeringar, tillväxt och transformation. Det innebär att identifiera vilka kompetenser verksamheten behöver om 3–5 år, koppla dem till affärsmål och skapa konkreta planer för hur kompetensen ska byggas internt eller säkras externt.

Avsätt tid och mandat för kontinuerligt lärande – annars förblir kompetensutveckling en ambition

När tidsbrist och resursbrist är de största hindren räcker det inte att vilja utveckla medarbetare. Företag behöver skapa strukturer där lärande är en del av arbetet, inte något som sker utanför det. Det kan handla om att ge chefer ansvar för kompetensutveckling i vardagen, skapa tydliga mål för lärande och prioritera utveckling av mänskliga förmågor som samarbete, kommunikation och anpassningsförmåga – kompetenser som blir allt viktigare i en AI-driven arbetsmarknad.

Uppdatera roller, kravprofiler och arbetssätt i takt med AI-utvecklingen

AI-omställningen handlar inte bara om att införa nya verktyg, utan om att förändra hur arbete utförs och vilka kompetenser som skapar värde. Företag behöver därför kartlägga vilka roller som påverkas mest av AI, definiera vilka nya förmågor som krävs och säkerställa att både ledare och medarbetare får rätt kompetensutveckling. Annars riskerar AI-satsningar att skapa osäkerhet snarare än affärsnytta.

Mät omställningsförmåga lika tydligt som affärsresultat

När kompetensbrist redan nu upplevs hota konkurrenskraften behöver företag börja följa upp sin förmåga att ställa om. Det handlar om att mäta mer än rekryteringar och utbildningstimmar – exempelvis intern rörlighet, lärhastighet, tillgång till kritiska kompetenser och hur snabbt organisationen kan anpassa sig till nya affärsbehov. Företag som bygger stark omställningsförmåga kommer ha bättre förutsättningar att möta både teknologiska och ekonomiska förändringar framåt.

Genomförd i samarbete med





"Det som blir tydligt i rapporten är att många företag fortfarande försöker möta framtidens kompetensutmaningar med gårdagens arbetssätt. Samtidigt som förändringstakten ökar blir det allt viktigare att kunna kombinera teknisk utveckling med mänskliga förmågor, lärande och anpassningsförmåga. Frågan är inte längre om företag behöver ställa om, utan hur snabbt de kan göra det. De organisationer som lyckas skapa en kultur där kompetensutveckling är en naturlig del av affären kommer också ha ett tydligt försprång framåt."

Jacqueline Hedlund

Head of Marketing, Wise

DEEP EXPERTICE NO FLUFF

Genomförd i samarbete med

NOVUS



För frågor kontakta:

Jacqueline Hedlund

Head of Marketing, Wise

jacqueline.hedlund@wise.se

På Wise tror vi på kraften i långsiktiga matchningar där expertis, nyfikenhet och mod möter människors potential. Genom konsultlösningar, rekrytering och strategiska tjänster inom våra specialistområden stänger vi glappet mellan dagens utmaningar och morgondagens möjligheter – så att både människor och organisationer kan växa hållbart. Go the Wise Way.



WISE
HR



WISE
Finance



WISE
Sales



WISE
Marketing



WISE
Admin



WISE
Payroll



WISE
IT



WISE
Management

GO THE WISE WAY

Genomförd i samarbete med

NOVUS