

# Kompetens- utveckling i arbetslivet

Rekommendationer och reflektioner  
från arbetsmarknadens parter



Nordisk Nätverk för  
Vuxnas Lärande



# Kompetens- utveckling i arbetslivet

Rekommendationer och reflektioner  
från arbetsmarknadens parter

15 juni 2020

NVL 2020

© Nordiskt nätverk för vuxnas lärande

nvl.org

ISBN 978-952-7140-63-5

Denna publikation har finansierats av  
Nordiska ministerrådet genom NVL:s strategiska medel.

Redaktör: Ida Thomson och Anne Solsvik

Foto: Adobe Stock om inget annat anges

Layout:

Marika Elina Kaarlela/Gekkografia

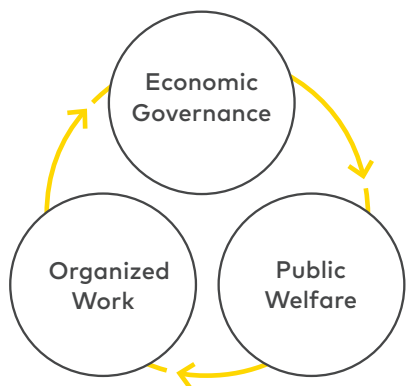
 **Nordisk Nätverk för  
Vuxnas Lärande**

# Innehåll

Summary .....	6
<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>10</b>
Bakgrund .....	11
Akut behov av omställning på grund av corona .....	12
Syftet med nätverket .....	13
Fokus och avgränsningar i nätverkets arbete .....	14
Kompetensbegreppet .....	16
Nätverkets arbetssätt .....	17
<b>3. Perspektiv på kompetensutveckling i arbetslivet .....</b>	<b>18</b>
Rapportens struktur .....	21
Målgrupp .....	21
<b>4. Därför behövs kompetensutveckling i och för arbetslivet .....</b>	<b>22</b>
Stöd till arbetslivet i pandemins fotspår .....	23
Ständiga förändringar – ständigt nya kompetensbehov .....	25
Baskompetens att tillgodogöra sig kompetensutveckling .....	26
Hållbarhet – från många olika perspektiv .....	28
Nya medarbetare – nya tankesätt .....	30
Stärkt fokus på generell kompetens .....	31
<b>5. Förutsättningar på samhälls-, verksamhets- och individnivå .....</b>	<b>32</b>
Nätverkets resonemang .....	33
Nordiska exempel .....	38
<b>6. Kompetenskartläggning och analys av verksamhetens och individens kompetensbehov .....</b>	<b>42</b>
Nätverkets resonemang .....	43
Nordiska exempel .....	49
<b>7. Flexibel, digital och effektiv kompetensutveckling .....</b>	<b>52</b>
Nätverkets resonemang .....	53
Nordiska exempel .....	56
<b>8. Nätverkets rekommendationer och avslutande reflektioner .....</b>	<b>60</b>
<b>Bilagor</b>	
Program och medverkande från genomförda seminarier .....	64
Nätverkets medlemmar .....	66

# Summary

The NVL network "Competence in and for working life" consists of representatives of the social partners (employee- and employer organisations) in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden.



THE NORDIC MODEL

The network has functioned as a platform for the exchange of experiences and knowledge, with different perspectives on the theme development of qualifications for employees. The ambition has been to highlight the different dimensions, which either weaken or strengthen the opportunities for learning in working life, and show examples of this.

The results of this work during the years 2018-2020 is presented in this final report. The network presents its collected recommendations, which point out some prerequisites, considered by the members as important for the development of competence in working life.

## Recommendations

### 1

#### A national policy for qualifications and skills with a central role for the social partners

There is a need for a comprehensive policy in each of the Nordic countries to strengthen the perspectives for lifelong and life wide learning. This requires a strengthening of the possibilities for further development and transition of adults. When developing a national qualifications and skills policy, tripartite partnership must be guaranteed for accuracy, legitimacy and long-term sustainability.

### 2

#### Qualifications required in the working life as basis for learning

The network sees a necessity to develop a more effective method of defining and formulating the need for qualifications and skills in working life, as a basis for education within and outside the formal education and training system. The European Qualifications Network (EQF) offers a framework for this and can guarantee compatibility over the borders. A continued Nordic exchange of experiences of how the qualifications in working life can be developed and used, will be useful, as the countries and the different branches of the economy are at different stages of development.

### 3

#### Educational information and career guidance

The availability of career guidance for adults must be ensured and developed in order to increase the

individuals' faculties for making conscious and well-informed choices throughout their working life. The digital possibilities for a more flexible and accessible career guidance must be explored. In order to get a better overview of the situation in the development of skills and qualifications, the ambition in each country should be to create one simple access to the existing educational and training system – a platform that would round up possible means for skills development, both for those in and outside working life, as well as employers. Better educational information may also improve the employers' possibilities to orientate themselves in the educational opportunities.

## 4

### More digital and flexible learning

The network sees also a need for enhanced flexibility in the educational and training system so that education can more quickly adapt to the changing needs of working life. More flexible, digital educational programs have increased, partly because of the ongoing pandemic. This also applies to the possibilities for multilateral cooperation concerning a narrower category of education, for example within different clusters in industry.

## 5

### Motivation and Return on Investment

The network sees an ongoing need for strengthening the motivation of businesses and individuals to work towards the development of qualifications and skills. This has to be continued in several areas – both through strengthening the incentives and possibilities for the improvement of qualifications and skills, but also by highlighting and spreading knowledge of the value of competence development.

## 6

### Competency mapping and validation of competence in working life

Competency mapping and validation of competence in working life must be increased in

order to create a better targeted competence development. The work for the development of competence in the context of society, companies and individuals must be more based on a GAP analysis, where existing qualifications are compared with the need for competence. The network fully endorses the conclusions of the NVL validation network, concerning validation in working life.

## 7

### Continued focus on basic skills and general competence

A broad knowledge base is the prerequisite for the development of individuals throughout the entire working life. It is therefore necessary to continue to strengthen the digital skills of adults – but also other skills such as literacy, in order to assure that they can re-learn and learn new skills throughout their lives. The network endorses the conclusions of the NVL network on basic qualifications and its recommendations for the need of reinforced digital competence. The network also sees a need for ongoing focus on general qualifications, such as creativity and the capacity to adapt to change, which will be of greater importance in the future. The development of methods for better identification and utilization of general competence is required.

---

The network concluded its activities during the continuing corona pandemic (summer 2020). The crisis rapidly actualized many of the perspectives on competence development in and for working life that the network had worked with during two years. The crisis shows in many ways the importance of an intentional competence policy and a society, businesses and individuals, geared up to a quick readjustment of their qualifications to changing conditions in the world around us. The network therefore emphasizes the importance of following the development and learning from competence development in working life, during and after the ongoing pandemic.

# 1

## Sammanfattning

NVL-nätverket "Kompetens i och för arbetslivet" består av representanter för de sociala parterna (arbets- tagar- och arbetsgivarorganisa- tioner) i Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.



DEN NORDISKA MODELLEN

Nätverket har utgjort en plattform för utbyte av erfarenheter och kunskap kring olika perspektiv på temat kompetensutveckling för anställda. Ambitionen har varit att belysa dimensioner som hindrar och stärker möjligheterna till ett lärande arbets- liv och att sprida goda exempel.

Resultatet av arbetet som pågått 2018–2020 presenteras i denna slut- rapport. I den lyfter nätverket fram sina samlade rekommendationer som pekar ut förutsättningar som de gemensamt sett som viktiga i välfungerande system för kompe- tensutveckling i arbetslivet.

## Rekommendationer

### 1

#### En nationell kompetenspolitik där arbets- marknaden ska ha en central roll

Det behöver utvecklas en samlad kompetenspolitik i varje nordiskt land som stärker möjligheterna för ett livslångt, livsvitt lärande. Här behöver möjligheterna till vidareutveckling och omställning för vuxna särskilt stärkas. I utvecklingen av en nationell kompetenspolitik bör trepartssamarbete säkras för träffsäkerhet, legi- timitet, helhet och långsiktighet.

### 2

#### Arbetslivets kompetensbehov som grund för utbildning

Nätverket ser behov av att utveckla sätt att än bättre definiera och formulera arbetslivets kompetensbehov som utgångspunkt för utveckling av utbildning både i och utanför det formella utbildningsväsendet. EQF tillhandahåller ramar för arbetet och kan säkra jäm- förbarhet över landsgränser. Här kan fortsatt nord- iskt erfarenhetsutbyte om hur arbetslivskvalifikationer utvecklas och används vara givande då länderna och branscherna kommit olika långt.

### 3

#### Utbildningsinformation och karriärvägledning

Möjligheterna till karriärvägledning för vuxna behöver säkerställas och vidareutvecklas för att stärka indi- viders förmåga att göra medvetna och informerade val, genom hela arbetslivet. Här bör fortsatt de digitala möjligheterna till mer flexibel och tillgänglig karriärväg- ledning utforskas. För att skapa en bättre överblick av



befintliga kompetensutvecklingsmöjligheter bör en ambition i varje land vara att skapa en tydlig ingång till ett befintligt utbildningsutbud – en plattform som samlar möjliga vägar att utveckla sin kompetens, både för personer i och utanför arbetslivet samt för arbetsgivare. Bättre utbildningsinformation kan också bidra till bättre möjligheter för arbetsgivare att orientera sig i utbudet.

## 4

### Mer digitalt och flexibelt lärande

Nätverket ser också att flexibiliteten i utbildningssystemet behöver öka så att utbildningar än snabbare kan utformas utifrån arbetslivets föränderliga behov. Möjligheterna till mer flexibla, digitala utbildningsupplägg har ökat, bland annat till följd av pågående pandemi. Digitalt lärande och vilka möjligheter och utmaningar det medför behöver fortsatt utforskas. Det samma gäller möjligheterna att samverka över landgränserna kring behovet av smala utbildningar, exempelvis inom olika kluster i industrin.

## 5

### Motivation och Return on Investment

Nätverket ser fortsatta behov av att verka för att stärka verksamheters och individers motivation att satsa på kompetensutveckling. Det är ett arbete som behöver ske på många fronter – både genom stärkta incitament och möjligheter till kompetensutveckling men också genom att synliggöra och sprida kunskap om värdet (Return on Investment) av kompetensutveckling.

## 6

### Kompetenskartläggning och validering i arbetslivet

Användningen av kompetenskartläggning och validering i arbetslivet behöver öka för att få en träffsäkrare kompetensutveckling. Både på samhälls-, verksamhets- och individnivå behöver

utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser i högre utsträckning baseras på en gap-analys där befintlig kompetens sätts i relation till kompetensbehovet. Nätverket ställer sig i övrigt bakom de slutsatser i NVL's valideringsnätverks arbete som rör validering i arbetslivet.

## 7

### Fortsatt fokus på basfärdigheter och generella kompetenser

För att individer ska kunna vidareutvecklas hela arbetslivet krävs en bra kunskapsbas. Det är därför angeläget att fortsätta stärka den digitala kompetensen hos vuxna – men även andra baskompetenser såsom läs- och skrivkunighet för att säkerställa möjligheter att lära om och lära nytt genom hela livet. Nätverket ställer sig bakom slutsatserna i NVL's nätverk för basfärdigheter och deras rekommendationer kopplade till behovet av stärkt digital kompetens. Nätverket ser också behov av att fortsätta sätta fokus på de generella kompetenserna, exempelvis kreativitet och förändringskompetens, som kommer att öka i betydelse i framtiden. Utveckling av metoder för att bättre identifiera och tillvarata generella kompetenser behövs.

---

Nätverket avslutar sitt arbete mitt under en pågående coronapandemi (sommaren 2020). Krisen kom snabbt att aktualisera många av de perspektiv på kompetensutveckling i och för arbetslivet som nätverket arbetat med under två års tid. På många håll visade krisen vikten av en medveten kompetenspolitik och av att både samhälle, verksamheter och individer är rustade för att snabbt anpassa sin kompetens till förändrade förutsättningar i omvärlden. *Nätverket vill därför särskilt betona vikten av att följa utvecklingen och dra lärdomar om kompetensutveckling i arbetslivet under och efter pågående pandemi.*



## 2 Inledning



Samhällets ständiga utveckling ställer krav på omställning och kontinuerlig kompetensutveckling genom hela arbetslivet. *En global händelse såsom coronapandemin som 2020 kom att drabba världen visar också hur arbetsmarknadens vanliga sätt att fungera snabbt kan sättas ur spel.* Vissa branscher och kompetenser blev plötsligt mindre efterfrågade medan kompetensbehovet ökade kraftigt inom andra.

Vad är det som krävs för att anställda i små, medelstora och stora verksamheter, såväl privata som offentliga, ska kunna vidareutveckla sin kompetens i takt med ständigt förändrade kompetensbehov? Hur kan kompetens tillvaratas och utvecklas i tider då arbetsmarknaden snabbt förändras? Vilka utmaningar delar vi inom Norden och vilka kreativa exempel och möjliga lösningar finns det? Dessa frågeställningar har nätverket "Kompetens i och för arbetslivet" fokuserat på. Resultatet av arbetet som pågått 2018–2020 presenteras i denna slutrapport.

## Bakgrund

Nätverket "Kompetens i och för arbetslivet" är ett av flera expertnätverk inom det övergripande nordiska nätverket för vuxnas lärande (NVL). Nätverket bildades under hösten 2018 och är delvis en följd av det tidigare nätverket "[Kompetens ur ett arbetslivsperspektiv](#)" vars resultat presenterades under 2017 i rapporten *Kompetens ur ett arbetslivsperspektiv*. I den lyftes ett antal strategiska frågor, som kan bidra till att vidareutveckla bra övergångar mellan utbildning och arbetsliv samt mobilitet i arbetslivet, fram – några av vilka nätverket Kompetens i och för arbetslivet tagit sig an.

Den nuvarande nätverket består uteslutande av representanter för de sociala parterna (arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer) i Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige. Nätverkets sammansättning har gett en unik möjlighet att ta utgångspunkt i den trepartssamverkan mellan stat, arbetsgivare och arbetstagarare som länge varit och fortfarande är central för kompetensförsörjningen i de nordiska länderna. Det är [en nordisk modell](#) som bygger på samförstånd och ömsesidig



En förteckning  
över nätverkets  
medlemmar  
återfinns i  
Bilaga 2.

tillit och på idén om att arbetsmarknads- och kompetenssystemen är beroende av de tre parternas perspektiv och insats för att fungera. Denna samsyn kring vikten av välfungerande trepartssamverkan, samt diskussioner om hur den bör se ut för att säkra rätt kompetens i och för arbetslivet, har därmed präglat nätverkets arbete.

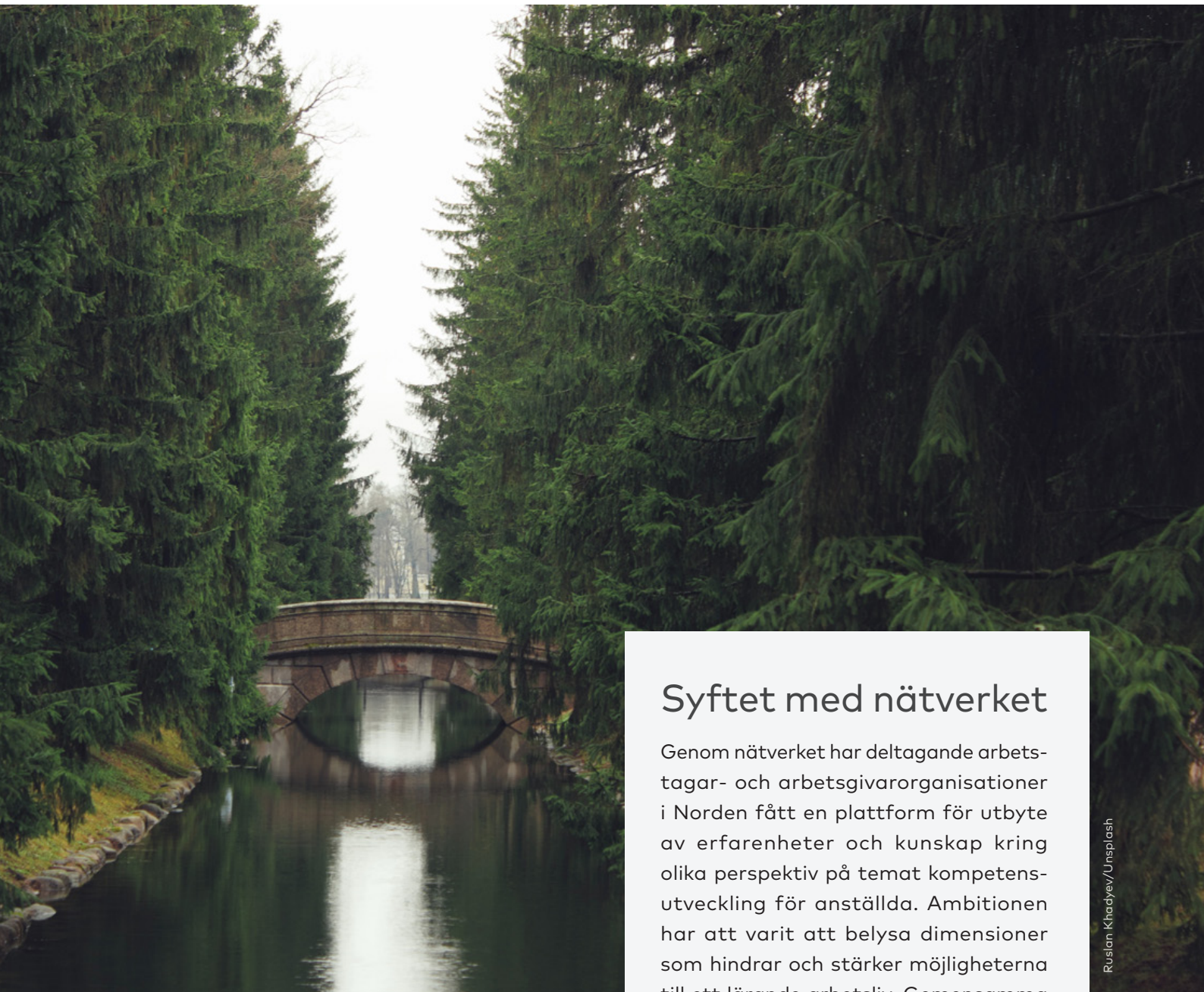
Nätverkets deltagare kommer från organisationer med fokus på olika branscher och grupper av arbetstagare och arbetsgivare. Det återspeglas till viss del i de resonemang och exempel som tas upp i rapporten.

Utöver att dela en trepartssamverkande arbetsmarknadsmodell har nätverkets medlemmar också de gemensamma utmaningar som följer av att verka i små länder och språkområden och i länder där bibehållen konkurrenskraft är beroende av en välfungerande kompetensförsörjning. I Norden är både män och kvinnor i högre utsträckning yrkesverksamma om man jämför med andra delar av världen. En annan gemensam nämnare handlar om Norden som arbetsmarknadsregion där det sker ett arbetskraftsflöde exempelvis mellan Köpenhamn och södra Sverige. De flesta verksamheter och företag i de nordiska länderna är vidare små med färre än 10 anställda medan större företag är mer ovanliga. Norden har slutligen också en stark tradition av gemensamma medborgarrättigheter och i viss utsträckning även liknande arbetsmiljöreglering.

Sammantaget har nätverket både genom sin sammansättning och genom den likvärdiga nordiska kontext de verkar i många gemensamma nämnare. Det har skapat förutsättningar för givande erfarenhetsutbyten och analyser av utmaningar och vägar framåt för förstärkt kompetensutveckling i och för arbetslivet.

## Akut behov av omställning på grund av corona

*Efter årsskiftet 2020 bröt coronapandemin ut, vilket påtagligt kom att påverka omställningsbehovet i samhället. Många av de frågeställningar som nätverket arbetat med under 2018 och 2019 hamnade plötsligt högt på agendan i olika länders insatser för att bemöta krisen. Behovet för individer och verksamheter att snabbt ställa om blev tydligt. Efterfrågan på insatser för att tillvarata och överföra kompetenser mellan branscher ökade kraftigt. Olika kompetensutvecklingsåtgärder för uppsagd, varslad och permitterad personal sätts hastigt. Trycket på olika utbildningsaktörer blev snabbt hårt likväl som efterfrågan och behovet av ett digitalt utbildningsutbud ökade kraftigt.*



## Syftet med nätverket

Genom nätverket har deltagande arbets- tagar- och arbetsgivarorganisationer i Norden fått en plattform för utbyte av erfarenheter och kunskap kring olika perspektiv på temat kompetens- utveckling för anställda. Ambitionen har varit att belysa dimensioner som hindrar och stärker möjligheterna till ett lärande arbetsliv. Gemensamma utmaningar har diskuterats och goda exempel och möjliga vägar framåt har kunnat identifieras och, bland annat genom denna rapport, spridas till rele- vanta aktörer i Norden.

OECD har nyligen uppmärksammat följderna av coronapandemin för yrkesutbildning. I rapporten pekar OECD ut viktiga byggstenar i ett robust yrkesutbildningssystem – delar som gör att yrkesutbildningssystemet står stadigt även i kristider och som dessutom kan förstärkas ytterligare utifrån de lärdomar pandemin medför. OECD pekar bland annat på vikten av ett yrkesutbildningssystem utvecklat i ett nära samarbete med arbetsmarknadens parter. Samarbetet i sig kan förkorta och effektivisera insatser i kristider. Det pekar också på betydelsen av etablerade och fungerande system för validering som kan användas då behoven av omställning ökar. Detsamma gäller användningen av digitala lösningar för lärande som kan få en skjuts under krisen. OECD betonar också att ett yrkesutbildningssystem behöver innefatta möjligheter att utveckla även grundläggande färdigheter såsom digital kompetens.

Sammantaget kom pandemin att visa på kompetensens betydelse i ett samhälle och ett arbetsliv i behov av omställning. Kapitel 3 inleds med en redogörelse för de nordiska ländernas krispaket med fokus på att tillvarata och vidareutveckla kompetens.

## Fokus och avgränsningar i nätverkets arbete

Kompetensutveckling i och för arbetslivet är ett brett område och det finns många olika perspektiv på frågan. Nätverket har därmed valt att göra vissa avgränsningar i sitt arbete. En sådan avgränsning är att främst fokusera på kompetensutveckling för personer som befinner sig i arbetet. Inriktningen har i huvudsak legat på att hitta sätt att stimulera till ett livslångt lärande under ett aktivt arbetsliv. Det är givetvis angeläget för varje samhälle att sätta fokus även på de som står utanför arbetsmarknaden men en fråga som detta nätverk inte inriktat sig på.

Nätverket har också valt att uppehålla sig vid några teman – trender och utmaningar kopplade till behovet av kompetensutveckling som är gemensamma i Norden. Det är frågor och områden som arbetslivets parter ser som angelägna att belysa ytterligare för att få till stånd en än mer effektiv kompetensutveckling genom hela arbetslivet. De teman som nätverket valt att fördjupa sig i i sitt arbete är digitalisering, motivation och Return on Investment (ROI) och kartläggning och erkännande av kompetens (validering) samt yrkes- och karriärvägledning. Digitalisering för att det är en megatrend vars konsekvenser och möjligheter står högt på agendan i alla länder i Norden. Grundläggande digitaliseringskompetens är en baskompetens i dagens arbetsliv. Digitaliseringen

medför både nya kompetensutvecklingsbehov och möjligheter att bedriva kompetensutveckling på nya sätt. Ny teknik bidrar med värdefulla verktyg att för mer effektiva och lättillgängliga utbildningar. Motivation och ROI är grundförutsättningar för att få till kompetensutveckling som en naturlig del av varje företags löpande verksamhet. Individens egen drivkraft är också avgörande för ett löpande lärande hela livet. Nätverket har därför också fördjupat sig i frågor om vad som hämmar och främjar anställda att delta i kompetensutveckling. Med hjälp av genomtänkt kompetenskartläggning och validering kan individens kompetens bättre tillvaratas och kompletteras på ett mer effektivt sätt. Frågan om hur system för mer strukturerad kartläggning och validering av reell kompetens ska se ut är på agendan i samtliga länder i Norden. Det är också en fråga som ett annat [nätverk inom NVL](#) fokuserar på. Arbetet i detta nätverket har därmed riktats in på den roll som kompetenskartläggning och validering kan spela för effektiv kompetensutveckling i arbetslivet. Nätverket har också satt fokus på frågan om yrkes- och karriärvägledning samt rådgivning/information och vilken roll det kan spela för individens utveckling genom arbetslivet.

De teman nätverket fokuserat på i sitt arbete ligger väl i linje med de prioriteringar som Nordiska ministerrådet lyft fram i sin [vision för 2030](#). I ett grönt, konkurrenskraftigt och socialt hållbart Norden är genomtänkt kompetensutveckling centralt vilket nätverket på olika sätt belyst genom sitt arbete. Kompetensutveckling i arbetslivet är avgörande för att kunna möta förändrade behov och krav i omvärlden. Omställning mot en grönare industri är exempelvis väsentlig för ett grönare och mer konkurrenskraftigt Norden. Vikten av att säkerställa basfärdigheter som möjliggör lärande hela livet är avgörande för att människor ska kunna fortsätta utvecklas i arbetslivet och inte riskera att hamna i arbetslöshet.

Nätverkets arbete har också nära koppling till [FN:s globala mål för hållbar utveckling](#) och då särskilt mål 4 – God utbildning för alla och mål 8 – Anständiga arbetsvillkor. Kompetensutveckling i arbetslivet är en viktig pusselbit i arbetet mot dessa målsättningar.

# Kompetensbegreppet

Den exakta definitionen av begreppet "kompetens" varierar i olika sammanhang. Kompetens handlar på ett övergripande plan om en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext (Ellström, 1992).

Kompetens delas ofta upp i grundläggande kompetens (basic skills), generella kompetenser (soft skills) och professionell kompetens (professional skills). Nätverket har i sitt arbete haft ett brett perspektiv på kompetens och inkluderat alla dessa perspektiv på kompetens.



## Grundläggande kompetens (basic skills)

Handlar exempelvis om grundläggande förmåga att läsa, skriva och räkna likväl som grundläggande digital kompetens.

## Generella kompetenser (soft skills)

Med generell kompetens (tidigare ofta benämnd som "mjuk" kompetens) menar vi andra kompetenser som är avgörande för livslångt lärande och för att fungera i ett dynamiskt arbetsliv. Det handlar exempelvis om kompetens såsom analytiskt och kritiskt tänkande, sociala emotionella färdigheter och samarbetskompetens samt förmåga att ställa om och vidareutveckla sig.

## Professionell kompetens (professional skills)

Kompetens som är relevant för ett visst, specifikt yrke.

Det är vanligt att tänka på grundläggande kompetens som något som vi lär oss i skolan medan professionell kompetens är något som man börjar utveckla i skolan och där utvecklingen sedan kan fortsätta hela arbetslivet. Så måste det inte nödvändigtvis vara utan alla typer av kompetenser kan utvecklas under hela livet.



Ett annat sätt att beskriva kompetens är på det sätt som det gjorts inom ramen för [den europeiska referensramen för kvalifikationer \(EQF\)](#). Det kan beskrivas som ett översättningsverktyg som möjliggör jämförelser av kvalifikationer mellan olika länder i Europa. I ramverken används begreppet resultat av lärande (learning outcome) för att formulera vad en individ ska kunna, förstå, förhålla sig till och vara kapabel att utföra. Själva beskrivningen av resultat av lärande är i EQF beskrivit utifrån tre perspektiv:

- Kunskap (knowledge).
- Färdigheter (skills).
- Kompetenser (competences) självständighet och ansvar (responsibility and autonomy) vilket handlar om förmågan att använda sin kunskap och sina färdigheter självständigt och med ansvar.

I EQF är kompetensbegreppet sammansatt av både kunskap och färdighet och framför allt förmågan att använda dem i situationer som kräver olika grader av självständighet och eget ansvarstagande.

## Nätverkets arbetssätt

Som metod har gruppen dels anordnat seminarier på de olika teman som beskrivits under avsnittet "Fokus och avgränsningar i arbetet". Till seminarierna har externa föreläsare bjudits in för att belysa olika perspektiv och ge inspirerande exempel utifrån de aktuella teman som nätverket valt. Utöver nätverkets medlemmar har även externa deltagare bjudits in till seminarierna och cirka 20–30 personer deltagit varje gång.

Nätverket har också haft interna arbetsmöten för att gemensamt analysera och diskutera de utmaningar och nordiska exempel som lyfts fram av de externa aktörerna. Under sina möten har nätverket också utarbetat och vidareutvecklat denna rapport.

Vilka aktörer som deltagit framgår i bilaga 1 där programmen för seminarierna finns.

### 3 Perspektiv på kompetensutveckling i arbetslivet



För att strukturera de olika perspektiv på kompetensutveckling i arbetslivet som berörts under nätverkets arbete har följande enkla modell utarbetats. Modellen hjälper till att kategorisera de olika dimensioner av kompetensutveckling i arbetslivet som berörts i nätverkets arbete. Den ger också struktur till denna rapport. Modellen innehåller följande tre delar som i sin tur innehåller olika frågeställningar.



### **1. Förutsättningar på samhälls-, verksamhets- och individnivå (kapitel 5)**

Här har nätverket samlat de resonemang och exempel som belyser de grundförutsättningar som krävs för en hållbar kompetensutveckling i arbetslivet. Det handlar både om större strategiska kompetenspolitiska insatser på nationell nivå men också om mjuka värden såsom ledarskap, motivation och en stark lärandekultur.

#### **Frågeställningar**

- Hur kan politiken bidra med förutsättningar som stärker möjligheterna till en löpande kompetensutveckling genom hela arbetslivet?
- Vad motiverar organisationer och individer till kompetensutveckling?
- Hur kan kompetensutveckling bli del av arbetslivets vardag och vilken roll spelar ledare?

## **2. Kompetenskartläggning och analys av verksamhetens och individens kompetensbehov (kapitel 6)**

Här har nätverket samlat de resonemang och exempel som handlar om vikten av att planera kompetensutvecklingsinsatser utifrån grundliga kompetensbehovsanalyser. Det gäller både på verksamhets- och individnivå. Här sätts också fokus på vägledningsinsatser som kan lotsa individer till vidareutveckling i arbetslivet – utifrån deras befintliga kompetens.

### **Frågeställningar**

- Vilken kompetens finns hos individen och verksamheten och vilken behöver utvecklas?
- Hur kan kartläggning användas för träffsäker kompetensutveckling?

## **3. Flexibel, digital och effektiv kompetensutveckling (kapitel 7)**

Här har nätverket samlat de resonemang och exempel som handlar om hur kompetensutveckling kan organiseras och se ut för att passa individers och verksamheters olika behov.

### **Frågeställningar**

- Hur bör och kan kompetensutvecklingen genomföras?
- Vilka utbildningsupplägg och digitala utbildningsverktyg kan möta olika behov?

Samtliga "pusselbitar" i modellen innehåller resonemang och exempel på samhälls-, verksamhets- och individnivå. De innefattar både frågor rörande förutsättningar, strukturer, arbetssätt och förhållningssätt.

Varken nätverkets arbete och därmed inte heller modellen utger sig för att uttömma alla de olika perspektiv på kompetensutveckling i arbetslivet som de nordiska länderna kan ha utbyte av att diskutera. Nätverkets sammansättning har istället präglat de olika frågor och exempel som lyfts i rapporten.

Medan temaområdena valts ut utifrån deras angelägenhet och aktualitet i de nordiska länderna ska pusselbitarna i modellen nedanför ses som ett sätt att strukturera nätverkets perspektiv på kompetensutveckling i arbetslivet.

## Rapportens struktur

I rapporten sätts fokus på att sammanfatta nätverkets resonemang och slutsatser samt bidra med konkreta exempel från de nordiska länderna. I ett inledande kapitel sätter nätverket in behovet av kompetensutveckling i arbetslivet i ett större perspektiv – inte minst i tider av en världsomvälvande pandemi som på många sätt påverkar arbetslivets förutsättningar. Därefter följer tre kapitel som fokuserar på var och en av modellens tredelar. De specifika teman som tagits upp på nätverkets seminarier har använts för att exemplifiera möjliga lösningar och förhållningssätt i relation till de olika perspektiven på kompetensutveckling.

Därefter ges exempel från de deltagande nordiska länderna som beskriver aktörer, insatser eller strategier för att bemöta utmaningarna på kreativa och träffsäkra sätt. Vissa exempel kan vara relevanta för alla nordiska länder medan andra kan vara bättre anpassat till vissa länders förutsättningar och kontext. En del kan också vara mer relevanta för vissa branscher än för andra. Det visar sig att det är ganska stora skillnader mellan de enskilda nordiska länderna trots att de ses som lika i en större europeisk och global kontext. Rapporten lyfter också fram ett antal rekommendationer och avslutande reflektioner från nätverket.

I varje kapitel summeras först nätverkets resonemang och reflektioner.

## Målgrupp

Rapporten ska kunna användas av arbetslivets organisationer i de deltagande länderna. Den ska också kunna ge inspiration till andra aktörer som vill stärka arbetet med kompetensutveckling i och för arbetslivet. Exempel på sådana aktörer är utbildningsanordnare, departement och myndigheter samt enskilda verksamheter, företag och organisationer aktiva inom kompetensutvecklingsområdet. Rapporten och dess slutsatser riktar sig också till beslutsfattare i arbetslivet – både på arbets- tagar- och arbetsgivarsidan. De nätverk inom NVL som arbetar med närliggande frågor är också centrala målgrupper. Förhoppningsvis kan rapporten bidra till att synliggöra behovet för en målmedveten kompetenspolitik i de nordiska länder som ännu inte tagit ett samlat grepp om kompetensutvecklingsfrågan.



# 4

## Därför behövs kompetensutveckling i och för arbetslivet



Det är med en lyhördhet mot omvärldens förändring som individers och verksamheters kompetens ständigt behöver utvecklas. Att hålla "örat mot rälsen" för att förstå vilka trender och händelser som påverkar arbetslivet är en avgörande utgångspunkt för en medveten kompetensutveckling av anställda. I följande kapitel sätter vi fokus på varför kompetensutveckling i arbetslivet i Norden är avgörande – både för individen, verksamheten och samhället.

Kompetensutvecklingsbehov kan också uppstå på sätt och med en kraft som är svåra att förutspå. Mitt under nätverkets arbete drabbar coronapandemin samhället. Utöver de stora förluster av människoliv som viruset medfört har samhället också drabbats på andra sätt. Många branscher och individer har påverkats väsentligt av pandemin. Inom vissa branscher såsom besöksnäringen (hotell, restaurang, turistmål), transport, industri, restaurang och handeln kämpar många verksamheter för sin överlevnad och individer varslas, sägs upp eller permitteras. Både kortsiktiga och långsiktiga insatser krävs för att bemöta de utmaningar som pandemin medfört för verksamheter och individer.

## Stöd till arbetslivet i pandemins fotspår

I samtliga länder i Norden har olika krispaket lanserats för att bemöta de effekter som coronapandemin medfört för arbetslivet. Insatserna spänner över ett brett fält. De sociala parterna genomför egna insatser men är också mycket aktiva i samarbetet med staten. De arbetar även med att [peka på de behov deras medlemmar har](#) och föreslå ytterligare åtgärder. En sammanställning över de nordiska ländernas olika krispaket finns sammanställt och uppdateras löpande på [Nordiska Ministerrådets hemsida](#). Nedan följer exempel på insatser som

sjösatts för att stödja ett arbetsliv och ett utbildningssystem i behov av snabb omställning.

I Danmark har två separata trepartsavtal ingåtts inom kompetensområdet. Ett av avtalen går ut på att kompensera arbetsgivare vars [medarbetare studerar för 75 % av sin ordinarie lön](#). Dessutom har ett [stort avtal](#) sjösatts som innebär att arbetsgivarna kompenseras för upp till 90 % av lönen för nya utbildningskontrakt. Samtidigt har det skett en snabb övergång till distansutbildning, delvis med stöd från partiernas gemensamma kompetensfonder. En central plattform har också upprättats för tillhandahållande av distansutbildning i olika former. Det har också visat sig att arbetslösa medlemmar i 3F (arbetaryrken) i [hög utsträckning önskar delta i utbildningar](#) för att stärka sina basfärdigheter (läsa, räkna skriva).

I Norge har [extra medel tillskjutits](#) till yrkesutbildning genom satsningen "Kompetensepluss" som ska stärka individers förutsättningar att ta gesällbrev/yrkesbevis eller motsvarande inom sin bransch. I sitt så kallade [tredje krispaket](#) satsar också Norge motsvarande cirka 170 miljoner euro på olika [kompetenshöjande insatser](#) för individer som blivit av med sina jobb eller permitterats. En samlad översikt av regeringens initiativ finns här:

[www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak-for-a-dempe-de-okonomiske-virkningene-av-koronavirusutbruddet/id2695404](http://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak-for-a-dempe-de-okonomiske-virkningene-av-koronavirusutbruddet/id2695404).

På Island innehåller också de stora krispaket som [hittills lanserats](#) som respons till coronapandemin insatser inom kompetensområdet. [Bland annat skjuts medel](#) till gymnasieutbildningar och universitetsutbildningar för en extra sommartermin som ska stärka utbildningsmöjligheterna bland annat för personer som blivit arbetslösa. Intresset för möjligheterna att studera på sommaren har varit stort. Kraftiga utbildning- och rådgivningsåtgärder (14 miljoner euro) till stöd för arbetslösa har utlovats.

Den svenska regeringen har tillfört medel för att [fler ska kunna studera i vuxenutbildning, högskola och yrkeshögskola](#). Utbildningsinsatserna kopplade till corona har fokus på jobb och omställning och förväntas även kunna fungera väl för yrkesverksamma även efter krisen. Formatet på de nya utbildningarna lämpar sig också väl för fjärr- och distansundervisning vilket gör den oberoende av tid och rum. Parterna arbetar också för att kunna genomföra branschvalidering (validering mot arbetslivets kvalifikationer) på distans utan att ge avkall på kvaliteten. Svenska ESF-rådet (medel för Europeiska socialfonden) har utlyst medel för dels kompetensomställning inom handeln samt en



utlysning för permitterad, varslad och anställd personal i ekonomiskt utsatta branscher.

Finland har ökat antalet utbildningsplatser på universiteten och högskolorna från hösten. Antagningsproven har gjorts digitalt.

Samtliga länders regeringar har också stöttat företagen direkt med stärkta möjligheter till lån och krediter för att klara sig genom krisen. Möjligheterna till permittering har i många länder nyttjats och kompetenshöjande insatser kopplats till permitterad personal. Subventioner eller hel nedsättning av olika typer av arbetsgivaravgifter eller moms-satser har också förekommit i hela Norden. Det har också handlat om ett minskat sjuklöneansvar.

Sammantaget sker en rad olika insatser, många gånger i ett aktivt trepartssamarbete, för att stötta verksamheter och individer i stort behov av omställning.

## Ständiga förändringar – ständigt nya kompetensbehov

Utöver den akuta påverkan som coronapandemin har på samhället och arbetslivet så påverkas de också ständigt av olika globala "megatrender". Digitalisering, automatisering, specialisering, globalisering, klimat och miljöutmaningar utgör några tydliga exempel. Dessa trender leder både till nya affärsmodeller där exempelvis kontakten mellan företag och kunder blir mer direkt (customer to business) snarare än med stöd av mellanhänder (business to business). Den digitala transformation vi genomgår kommer att kräva och har också krävt ny kunskap hos befintliga medarbetare. Den bidrar också med möjligheter att bedriva kompetensutveckling på nya sätt.

Ny teknik förändrar såväl innehåll i existerande yrkesroller och gör att nya yrken uppkommer inom flera sektorer. Nya jobb skapas hela tiden – jobb som i högre grad kommer att vara mer kompetensintensiva än de som försvinner. [Uppgifter från OECD](#) visar exempelvis att antalet anställda i tillverkningsindustrin minskade med 20 procent mellan 1995 och 2015. Under samma period ökade antalet anställda i servicesektorn med 27 procent.

Automatisering möjliggör också nya sätt att arbeta. [OECD visar i en rapport från 2018](#) att risken för att en stor andel arbeten helt kommer att försvinna till följd av automatisering är överdriven. Samtidigt visar rapportens resultat att många arbeten kommer förändras tack vare

## **TIPS!**

I Norge har en expertkommitté analyserat hur förändringar i arbetslivet och samhället i stort kommer påverka behovet av att lära sig hela livet. Kommittén har också värderat utbildningssystemets kapacitet att uppfylla dessa behov, om strukturen och verktygen för kompetensutveckling är tillräckligt bra och anpassade till framtidens behov. [Studien](#) innehåller kommitténs förslag till vad som ska känneteckna ett system för lärande hela livet och hur ett system kan skapas genom att förändra nuvarande struktur och komplettera med nya instrument.

automatiseringens möjligheter. Datadrivna kund- och medborgartjänster i kommuner och staten utgör ett exempel på förändrade arbetsätt. Ökad specialisering innebär också en allt högre efterfrågan och konkurrens om kompetens i framkant – kompetens som kan hjälpa ett företag att hålla takten med omvärlden.

Den nordiska arbetsmarknaden kännetecknas också av reglering, certifikat och internationell reglering, bland annat inom EU-samarbetet. Trenden går mot mer reglering snarare än mindre, exempelvis utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Inom områden som transport, svets, life science och energiproduktion kan man exempelvis förvänta sig fortsatta regleringar som kräver löpande kompetensutvecklingsinsatser.

Sammantaget så kommer samhällets megatrender att radikalt förändra arbetslivets kompetensbehov. Det innebär att både arbetstagare och arbetsgivare måste räkna in löpande kompetensutveckling som en central förutsättning för

att behålla sin aktualitet och utvecklas i takt med samhället. Kompetensutveckling i arbetslivet behöver vara en målmedveten satsning och resultatorienterad både ur arbetsgivarens och arbetstagarens synpunkt.

## Baskompetens att tillgodogöra sig kompetensutveckling

I takt med ökad digitalisering och ökade behov av kontinuerligt, livslångt lärande är det också avgörande att ha baskompetenser som gör det möjligt för individer att ta del av kompetensutvecklingsinsatser. En utmaning som de nordiska länderna delar med andra länder är anställda med bristfälliga läs- och skrivfärdighet eller med dyslexi. [Andelen med svag läsförmåga](#) (förmåga att läsa och förstå mycket enkla texter och budskap) utgör 16 % av befolkningen i Danmark, 11 % i Finland, och 13 % i Norge och Sverige (tal för Island ingår ej i statistiken). Andelen med svag läsförmåga är särskilt hög bland personer med kort utbildning, äldre och personer utan arbete. Bland personer med yrkesutbildning, och då



Kristin Wilson/Unsplash

### **TIPS!**

På Island finns sedan 2010 en lag om utbildning för personer med låg formell utbildning. Lagen har sina rötter i en överenskommelse mellan staten och de sociala parterna. Lagen fastslår att vuxenutbildningen ska ge särskilt stöd till de med minst utbildade och finansiering till detta har också avsatts genom en utbildningsfond. Lagen har bland annat uppmärksammats genom programpolicyn [Upskilling Pathways](#) som EU har lanserat. Den policyn påpekar på det trängande behov som de lågutbildade i EU har av skräddarsydda utbildningar, validering och vägledning.

både äldre och yngre personer samt personer både med och utan jobb, är också antalet med svag läsförmåga relativt hög.

Det är en utmaning på många plan men ur ett kompetensutvecklingsperspektiv bidrar det till försämrade möjligheter att tillgodogöra sig vidareutbildning. Det är därför avgörande att de nordiska ländernas utbildningssystem och statliga stödordningar fortsätter lägga stor vikt vid goda baskompetenser och att även sådana kompetenser ska vara möjliga att utveckla även som vuxen. Här kan digitala hjälpmedel fortsätta utvecklas för att stödja personer med läs- och skrivsvårigheter i sin kompetensutveckling. Digitala hjälpmedel kan både användas som stöd för att tidigt identifiera grundläggande kunskapsluckor men också för att utveckla baskompetenser.

[PIAAC-studier](#) har också visat att baskunskaperna varierar väsentligt mellan olika yrkesgrupper. Personer utan yrkesutbildning eller som arbetar i manuellt präglade arbetsuppgifter har i genomsnitt lägre grundläggande färdigheter än personer med komplexa arbeten och längre och högre utbildning. Generellt sätt är nivån på baskompetenser lägre i privat sektor än offentlig sektor.

## Hållbarhet – från många olika perspektiv

Hållbarhet – och det sett ur flera perspektiv – är också en trend som är här för att stanna. Det är också ett av de genomgående temana för [Nordiska ministerrådets vision för 2030](#). Ambitioner om ett grönt, konkurrenskraftigt och socialt hållbart Norden genomsyrar strategin. Ett hållbart arbetsliv är ett arbetsliv som fungerar långsiktigt, både för individerna och verksamheterna i det men också för en ekologiskt hållbar värld.

Ur ett kompetensperspektiv handlar ett fokus på hållbarhet dels om kunskap och förmåga att förstå och agera på ett sätt som är hållbart för samhället. Här satsar många arbetsgivare på mer hållbara vägval – alternativ som många kunder i allt högre utsträckning efterfrågar. Det kräver många gånger en analys av verksamheten från fler perspektiv. Hållbara vägval förutsätter att medarbetarna förmår omsätta hållbara strategier i praktiken. Ett exempel är finska kemiindustrin som strävar mot en [kolneutral kemiindustri 2045](#). Isländska fiskerieringen har

utvecklat [IRF hållbarhetsstandarden](#) baserad på FAO riktlinjer. Utveckling av medarbetares kompetens är en viktig pusselbit på vägen mot dessa hållbarhetsmål –

Hållbarhet handlar också om att från ett individperspektiv hitta sätt att hålla och vara aktuell länge på arbetsmarknaden. Kompetensutveckling kan ur det perspektivet vara en förutsättning för hållbarhet. Det kan göra individer till en del verksamheters utvecklingsresa. Det kan bidra till att man ständigt kan hitta sätt att bidra och känna sig sedd och behövd.

Det finns därmed behov av utbildningar som stöttar övergång till mer hållbara verksamheter. Speciell kompetensutveckling av anställda, till exempel för att kunna hantera avfallssortering på jobbet, använda energi klokt och tänka på nya lösningar inom resursförbrukning kommer att vara viktiga i framtiden.

I de nordiska länderna har vi mycket kunskap och forskning, klimat och miljö och goda möjligheter att utveckla tekniken vidare. Samtidigt är det också en utmaning att hitta anställda som har kompetenserna som krävs för att fortsatt vara ledande inom området. Det är särskilt svårt att hitta rätt så kallad STEM-kompetens (science, technology, engineering and mathematics) men också avancerade digitala och naturvetenskapliga kompetenser.

### **TIPS!**

I Danmark har en ny nationell [två-dagarskurs för att utveckla hållbarhetskompetensen](#) hos medarbetare inom industrin. Under kursen sätts fokus på hållbarhet i relation till produktion. Detta inkluderar också FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling, med särskilt fokus på målet om hållbar konsumtion och produktion.

Efter avslutad utbildning kan deltagaren bidra till att utveckla och upprätthålla hållbart beteende och processer i produktionen och stött den gröna övergången med fokus på:

- Avfall.
- Återvinning.
- Energieffektiv produktion.
- Avfallshantering.
- Minskad resursförbrukning.
- Efterlevnad av miljöstandarder och krav.



## Nya medarbetare – nya tankesätt

Det är inte bara samhället som förändras utan också de medarbetare som finns i arbetslivet. Nya generationer bär med sig nya ideal – ideal som innebär en annorlunda syn på livslångt lärande än tidigare generationer. Idén om en karriär kan exempelvis komma att ersättas av idén om flera olika karriärer under en livstid. Viljan att förstå drivkrafterna hos nya generationer är viktigt för framtidens ledare. Nya generationers vilja och behov ställer sammantaget krav på kompetensutveckling som är tillgängliga och praktiskt möjliga att ta del av – hela livet. Detta kommer i sin tur att skärpa kraven på utbildning, färdigheter och livslångt lärande. Ansvar för livslångt lärande måste delas mellan anställda själva, arbetsgivare, myndigheter och privata och offentliga utbildningsaktörer.



För samtliga länder i Norden kommer det att vara avgörande att förmå att tillvarata all arbetskraft som står till buds. Vikten av att arbeta med frågor som inkludering och integration går inte nog att betona. Här handlar det inte bara om att utveckla kompetensen hos de personen som redan finns i arbetslivet utan också hitta och lära av framgångsrika vägar att tillvarata individer som står utanför arbetsmarknaden. Nyanlända behöver stöd att snabbt utveckla de färdigheter som krävs för långsiktig etablering på arbetsmarknaden. Här är det viktigt att de nordiska länderna fortsätter hitta sätt att kombinera språkutbildning och yrkesinriktad utbildning och kompetensutveckling. Det är också viktigt att hitta goda modeller för validering av den kompetens som nyanlända bär med sig, och att det finns möjlighet att komplettera sin kompetens utifrån valideringsresultaten. Här finns exempel från olika länder i Norden som sänkt trösklarna för tillgång till validering för nyanlända, genom att erbjuda det på modersmålet.

Sammantaget är det viktigt att anpassa kompetensutvecklingen i och för arbetslivet till de grupper man vill nå och identifiera vilka behov som samhället och individerna har av lärande – behov som sedan kan omsättas i genomtänkta kompetensutvecklingsinsatser.

## Stärkt fokus på generell kompetens

Det finns också vissa typer av kompetenser som förväntas få större betydelse i framtiden. Allt mer fokus har på senare tid kommit att läggas på generella kompetenser och deras betydelse i arbetslivet. Exempelvis har [World Economic Forum](#) (WEF) analyserat de kompetenser som över tid fått ökad respektive minskad betydelse i arbetslivet. De flesta kompetenser som förväntas öka sin betydelse är generella kompetenser som analytiskt tänkande, teamwork, aktivt lärande och kreativitet. [OECD](#) betonar också den ökade betydelsen som emotionella och sociala färdigheter kommer få på framtidens arbetsmarknad. [En liknande studie](#) som Spekter låtit analysföretaget InFuture göra har pekat ut kreativitet, förmåga att ta till sig och sälla bland stora mängder information och fördjupningskompetens – kompetens att fokuserat ta sig an en uppgift – som särskilt viktiga på framtidens arbetsmarknad. Vikten av att fokusera på att utveckla individers generella kompetenser får också betydelse för vilka typer av kompetensutvecklingsinsatser som sätts. Island har med framgång [genomfört valideringar](#) (sida 5 i rapporten) av generell/överförbar arbetskompetens bland långtidsarbetslösa. Många av dessa kompetenser, preciserade av arbetslivets representanter, finns på WEF:s lista.



# 5

## Förutsättningar på samhälls-, verksamhets- och individnivå



Jayson Hinricksen/Unsplash



För att etablera en långsiktigt hållbar kompetensutveckling i arbetslivet krävs att goda förutsättningar skapas och ges både på samhälls-, verksamhets- och individnivå – förutsättningar som bidrar med strukturer, incitament och en kultur som främjar ett livslångt och livsvitt lärande anpassat till arbetslivets behov.

På samhällsnivå handlar det om de politiska beslut och samhällsstrukturer som prioriterar och möjliggör löpande kompetensutveckling, mobilitet och omställning. Sådana "helhetsinitiativ" finns det också exempel på branschnivå. På arbetsplatsnivå är etablering av en lärandekultur avgörande och här vilar ett betydande ansvar på företagsledarnas axlar. På samtliga nivåer är motivation en avgörande faktor för att kompetensutveckling ska bli av. Argument för kompetensutveckling – fakta som pekar på riktig nytta för företagen och individen och även samhället i stort – behövs för att öka motivationen till ständig kompetensutveckling.

I följande kapitel sätts fokus både på makro- och mikroperspektivet av nödvändiga förutsättningar för kompetensutveckling i arbetslivet. Här samlas både förutsättningar av samhällsövergripande strukturell karaktär med även sådana dimensioner som handlar om arbetsplatsers och människors drivkraft att utvecklas.

## Nätverkets resonemang

### **Sammanhållen kompetenspolitik**

En tydlig tråd i nätverkets arbete har handlat om vikten av en nationell kompetenspolitik som bidrar till förutsättningar för lärande hela livet, både för verksamheter och individer. En utmaning som återkommande diskuterats i nätverket har varit upplevelsen av att respektive land misslyckats med att ta ett helhetsgrepp i kompetensfrågan. Verksamheter och individers förutsättningar för kompetensutveckling i olika tider och situationer i livet styrs av olika politikområden. Näringspolitik, arbets-

marknadspolitik, finanspolitik, utbildningspolitik och integrationspolitik bidrar på olika sätt till arbetslivets kompetensförsörjning men det är vanligt med system och insatser som inte riktigt hänger ihop och heller inte är långsiktigt hållbara. Därför ser nätverket det som intressant att fortsatt följa Norges initiativ till en samlad kompetenspolitik och de lärdomar som följer av implementeringen av den.

### **TIPS!**

I Norge inrättades 2017 det så kallade [Kompetensebehovsutvalget \(KBU\)](#) – ett trepartssamarbete med syfte att producera forskning och statistik som kan ligga till grund för bedömning av Norges framtida kompetensbehov. Deras återkommande rapporter ska ligga till grund för diskussioner och beslut i relation till nationella och regionala initiativ och beslut inom kompetensområdet.

Liknande funktion men i mycket mindre skala fyller de [regionalt utvecklingsansvariga aktörerna](#) i Sverige.

### **TIPS!**

På Island används olika metoder för att synliggöra vinsten av utbildningen. Genom projektet [Tourism Skills Center](#) utarbetas olika parametrar för att för företagsledare och individer åskådliggöra lönsamheten av målmedvetna utbildningsinsatser.

Vidare läsning: [www.hæfni.is](http://www.hæfni.is)

### **Betydelsen av trepartssamverkan för långsiktiga kompetensutvecklingsstrategier**

Nätverket har också återkommit till vikten av välfungerande trepartssamarbeten vid utveckling av en genomtänkt kompetenspolitik. En särskilt viktig roll som arbetslivets organisationer (de sociala parterna) behöver fylla är att på olika sätt analysera och tydliggöra arbetslivets kompetensbehov så att utbildningssystemet och kompetensutvecklingsinsatser ska kunna anpassas därefter. Här erbjuder de nationella kvalifikationsramverken och EQF ett standardiserat sätt för att utveckla delkvalifikationer- och kvalifikationer. Nätverket ser det som viktigt att fortsätta utforska möjligheter att utveckla kvalifikationer med utgångspunkt i EQF och gemensamt lära sig hur arbetet blir mest givande.

### **Synliggöra kompetensutvecklingens nytta på individ-, verksamhets- och samhällsnivå**

Kompetensutveckling bidrar till värde för flera aktörer. Nyttan med kompetensutveckling ur ett individperspektiv kan handla om att bli säkrare på sitt arbete, stärkt självförtroende och yrkesidentitet, certifierade kompetenser, karriärutveckling och större chans att vara relevant på sin arbetsplats och samtidigt säkerställa en varaktigt trygg position på arbetsmarknaden.

För verksamheter kan det handla om argument såsom att behålla arbetskraft istället för att rekrytera (vilket är dyrt), minska perso-

nalomsättningen, möta uppsatta kvalifikationer/kompetenskrav, öka produktiviteten och lönsamheten, bättre bild av kompetensbehov och inventering genom kompetenskartläggning, bättre kundupplevelse och samtidigt stärka sin position på en konkurrensutsatt marknad och på så sätt få större möjligheter till tillväxt.

Ur ett samhällsperspektiv är det angeläget att medborgarna är rustade för arbetsmarknaden och upprätthåller sin kompetens så att de kan få en varaktig etablering på arbetsmarknaden. Dels för att säkerställa skatteintäkter och medel för att upprätthålla och utveckla välfärden, dels, för att hålla de sociala utgifterna för de som inte kommit i ett arbete till ett minimum. Staten har således ett intresse och även ansvar i att bidra till att säkerställa att de kompetensförsörjningsbehov som finns på arbetsmarknaden tillgodoses. I de nordiska länderna ligger statens ansvar huvudsakligen på obligatorisk utbildning inom ordinarie utbildningssystem. På längre sikt kan det vara nödvändigt att staten tar ett ökat ansvar i den offentliga rollen för medborgarnas kompetensutveckling i vuxenlivet eftersom medborgare i hela Norden i större utsträckning kommer att behöva lära sig under hela arbetslivet.

För de nordiska ländernas regeringar finns det ett starkt intresse för att medborgarna är rustade för att ta jobb och behålla sin anställning för att säkerställa skatteintäkter och inte behöver betala för arbetslösa och kontantmottagare. Därför har regeringar också en viktig roll att spela när de ekonomiskt bidrar till utvecklingen av kompetens som behövs på en förändrad nordisk arbetsmarknad. De nordiska staternas roll i kompetensutvecklingen skiljer sig idag mycket i de nordiska länderna när det gäller ekonomi, struktur och omfattning.

### **Olika perspektiv på motivation**

Motivation kan beskrivas som en mycket viktig faktor till satsningar på kompetensutveckling – från samhällets, arbetstagarens och individens perspektiv. Motivation kan något förenklat delas in i inre och yttre motivation. Inre motivation för kompetensutveckling innebär en egen drivkraft och lust till att utveckla sig och lära. Yttre motivation sker till följd av någon form av press eller incitament, exempelvis att det får negativa konsekvenser om jag inte tar del av kompetensutvecklingsinsatser eller att en belöning väntar om jag delta i utbildningen.

En studie från undersökningsföretaget Epinion har bland annat visat att medarbetares motivation att delta i kompetensutveckling är starka bland företag som förmår skapa bra strukturer för kompetens-

utveckling. Sådana strukturer har varit särskilt viktiga i verksamheter där individers egen drivkraft (inre motivation) att kompetensutveckla sig är låg.

En grundläggande utmaning när det kommer till motivation och kompetensutveckling handlar nämligen också om hur motivationen varierar mellan olika grupper av medarbetare. Motivationen att kompetensutvecklas är lägre bland lågutbildade och yrkesutbildade än bland högutbildade. Samtidigt så har studier, [bland annat från Norge](#), visat att behovet av kompetensutveckling i arbetslivet är störst bland lågkvalificerade yrken som är särskilt utsatta för automatisering och ny teknik.

### **Ledares betydelse**

Företagskulturen måste gynna inlärande i yrkesvardagen. Det handlar om att leva som man lär. Det är mycket viktigt att företagsledare går före och leder och stärker sin personal med goda exempel. Personalens aktiva deltagande är extremt viktigt.

*"It´s very important that leaders in companies in the future set good examples and lead and empower their staff. Employee participation and empowerment through continuous improvements are vital"*

Ett modernt och hållbart ledarskap fokuserar inte längre på att ge order, utan handlar snarare att bygga på teamwork och stödja personalen genom att ge de rätta förebilderna och skapa de bästa förutsättningarna. Ledare måste vara beredda på att anpassa sig till bra samarbetsklimat. Som Steve Jobs sa *"Great things in business are never done by one person, they're done by a team of people."*

### **Fackligt förtroendevalda (representanter för de anställda/medarbetarerepresentanter)**

I nätverkets arbete har också vikten av fackligt förtroendevalda betonats – vikten av funktioner som kan föra de anställdas talan i kompetensutvecklingssammanhang. De är viktiga aktörer i den nordiska samarbetsmodellen och i utveckling av två- och trepartssamarbete kring kompetensutveckling.

## Varför Return on Investment (ROI)?

En motivator till kompetensutveckling handlar om att få avkastning på de investeringar som görs i kompetensutveckling. Från ett företagsperspektiv kan därför de företagsekonomiska begreppet "Return on Investment" ROI fungera som en drivkraft för investeringar i kompetensutveckling. Företagsledare är mycket viktiga aktörer för kompetensutveckling i arbetslivet. Om företagen ser utbildningsinvesteringar (utlägg och tid) som kostnader och inte som en investering är det osannolikt att få de att långsiktigt satsa på att utbilda sin personal. Därför är det mycket viktigt att lönsamheten av utbildningsinvesteringar är mätbara på något sätt (ROI) och kända. På så sätt kan användandet av "Return on Investment" väcka eller stärka företagares vilja att satsa på kompetensutveckling.



Jonas Wurster/Unsplash



## Nordiska exempel

### NORGE

#### Nationell kompetenspolitisk strategi

Strategin syftar till att säkerställa att individer och verksamheter har en kompetens som ger Norge ett konkurrenskraftigt näringsliv, en effektiv och god offentlig förvaltning och kompetens som säkerställer att så få människor som möjligt utesluts från arbetslivet. Strategipartierna är

- Regeringen, företrädd av ett urval av departement. Dessutom representerar det samiska parlamentet de samiska intressen.
- Parterna på arbetsmarknaden representerade av Arbetsgivarförbundet Spekter, KS, NHO och Virke från arbetsgivarsidan och Akademikerna, LO, Unio och YS från arbetstagsidan.
- Frivillig sektor och studentförening representerad av VOFO.

Samarbetsparterna har enats om tre huvudsakliga insatsområden för kompetenspolitiken:

- Bra val för individen och för samhället.
- Lärande i arbetslivet och god kompetensanvändning.
- Stärka kompetensen hos vuxna med svag anknytning till arbetslivet.

#### Vidare läsning

[www.kompetansenorge.no/nasjonalt-fagskolerad/nyheter/nasjonal-kompetansepolitisk-strategi](http://www.kompetansenorge.no/nasjonalt-fagskolerad/nyheter/nasjonal-kompetansepolitisk-strategi)

### NORGE

#### Kompetansereformen «Lære hele livet»

Syftet med den norska kompetensreformen för arbetslivet (Lära hela livet) är att stärka förutsättningarna för att människor ska kunna vara i arbetslivet länge. Flera av åtgärderna har redan påbörjats (industriprogram, bidrag för flexibel fortbildning osv.). I april 2020 presenterades [en parlamentarisk rapport](#) om reformen.

Bakgrunden till reformen är de stora förändringarna i samhället vi står inför. Digitalisering och automatisering präglar alltmer arbetslivet.

Omstruktureringar är inget nytt, men takten är snabbare än tidigare. Ett av regeringens viktigaste initiativ under pågående mandatperiod är därför kompetensreformen där målet är att alla ska vara kvalificerade för ett arbetsliv som ständigt förändras till följd av digitalisering och ny teknik. Insatser och incitament som gör att både individen och näringslivet investerar i kompetens och utbildning måste utvecklas.

#### Vidare läsning

[www.regjeringen.no/contentassets/afb-66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf](http://www.regjeringen.no/contentassets/afb-66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf)

Människor är inte maskiner.  
De behöver känna ett syfte,  
känna sig värderade och ges ett reellt ansvar!

*Kristján Jóhann Kristjánsson, Hotel Manager på Hótel Klettur*

#### DANMARK

### Trepartsavtal om vuxen- och fortbildning

Under 2017 undertecknade regeringen och arbetsmarknadens parter i Danmark ett trepartsavtal om vuxenutbildning och fortbildning. Syftet med det fyraåriga avtalet var att stärka tillgången till och kvaliteten på vuxen-, fort- och vidareutbildning och säkerställa flexibla utbildningar anpassade till olika verksamheters behov. Avtalet riktar sig till både individer som vill utbilda sig inom sina nuvarande yrken och personer som vill byta yrke eller bransch.

Avtalet syftar till:

- Att ge offentliga och privata arbetsgivare bättre tillgång till kvalificerade medarbetare.
- Att personalens färdigheter utvecklas i takt med de förändringar som sker på arbetsmarknaden.

De viktigaste delarna i trepartsavtalet är:

- Över 400 miljoner DKK avsätts för att omställning på arbetsmarknaden. Medlen placeras i en fond riktad till utbildade och yrkeskunniga arbetare, som får möjlighet att yrkesväxla och vidareutbilda sig på eget initiativ.
- Bidrag för uppsökande arbete på 100 miljoner DKK.
- 60 miljoner DKK till förstärkning av grundläggande färdigheter och ökad användning av "screening"/tester. Undervisningsutbudet

utökas med kurser inom digital läskunnighet och engelska.

- 420 miljoner DKK öronmärks för att stärka kursernas kvalitet.
- Ett högre bidrag för att täcka lönebortfall införs för alla som vid delta i kurserna i det offentliga utbildningssystemet.
- 5 miljoner DKK avsätts till ett program för utveckling av högre fortbildning och för stärkt användning av reella kompetensbedömningar/validering.
- En gemensam ingång skapas till det offentliga systemet för vuxenutbildning och fortbildning som bland annat inkluderar vägledning, ansökan och ansökan om stöd vid lönebortfall för vuxen- och fortbildningsutbud.

#### Vidare läsning

[www.uvm.dk/trepart/trepart-om-voksen-og-efteruddannelse](http://www.uvm.dk/trepart/trepart-om-voksen-og-efteruddannelse)

#### ISLAND

### Att vända en negativ trend genom en starkt lärandekultur

Hótel Klettur har påbörjat en resa från ett misskött hotell med hög personalomsättning, dåliga kundrecensioner och missnöjda medarbetare till ett välfungerande och uppskattat hotell – både av medarbetare och gäster.

När en ny ledning tillträdde sjösattes en rad insatser för att vända hotellets negativa trend. Fokus handlade om att bygga en professio-

nell kultur där hjälpsamhet, samarbete, personligt ägarskap och ansvarstagande, avslappnad stämning och vänlighet var ledord. Med hjälp av en rad utbildningar i allt från säkerhet och första hjälpen till kundservice och språk växte ett allt starkare "vi" fram på arbetsplatsen – ett vi där varje medarbetare kände sig sedd och uppskattad.

Resultatet av satsningen ledde snabbt till minskad personalomsättning och ökad nöjdhet bland medarbetarnas – något som ledningen lyft fram som viktigt för framtida rekrytering. För Hótel Klettur har investering i kompetensutveckling varit ett av många sätt att bygga en gemensam värdegrund och ett professionellt förhållningssätt där medarbetares drivkraft och engagemang tillvaratas.

### SVERIGE

#### **Kraftsamling för stärkta möjligheter att lära hela livet**

I Sverige sker många olika insatser för att stärka både individers och företags möjligheter att utveckla sin kompetens löpande. Den svenska myndigheten Tillväxtverket har exempelvis de senaste åren haft en insats som kallas **Smart Industri** där regeringen genomfört insatser för att stödja utvecklingen av svensk industri. Den har också innehållit stöd till projekt som ska få företagen att jobba mer med kompetensutveckling av anställda.

Under 2020 föreslår den svenska regeringen att det införs ett **system med utvecklingstid för anställda**. Utvecklingstid ska ge en möjlighet för den som arbetat länge att vidareutveckla sig, skaffa ny kompetens och också ha möjlighet att starta egen näringsverksamhet. Inom förslaget ges både ersättning till den som deltar i utvecklingstid (upp till ett år) men också ett erbjudande till arbetsgivaren om en ersättare.





ISLAND

### **Arbetslivets utbildningscentrum – Fræðslumiðstöð Atvinnulífsins**

Ett bra exempel på trepartsarbetet mellan de sociala parterna och staten är samarbetet mellan det isländska Utbildningsdepartementet och Arbetslivets utbildningscentrum AB. Organisationen ägs av alla större arbetstagar- och arbetsgivareorganisationer på Island har i uppdrag att tillhandahålla och utveckla vuxenutbildning för personer på arbetsmarknaden som inte har fullgjort sin gymnasieutbildning. Centret har i uppgift att ta fram utbildningar (läroplaner) och etablera strukturer och metoder för exempelvis kompetenskartläggning, validering och vägledning. Arbetslivets utbildningscentrum har också som uppdrag att administrera en särskild statlig utbildningsfond för målgruppen (Utbildningsfonden Fræðslusjóður) från vilken olika utbildningscentra runt om i landet kan söka finansiering för att erbjuda kurser, validering och vägledning till målgruppen. Fonden omfattar cirka 6 miljoner euro per år. Centrets åtgärder, som utförs av utbildningscentra runt om i landet, har visat sig vara effektiva under kristider.

#### **Vidare läsning**

[www.frae.is](http://www.frae.is)

ISLAND

### **Utbildningsfonder i arbetslivet på Island**

Deltagande i fackföreningar är relativt hög på Island, runt 90% (2016). Företag betalar en utbildningsavgift som påslag på löner (0,3–1,5% av lönerna) som går in till utbildningsfonder för arbetslivet. Företag och löntagare i fackföreningar kan söka medel för utbildningar av olika slag, och enskilda medarbetare kan också söka medel för egenvald utbildning (max 950 euro per år och individ). Arbetsgivare kan även söka

om pengar till stöd från en HR-konsult som gör en analys av de kompetenser som finns och behövs inom företaget.

ISLAND

### **Hållbar turism**

Iceland Tourism Cluster and SAF (The Icelandic Travel Industry Association) koordinerar ett initiativ som togs 2015 och som syftar till att utveckla en mer hållbar, långsiktig och ansvarsfull turism. 340 företag har skrivit på den avsiktsförklaring om ansvarsfull turism som förpliktigar dem att arbeta för stärkt hållbarhet inom följande fyra områden:

1. Föregå med gott exempel och respektera naturen.
2. Värna om gästers säkerhet och behandla dem väl.
3. Respektera anställdas rättigheter.
4. Bidra med positiv påverkan på lokalsamhället.

En central del i initiativet har varit att erbjuda företagen ett utbildningsprogram för att ställa om sin verksamhet och få stöd att sätta upp en mer medveten kvalitetscykel. Många av de deltagande företagen har färre än tio anställda och behövt stöd att anamma ett mer systematiskt arbetssätt där deras mål uppsätts i mätbara mål som kan följas upp och synliggöras för andra.

Redan vid den första uppföljningen 2018 upplevde en klar majoritet av de medverkande företagen att deras mer medvetna arbetssätt lett till ökade vinster, ökad kundnöjdhet och inte minst mer nöjda medarbetare.

#### **Vidare läsning**

[www.icelandtourism.is/verkefni/abyrgferdathjonusta/sogur](http://www.icelandtourism.is/verkefni/abyrgferdathjonusta/sogur)

# 6

## Kompetenskartläggning och analys av verksamhetens och individens kompetensbehov



Att göra genomtänkta analyser av kompetensbehov är en utmaning både för samhället i stort, för enskilda verksamheter och för individer. Samtidigt är det helt avgörande för välgrundade kompetensutvecklingsinsatser. På nationell och regional nivå är kunskap om kompetensbehov nödvändig för att kunna skapa och dimensionera det formella utbildningssystemet så att det uppfyller arbetslivets behov. På verksamhetsnivå måste en genomtänkt analys av de sammantagna kompetensbehoven ligga till grund för val av kompetensförsörjningsstrategier och kompetensutveckling. För individen handlar det om att göra välgrundade val av utbildning – genom hela livet. Ur ett nordiskt perspektiv går det att konstatera att gemensamma kompetensbehovsanalyser och kompetensutvecklingsinsatser än så länge är relativt ovanliga.

### **TIPS!**

I Norge har en kommitté för kompetensbehov inrättats och åtgärder har också genomförts för att bidra till arbetet i regionerna. En liknande funktion fyller de [regionalt utvecklingsansvariga aktörerna](#) i Sverige.

I följande kapitel sätts fokus på vikten av att analysera kompetensbehov för att kunna fatta välgrundade beslut om kompetensutveckling.

## Nätverkets resonemang

### **Kompetensbehov på individnivå – karriärvägledning**

På individnivå kan ett välgrundat val av utbildning betyda många olika saker. Det kan vara ett val som leder till arbete men också ett val som ger individen goda möjligheter att utveckla sin kompetens hela livet. Individer måste kunna ha möjlighet att utveckla sin kompetens både horisontellt och vertikalt. Olika målgrupper kräver olika lösningar. Karriärrådgivning kan främja snabbare övergång till arbete för arbetslösa, övergång från utbildning till arbete eller för att människor ska arbeta längre.

## **TIPS!**

Oberoende studie- och karriärvägledare är en viktig insats inom vuxenutbildningen både på Island och i Norge. På Island har exempelvis varje anställd utan gymnasieutbildning eller motsvarande rätt till kostnadsfri vägledning som kan resultera i utbildning inom det formella utbildningssystemet eller utbildning inom den informella vuxenutbildningen. Hänvisning till vägledningssystemet på Island är även ofta förekommande åtgärd som också utförs av vuxenutbildningscentra. Vägledningen är på så sätt en viktig del av valideringen.

Många anställda kan vara rätt nöjda i sina jobb men gärna vilja utvecklas inom sin kompetensnivå. Andra kan vilja utveckla sin karriär genom att öka sin kompetens till nästa kompetensnivå (exempelvis i relation till EQF).

Karriärvägledning är ett kraftfullt verktyg för att stödja individen till genomtänkta val där både individens behov och vilja likväl som arbetsmarknadens behov kan flätas samman. Därför behöver karriärvägledning göras tillgänglig för alla inom eller utanför arbetsplatsen. Här kan möjligen AI vara till stöd vid uppbyggnad av nationella hemsida och "hotlines" för vägledning.

## **Validering av kompetens – grundprinciper och process**

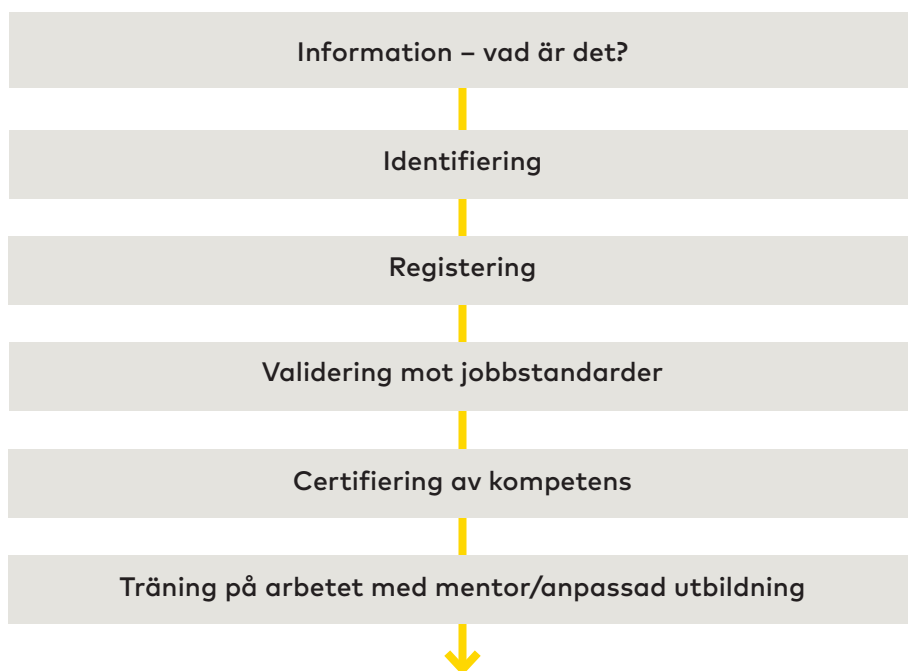
Validering är ett kraftfullt verktyg som kan användas genom hela arbetslivet för att få erkännande för befintliga kompetenser och underlag att satsa på utveckling av de kompetenser som krävs för en viss yrkesroll. Kompetenskartläggning och validering kan exempelvis vara relevant vid följande tillfällen:

- Inför en anställning.
- Förändringar i konjunkturen.
- Vid strukturändringar.
- För ökad och underlättad mobilitet.

På nordisk nivå har frågan om kartläggning och erkännande av (reell) kompetens berörts på olika sätt. Det finns exempelvis ett särskilt [nätverk inom NVL](#) som uteslutande fokuserar på frågan och som har lämnat ifrån sig ett antal rapporter och produkter<sup>1</sup> med rekommendationer, jämförelser och stödmaterial. På europeisk nivå har även den så kallade [Berlindeklarationen](#) specificerat gemensamma hållningar för validering i Europa.

<sup>1</sup> Se exempelvis: <https://nvl.org/Om-NVL/Policy-briefs>, <https://nvl.org/Content/Quality-in-Validation-of-Prior-Learning>, <https://nvl.org/Natverk/Validering/Infografik> och <http://nvl.org/valiguide>.

Den process som formulerats för validering på europeisk nivå och skulle förenklat kunnat sägas följa följande steg:



Vikten av kvalitetssäkring av processen kan inte nog understrykas. Processen kräver framtagande av jobbstandarder som har utarbetats enligt viss process och med medverkan av arbetsmarknadens parter, ledare och de som utför jobbet.

### **Nyttan av validering för individ, verksamheter och utbildningsaktörer**

Utförd på rätt sätt och i rätt sammanhang finns mycket av vinna på validering. För den enskilda kan det finnas många vinster med att den kompetens man har kartläggs, bedöms och dokumenteras på ett sätt som är erkänt antingen inom en bransch (vanligt i Sverige) eller upp mot en utbildningsstandard eller läroplan (vanligt i Norge) och har hög nationell och helst även internationell legitimitet, exempelvis genom den europeiska referensramen för kvalifikationer (EQF).

### **TIPS!**

I det norska samarbetsprojektet [Balanssekunst](#) har fokus satts på utveckling av en modell som ska kunna beskriva och fånga de kompetenser som en individ utvecklar i arbetslivet. Projektet har haft som ambition att utveckla en modell beskriver kompetensstandarder på ett likvärdigt sätt som i utbildningssystemet.



Från ett verksamhetsperspektiv kan validering ge en mer uppdaterad och ingående bild av medarbetares kompetenser. Ett underlag som kan användas för att göra en bedömning av hur verksamhetens samlade kompetensbehov förhåller sig till befintlig kompetens. Nedan följer en summering över de möjliga mervärden som valideringen kan bidra med för individer, arbetsgivare och utbildningsaktörer:

### Löntagare

Kompetens gjord synlig och certifierad på ett tillförlitligt sätt

Öka karriärmöjligheter och öppna dörren till vidare utbildning

Bättre bild av sin egen kompetens och förmågor

Visa starka och svaga sidor som man kan bearbeta vidare

### Arbetsgivare

Bättre översikt över kunskap och kompetens och brist på kompetens

Rätt man på rätt plats

Tillfälle till att revidera krav på kompetens

Uppdatering av kompetens inom företaget

Bättre produktion

### Utbildare

Öppna möjligheter för vidare utbildning för folk på arbetsmarknaden

Anpassa sin utbildning på ett mer flexibelt och inkluderande sätt  
– ge vad folk behöver och utelämna det man inte behöver

## **Verksamheters kompetensutvecklingsstrategier**

Att på verksamhetsnivå ha en uppdaterad och ingående bild av medarbetares kompetenser är avgörande för relevanta kompetensutvecklingsinsatser. Det krävs för att kunna göra en analys över vilken kompetens verksamheten behöver mer respektive mindre av i relation till sina mål.

Arbetet med att vidareutveckla anställdas kompetens måste alltid vara förankrat i ledningen och också har en tydlig koppling till affärstrategin. För många företag kan det vara svårt att lyfta blicken och omsätta långsiktiga strategiska mål framför de kortsiktiga produktionsbehoven. Det är också en utmaning att översätta företagets mål till en kompetensbehovsanalys. Samtidigt är kunskap om verksamhetens kompetensbehov i relation till dess befintliga kompetens avgörande för att bedöma kompetensportföljen och behoven av kompetensutveckling på kort och lång sikt.

Detta kan vara en krävande process och vissa företag, kanske särskilt små och mellanstora verksamheter, kan behöva hjälp med detta. Vissa företag löser denna utmaning genom att snabbt kontakta en utbildningsinstitution som kan hjälpa dem att översätta mål till kompetensutveckling. Andra väljer "på-jobbet-utbildning" och peer training som den uppenbara men inte alltid optimala lösningen. Slutligen finns det några företag som av olika anledningar inte förmår se och fördjupa sig i behovet av strategisk kompetensutveckling. En annan utmaning kan också handla om att hitta utbildningsaktörer som kan möta ett redan identifierat kompetensbehov och även samarbeta nära företagen i analysen av kompetensbehoven.

## **Kompetenskartläggning som grund för kompetensplanering**

När vi talar om kompetenskartläggning och analys av kompetensbehov på arbetsplatsen behöver alla typer av kompetens omfattas. Efterfrågan på alla olika typer av kompetenser förändras under hela karriären och därför behöver de alla utvecklas systematiskt och kontinuerligt. Detta ställer nya utmaningar och krav på arbetsplatserna samtidigt som planer för kompetensutveckling görs för deras personal.

Kompetenskartläggning är en avgörande del i all kompetensplanering och utgör grunden för att formulera en övergripande kompetensstrategi för verksamheten. Hur detta ska göras som en naturlig del av företagets kompetensutvecklingsstrategi kan vara svårare. Linda Lai, professor vid BI, Oslo, har forskat om och skrivit böcker om strategisk

kompetenshantering.<sup>2</sup> Lai betonar vikten av att förankra arbetet med att utveckla medarbetarnas kompetens på högsta ledningsnivå. Hon poängterar också hur viktigt det är att använda kompetenskartläggning som grund för val av kompetensstrategi och insatser kopplade till den. I detta sammanhang innefattar då kompetenskartläggning (se även ovanstående bild):

- Kompetenskrav, det vill säga vilken kompetens verksamheten behöver för att uppnå sina mål och utföra definierade funktioner och uppgifter på önskat sätt och nivå.
- Kompetensportfölj, det vill säga den kompetens som verksamheten och enskilda anställda har samt.
- Kompetensbehov, det vill säga vilka färdigheter som saknas eller behöver mobiliseras.

I omställningssyfte kan särskilt kartläggning och validering av generella kompetenser vara värdefullt. I ett pilotprojekt drivet av isländska ETSC har exempelvis försök med validering av just generella kompetenser hos långtidsarbetslösa visat sig vara ett kraftfullt verktyg för att närma sig nytt arbete. Med utgångspunkt i en individs styrkor har fokus för kompetensutvecklingsinsatsen kunnat läggas på att utveckla de svagare sidorna. Att validering används just i detta syfte – att identifiera gap mellan befintlig och efterfrågad kompetens och anpassa utbildningsinsatser därefter – är en viktig dimension i en effektiv kompetensförsörjning.

En annan dimension av verksamhetens samlade kompetensanalyser handlar om hur den dokumenteras. En ökad användning av digitala system som kan dokumentera medarbetares kompetens och följa kompetensutvecklingen ger nya möjligheter till överblick av kompetensbehoven.

2 Se exempelvis: [www.adlibris.com/se/bok/strategisk-kompetansledning-9788245014471](http://www.adlibris.com/se/bok/strategisk-kompetansledning-9788245014471)

# Nordiska exempel

## DANMARK

### **E-vägledning – ett stöd att hitta rätt i utbildnings- och karriärväg**

2018 inrättades eVejledning i Danmark – en funktion som lyder under danska Barn- och undervisningsdepartementet och närmare bestämt [Styrelsen för IT och lärande](#). eVejledning är en nationell vägledningstjänst som uteslutande använder digitala medier i kontakten med de unga och vuxna de är i kontakt med. Till eVejledning kan alla vända sig som har behov av vägledning gällande utbildning eller arbete. Vägledning ges i hela det offentliga utbildningssystemet och tillgängligheten är hög – eVejledning är öppet varje dag, och under vardagar även på kvällstid.

Det kan både vara i egenskap av privatperson som man kan vända sig till eVejledning för att få stöd att hitta rätt väg vidare i utbildningen eller arbetslivet men också i funktionen som studie- och yrkesvägledare, arbetsgivare och förälder.

#### **Vidare läsning**

[www.ug.dk/evejledning/om-evejledning-0](http://www.ug.dk/evejledning/om-evejledning-0)

## ISLAND

### **Stöd till medvetna kompetensstrategier på enskilda företag**

Kartläggning av kompetenser inom enskilda företag eller institutioner har funnits i många år på Island. Metoden har utvecklats av [Arbetslivets Utbildningscentrum \(ETSC\)](#) med en dansk

förebild (Strategisk udvikling av medarbejdere), men har strömlinjeformats och anpassats till företagets förutsättningar och behov. Kartläggning utförs av en självständig HR-konsult som hyrs in en kort period till företaget. Konsulten utför en behovsanalys av kompetensen i företag med hjälp av fokusgrupper och med representanter från olika arbetskategorier inom företaget. Resultaten blir en utbildningsplan, skräddarsydd för företaget, med olika utbildnings- och träningsinsatser för olika målgrupper. Företaget tar sedan på sig att utföra planen, med eller utan konsultstöd samt att följa upp genomförd utbildning. Företag kan ansöka om medel hos speciella arbetslivsfonder som ägs gemensamt av arbetslivets parter för att bekosta sådant konsultstöd. Pengarna i fonderna kommer från lönetillägg på alla löner (0,3–1,1%) som arbetsgivarna har betalat in. Samma fonder kan också subventionera själva utbildningsinsatserna hos företagen, efter ansökan till fonderna.

Metoden har visats sig vara effektiv insats för höjd kompetens inom varje företag. I många fall har den etablerat nya utbildnings- och kompetenskulturer inom företagen. Det har dock visats sig att företagen ibland saknar resurser för att effektivt fullfölja utbildningsplanen, tidsbrist är en vanlig förekommande förklaring. Omkring 10%–15% av arbetsmarknaden på Island har gått igenom processen de senaste 10 åren och metoden utvecklas ständigt.



### FINLAND

#### **Plattform för skräddarsydda processer utifrån individers behov av kompetensutveckling**

CompLeap är resultatet av ett projekt som syftar till att etablera en EU-övergripande plattform för digitala verktyg som hjälper individer i sin kompetensutveckling. Grunden består av data från användarna och nationella register, som genom analyser sammanställs och visualiseras utifrån användarnas behov. Målet är att skapa flexibla skräddarsydda processer genom att sammanföra kompetenskartläggning med jämförelser av utbildningsmöjligheter. CompLeap fungerar som ett ekosystem av digitala tjänster som rör tillgång och efterfrågan på olika kompetenser. Det gynnar såväl individer som arbetsgivare och beslutsfattare.

#### **Vidare läsning**

[www.compleap.eu](http://www.compleap.eu)





#### ISLAND

### Anpassad Metod för att kartlägga kompetens på island

Kartläggning av kompetenser för enskilda jobb eller allmän arbetskompetens (employability) ökar i omfattning på Island. Metoden har utvecklats av [Arbetslivets Utbildningscentrum](#), ett bolag som ägs av de sociala parterna och drivs med medel från staten och olika anslagsgivare till exempel EU. HRSG databas (Kanada) används som grundplåt för metoden. Resultaten är en arbetsprofil som kan användas vidare som grund för kortare läroplan eller gentemot validering för arbetet i fråga. Metoden anses vara särskilt viktig för att kartlägga kompetenser som krävs för ett jobb där det inte finns en speciell läroplan att tillgå.

#### Vidare läsning

[frae.is/wp-content/uploads/2019/05/Haefnigreiningar\\_A4\\_Baeklingur\\_ENS.pdf](http://frae.is/wp-content/uploads/2019/05/Haefnigreiningar_A4_Baeklingur_ENS.pdf)

#### SVERIGE

### Stärkt branschvalidering med stöd av ESF

Sedan 2018 driver Myndigheten för yrkeshögskolan i samverkan med en rad branscher ESF-projektet Branschvalidering – Operativ och Strategisk Samverkan (BOSS). I projektet medverkar ett 20-tal branscher från vård och omsorg till transport, handel och industri. Målgruppen för projektet är framförallt branschrepresentanter som arbetar med att utveckla och förvalta bransch-kvalifikationer och valideringsmodeller. En betydande del av arbetet i projektet går ut på att stödja branscherna i att utveckla sina kompetensbeskrivningar/kvalifikationer i enlighet med [Sveriges referensram för kva-](#)

[lifikationer \(SeQF\)](#). Dessa beskrivningar är den kompetensstandard som branschvalideringen i Sverige i hög utsträckning arbetar mot och det är då avgörande att de är genomarbetade och förankrade i branschen.

Ett annat exempel på ett ESF-projekt syftande till att stärka företags förmåga att driva medvetna kompetensutvecklingsinsatser är [Kompetenssäkrad industri](#). Projektet verkar för att företag, särskilt mindre, ska använda branschvalidering som en del av deras kompetensutvecklingsstrategi.

#### Vidare läsning

[www.myh.se/Verksamhetsomraden/Validering1/ESF-projektet-BOSS](http://www.myh.se/Verksamhetsomraden/Validering1/ESF-projektet-BOSS) och <https://svenskindustrivalidering.se/kompetenssakrad-industri>

#### FINLAND

### Digitala märken för synliggörande av informellt lärande

Det finns ett behov av att hitta sätt att fånga upp och erkänna det informella lärande som sker på arbetsplatser. Det handlar om den löpande kompetensutveckling som inte utgår från de standarder eller kvalifikationer som finns inom formella utbildningssystem. Ett exempel på ett sätt att försöka fånga upp denna löpande kompetensvalidering är digitala märken, så kallade Open Badges. De syftar till att identifiera och erkänna kompetenser och erfarenheter som utvecklats i vardagen, på arbetsplatsen eller genom fritidsaktiviteter. I Finland finns Open Badges anpassat till en mängd områden, exempelvis till lärare inom vuxenutbildning.

#### Vidare läsning

[www.ok-sivis.fi/palvelut/osaamismerkit/open-badges-for-adult-educators](http://www.ok-sivis.fi/palvelut/osaamismerkit/open-badges-for-adult-educators)

# 7

## Flexibel, digital och effektiv kompetensutveckling



För att kompetensutveckling ska bli av måste det ske på sätt som fungerar med verksamheternas och medarbetarnas behov och vardag. I följande kapitel sätts fokus på hur kompetensutveckling kan se ut för att möta både arbetsgivares och arbetstagares behov.

## Nätverkets resonemang

### Kompetensutveckling – flera olika saker

Det är också viktigt att ha ett brett perspektiv på vad kompetensutveckling kan innebära. Traditionellt är det lätt att tänka sig utbildningar och kurser som medarbetare går ifrån sina vardagliga uppgifter för att delta i. Samtidigt vet vi att en majoritet av det lärande som sker på arbetsplatser sker i den löpande yrkesvardagen och genom att lära sig av sina medarbetare. Det är endast en minoritet av lärandet som sker genom mer formella utbildningstillfällen.

### **TIPS!**

I Sverige släppte [Svenskt Näringsliv en rapport som kom ut i oktober 2019](#). Den pekar ut företagens engagemang och vilja att kompetensutveckla för bibehållen konkurrenskraft och kundnöjdhet. I rapporten pekas företagen ut som de som i högst utsträckning bidrar till att kompetensutveckla vuxna i Sverige.

### Små företags kompetensutvecklingsutmaningar

En annan stor utmaning i de nordiska länderna är mängden små företag och industrier. I Norge har nästan [95 procent av företagen under 20 anställda](#). Situationen ser likartad ut i de andra nordiska länderna. I små företag kan det vara krävande att hitta utrymme för medarbetare att gå ifrån för kompetensutveckling. Det blir då extra viktigt att kurser och studier passar in i arbetsvardagen och att arbetsgivare sätter fokus på lärande i det dagliga arbetet.

### Litet utbildningsunderlag för specialiserad utbildning

Situationen inom en och samma bransch kan också vara utmanande. I den finska kemiindustrin finns det exempelvis bara 34 000 medarbetare. Det gör det utmanande ta fram och få genomarbetade kurser som utbildningsanordnare är villiga att anordna då antalet deltagare kan bli relativt lågt. Distansutbildningar och digitala utbildningar kan då vara en väg framåt.

De fem nordiska länderna är dessutom små och alla har sitt eget språk – det är en speciell utmaning när vi talar kompetensutveckling. Små indu-

strier i de enskilda länderna har inte relevanta kompetensutvecklingstjänster och underlaget kan därmed vara för litet i varje land för att sjsätta utbildningar.

### **Digitalt lärande i behov av god infrastruktur**

Vid mer formella utbildningstillfällen används också i allt högre utsträckning digitala lösningar som stöd. Digitalt lärande i olika former är en dimension i de allra flesta utbildningsinsatser.

#### **TIPS!**

I mars 2020 släppte NVL rapporten [Learning for everyone in a digital society](#) där utmaningar och möjligheter lyfts fram. Syftet med rapporten är att skapa underlag och peka ut en modell för fortsatta diskussioner på nordisk nivå kring frågan: "*How do we enable learning for everyone in a digital society based on democratic and inclusive Nordic values*".

En utmaning för en tillgänglig kompetensutveckling är den digitala infrastrukturen. Här har det behov av allt mer arbete hemifrån som coronapandemin inneburit synliggjort vikten av tillgång till hållbar Internetuppkoppling och datorer. De skilda förutsättningarna kan ytterst påverka människors möjligheter till att utföra sitt arbete på distans.

Det är viktigt att dra nytta av nordiska erfarenheter av att överbrygga långa geografiska avstånd. Kunskaperna inom god pedagogik och didaktik relaterat till distans- och fjärrundervisning bör inkluderas i det nordiska arbetet för förbättrad kompetensutveckling i arbetslivet. Här kommer också lärdomarna från den ökade

mängd distansarbete och fjärrundervisning som coronapandemin inneburit att behöva summeras och tillvaratas.

Inom traditionella arbetaryrken är inte tillgången på datorer eller nätverk lika hög som bland högutbildade. Det kan skapa ojämlika förutsättningar för att ta del av digital kompetensutveckling.

Användning av data i den digitala inlärningsprocessen (adaptivt inläring) kan också öka effektiviteten och flexibiliteten i lärandet. Det gör det möjligt att väldigt exakt anpassa kompetensutvecklingen till de kompetensbehov som en individ har. Här är det viktigt att Norden som kompetenskonkurrerande region fortsätter vara framåt.

### **Utbildningsanordnares roll**

Både formella och informella utbildningsaktörer har en viktig roll för att förse arbetslivet med efterfrågad kompetens. Icke-formella kompetensleverantörer tenderar att arbeta på marknaden och måste i större utsträckning anpassa sina erbjudanden till marknads efterfrågan, både vad gäller innehåll och form. Vuxenutbildning på Island spelar till exempel en viktig roll för

att skräddarsy kortare utbildning och kurser. Deras flexibilitet och förmåga att skräddarsy utbildning för att tillgodose företagets behov ses som en stor fördel av företagen. Kursutbudet anpassas till kompetensanalyser på företagsnivå. Men för att säkerställa tillgång till kvalitetssäkrad fortbildning och vidareutbildning som baseras på aktuell kunskap och forskning är det viktigt att skolor, yrkesskolor/branschskolor, universitet och högskolor och privata utbildningsaktörer också erbjuder relevanta och flexibla kurser.

### **Kompetensutveckling som passar olika verksamheter och medarbetare**

Den nordiska arbetsmarknaden är inte särskilt hierarkisk. Med andra ord deltar både arbetsgivare och anställda i nära samverkan med att planera kompetensutvecklingsinsatser. Samarbete måste genomsyra verksamhetens strategi för kompetensutveckling för att kunna ske på ett effektivt och flexibelt sätt.

Inom Norden där kompetens är en av våra stora konkurrensfördelar är det också viktigt att kompetensutveckling sker effektivt och syftar till att stärka tillväxt och konkurrenskraft i förhållande till länder med lägre personalkostnader. Internationella utbildningsföretag kan bidra till att leverera sådana utbildningar men det är viktigt att då vara medveten om behovet att översätta från engelska – en investering som inte alltid är så attraktiv för utbildningsleverantörer att själva stå för.

### **Den högre utbildningens roll i kompetensutvecklingen**

Högskolor erbjuder också kompetensutveckling för anställda, men i varierande grad. Potentialen för att bli en mer central aktör när det handlar om kompetensutveckling för anställda är stor. Det så kallade [Markusen-utvalget](#) i Norge har i sin nationella utredning tittat på åtgärder för att stimulera universitetssektorn att öka och förbättra sitt erbjudande om flexibel utbildning anpassad efter arbetslivets behov. Den påpekar att universiteten och högskolorna i Norge redan har ett ansvar att erbjuda utbildning som svarar upp mot individers och företags behov av utbildning under hela livet. Universitets- och högskolelagen anger att institutionernas verksamhet inkluderar tillhandahållande av fortbildning och vidareutbildning (University and College Act, 2005, § 1–2). Samtidigt påpekar de att delar av finansieringssystemet och bestämmelser som relaterar till finansiering innebär att sektorn varken har incitament eller möjligheter att prioritera att utveckla och genomföra sådana erbjudanden. Det är därför viktigt att myndigheten ser till att universitet och högskolor får rätt incitament att erbjuda kompetensutveckling som är anpassad till ett arbetsliv i omvandling. Här kan det också vara av intresse att fortsätta följa utvecklingen i Norden.



## Nordiska exempel

### FINLAND

#### Yrkesutbildningsreform för livslångt, livsvitt lärande

2018 påbörjades implementeringen av en omfattande yrkesutbildningsreform i Finland – en reform som ska vara fullt utrullad 2022. Reformens grundläggande syfte var att möjliggöra ett livslångt och livsvitt lärande. I relation till tidigare system ska reformen innebära en förenkling genom ny samlad lagstiftning. För utbildningsanordnare ges exempelvis en samlad licens för att få olika licenser för olika utbildningsformer.

Centrala delar i det nya systemet är:

- Modulbaserad yrkesutbildning
- Flexibel antagning och studietid
- Personlig kompetensutvecklingsplan där hänsyn tas till en individs tidigare lärande
- Mångfacetterad och varierad lärmiljö
- Fokus på den kompetens som saknas hos en individ
- Bredare kvalifikationer som bas (halvering av antalet i relation till tidigare)

Reformen innebär också en ny ansvarsfördelning och finansieringsmodell där ett större ansvar lagts på utbildningsanordnarna och deras förmoda att bidra till en effektiv och efterfrågad utbildning.

#### Vidare läsning

<https://minedu.fi/en/reform-of-vocational-upper-secondary-education> och <https://nvl.org/content/the-big-vet-reform-in-finland>,

<https://minedu.fi/sv/yrkesutbildning>, <https://minedu.fi/documents/1410845/4150027/Lifelong+and+continuous+learning+in+Finland.pdf/8cc84ec0-06bf-583b-1a45-38dec497da3d/Lifelong+and+continuous+learning+in+Finland.pdf>.

### SVERIGE

#### Mer lättillgänglig yrkesutbildning för vuxna

I Sverige har olika insatser gjorts för att stärka yrkesutbildningens roll för vuxna som vill växla yrke eller stärka den egna kompetensen. Insatserna har dels genomförts genom förändrade behörighetsregler till yrkesutbildningar. Dessutom har man utvecklat [nationella yrkesutbildningspaket](#) mot branschernas behov inom vuxenutbildningen på gymnasial nivå. Inom yrkeshögskolan har möjligheter för anställda att läsa [korta kurser](#) på distans och halvfart mot arbetslivets behov införts. Branscherna har möjlighet att vara med och utforma innehållet på utbildningarna.

#### Vidare läsning

[www.skolverket.se/undervisning/vuxenutbildningen/komvux-gymnasial/laroplan-for-vux-och-amnesplaner-for-komvux-gymnasial/nationella-yrkespaket-for-komvux](http://www.skolverket.se/undervisning/vuxenutbildningen/komvux-gymnasial/laroplan-for-vux-och-amnesplaner-for-komvux-gymnasial/nationella-yrkespaket-for-komvux) och [www.myh.se/Nyhetsrum/Nyheter/2019/Korta-flexibla-utbildningar-inom-yrkeshogskolan](http://www.myh.se/Nyhetsrum/Nyheter/2019/Korta-flexibla-utbildningar-inom-yrkeshogskolan)

Vi såg att vissa grupper som inte direkt började arbeta i systemet glömde vad de lärt sig i utbildningen.

*Christine Paus Bjørnstad*

NORGE

### **Nanolärande och spelteori – modern kompetensutveckling för modernt sjukhus**

När Østfolds nya toppmoderna sjukhus stod klart 2015 hade redan ett ambitiöst kompetensutvecklingsprogram sjuösatts med fokus på att förbereda medarbetarna på de nya arbetssätt och arbetsverktyg. E-lärande varvades med klassrumsundervisning och färdighetsträning genomfördes med hjälp av spelteknologi. I virtuella sjukhusmiljöer fick medarbetarna testa och öva sina nyvunna kunskaper.

En utmaning var att hitta tid för kompetensutveckling. Lösningen blev nanolärande – utbildning som portionerats ut i mycket små delar i ordinarie verksamhet för att inte ta tid och kosta pengar. Under åtta veckor inleddes exempelvis varje morgonmöte med ett 2-minuterspass om det nya system som samtliga medarbetare jobbade i.

Bland lärdomarna från sin resa lyfter Østfold fram vikten av att påbörja arbetet med nya arbetsprocesser tidigt. Att lära genom hela kompetensutvecklingen och tillåta sig korrigera innehåll och form löpande har också varit viktigt.

FINLAND

### **AI för alla – brett tillgänglig högskoleutbildning genom modern teknologi**

Reaktor och Helsingfors universitet har tillsammans skapat en serie online-kurser om AI, som heter The Elements of AI (Artificial Intelligence). Genom så kallade MOOC:s – (massive open

online courses) kan universitetens kunskapskapital med hjälp av digital teknik komma fler till del. Innehållet i kurserna behandlar vad AI är, vad som kan skapas med AI och metoder för att börja skapa AI. Kurserna kombinerar teori med praktiska uppgifter och genomförs i användarens egen takt. Syftet är att nå ut med kunskaper till en så bred målgrupp som möjligt, för att fler ska förstå och använda sig av AI. Konceptet har nu också spridit sig till fler universitet och också blivit tillgängligt för andra nordiska länder.

#### **Vidare läsning**

[www.elementsofai.com](http://www.elementsofai.com)

FINLAND

### **Flexibilitet i yrkesutbildningar genom valbara distanskurser**

På campusonline.fi erbjuds ett urval av online-baserade kurser från fler än tjugo finska yrkeshögskolor. Plattformen möjliggör för studenter att välja kurser från andra yrkeshögskolor, vilket skapar flexibilitet och valfrihet. Studenterna kan sedan, utan kostnad, inkludera dem i sin examen. Kurserna är helt på distans och genomförs online. De är främst avsedda för de som studerar på ett program på någon av yrkeshögskolorna, men finns också tillgängliga för studenter som studerar fristående kurser.

#### **Vidare läsning**

<https://campusonline.fi/sv>

### SVERIGE

#### **Snabbspår för nyanlända till arbetsmarknaden**

I Sverige sjösattes 2018 en satsning på så kallade "Snabbspår". De riktar sig till nyanlända som har utbildning eller erfarenhet inom ett yrke som det råder brist på i Sverige. Snabbspåren är en unik form av arbetsmarknadsåtgärd eftersom det utgör en trepartsöverenskommelse mellan staten, fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer. Syftet är att hitta former för arbetsmarknadsåtgärder som främjar inträdet på arbetsmarknaden för nyanlända och kortar tiden till det första jobbet som motsvarar den utbildning personen har. Satsningen är ett sätt att sänka trösklarna för arbetsmarknadsinträde genom att underlätta både för arbetsgivare och individer att långsiktigt etablera sig på arbetsmarknaden.

Snabbspåren innehåller olika kedjor av insatser som validering, kompletteringsutbildning och praktik. Det finns 15 snabbspår för ett 40-tal olika yrken. Det behövs olika vägar för olika individer med olika typer av erfarenheter och utbildningar för att komma in på arbetsmarknaden. Snabbspåret är ett av flera olika alternativ. Sedan starten 2016 har totalt 8 000 personer deltagit i snabbspåren. Även Norge har sjösatt [ett liknande initiativ](#).

#### **Vidare läsning**

<https://arbetsformedlingen.se/for-arbetsgivare/rekryteringstjanster/snabbspar-for-nyanlanda>

### NORGE

#### **Offentligt stöd till flexibla, digitala vidareutbildningar och branschutbildningar inom utvalda branscher**

Kluster eller andra sammanslutningar som har ingått ömsesidigt bindande avtal med universitet, högskolor eller yrkesskolor kan ansöka om ekonomiskt stöd för att utveckla flexibel digital vidareutbildning. Programmen måste riktas till företag och anställda som behöver mer kompetens till följd av digitalisering och andra krav på omstrukturering. Både privata och offentliga företag som ingår i sammanslutningarna kan ansöka.

Syftet är att hindra utestängning från arbetslivet på grund av bristande kompetens och att bidra till mer konkurrenskraftiga företag. De utbildningsprogram som håller på att utvecklas måste ge studiepoäng och vara tillräckligt flexibla så att de kan kombineras med jobb. Åtgärden är en av flera under [Kompetansereformen Lære hele livet](#).

Ett annat initiativ inom ramen för kompetensreformen är utvecklingen av branschprogram som tas fram i samarbete mellan arbetsmarknadens parter och Norges regering. Parterna har beslutat vilka branscher som är relevanta för programmet, de har också föreslagit innehåll och tema i de nya utbildningsprogrammen. Dessutom kommer de att hjälpa till att rekrytera pilotföretag som deltar i programmet. Staten tillhandahåller finansiering. År 2019 startade industriprogram för industri- och byggnadsindustrin och för kommunala hälso- och sjukvårdstjänster. År 2020 kommer en tredje sektor att inkluderas på parternas förslag. Medlen skjuts till från budgeten för utbildning och forskning. Kompetens Norge förvaltar programmet och samarbetar med

Målet är att tillsammans med parterna och (svenska) Arbetsförmedlingen hitta lösningar som skapar ett snabbspår för att nyanlända snabbt ska kunna komma ut på en arbetsplats som är relevant för individens utbildning, erfarenheter och intresse. Det handlar om att ta tillvara nyanländas kompetens.

*Ylva Johansson, dåvarande arbetsmarknadsminister.*

arbetsmarknadens parter för att behandla ansökningar, prioritera branscher och fördela medel.

#### DANMARK

##### **Fortbildning utvecklad av parterna**

I Danmark utvecklar arbetsmarknadens parter arbetsmarknadsutbildning. Arbetsmarknadens parter har inrättat 11 kommittéer som arbetar med att utveckla offentligt finansierad fortbildning, som kan tillgodose arbetsmarknadens behov av kvalificerade medarbetare. Denna struktur är mer än 50 år gammal och är en del av "den danska modellen".

År 2018 deltog 205 000 danskar i 476 000 kurser i detta system. Målet med denna yrkesinriktade vuxenutbildning och fortbildning riktad mot okvalificerade och kvalificerade arbetare är att tillgodose samhällets behov av grundläggande arbetsmarknadsrelevanta kompetens. Den ska också:

- Bidra till att upprätthålla, utvidga och förbättra deltagarnas kvalifikationer i enlighet med arbetsmarknadens behov.
- Hjälpa till att lösa arbetsmarknadens förändrade kompetensbehov både på kort och lång sikt.
- Ge vuxna möjligheter att förbättra yrkesfärdigheter och personlig kompetens genom möjligheter att uppnå grundläggande formell kompetens inom yrkesutbildning.

Vidareutbildningskommittéerna utvecklar arbetsmarknadsutbildning utifrån deras kännedom och analys av branschens skiftande behov. De ansvarar också för utvecklingen av läromedel och professionell fortbildning för lärarna. Parterna har bland annat inrättat ett sekretariat som utför arbetet utifrån de deltagande parternas instruktioner.

Arbetsmarknadens parter finansierar huvuddelen av utgifterna för de elva kommittéerna för vidareutbildning, och parallellt med detta inrättas en professionell kommitté med ansvar för utveckling av yrkesutbildning / yrkesutbildning med separat lagstiftning.

##### **Vidare läsning**

[www.amukurs.dk](http://www.amukurs.dk) (Här kan du se erbjudanden om fortbildning i Danmark).

[www.efteruddannelse.dk](http://www.efteruddannelse.dk) (Här kan anställda och företag hitta kurser, anmäla sig och ansöka om ersättning (ersättning för lönebortfall)).

Här följer länkar till några av de centrala kommittéerna för vidareutbildning:

[www.iu.dk](http://www.iu.dk) (industri).

[www.tur.dk](http://www.tur.dk) (transport, lager och logistik).

[www.sus-udd.dk](http://www.sus-udd.dk) (service och städning).

[www.bygud.dk](http://www.bygud.dk) (bygg, konstruktion).

[www.evu.dk](http://www.evu.dk) (el och VVS).



# 8

## Nätverkets rekommendationer och avslutande reflektioner





Nedan följer de samlade rekommendationer som utkristalliserats från nätverkets arbete. Genom rekommendationerna vill nätverket lyfta fram förutsättningar som de gemensamt sett som viktiga i välfungerande system för kompetensutveckling i arbetslivet. Kapitlet avslutas med några reflektioner från nätverket.

## Rekommendationer

### 1

#### **En nationell kompetenspolitik där arbetsmarknadens parter ska ha en central roll**

Det behöver utvecklas en samlad kompetenspolitik i varje nordiskt land som stärker möjligheterna för ett livslångt, livsvitt lärande. Här behöver möjligheterna till vidareutveckling och omställning för vuxna särskilt stärkas. I utvecklingen av en nationell kompetenspolitik bör trepartssamarbete säkras för träffsäkerhet, legitimitet, helhet och långsiktighet.

### 2

#### **Arbetslivets kompetensbehov som grund för utbildning**

Nätverket ser behov av att utveckla sätt att än bättre definiera och formulera arbetslivets kompetensbehov som utgångspunkt för utveckling av utbildning både i och utanför det formella utbildningsväsendet. Eqf tillhandahåller ramar för arbetet och kan säkra jämförbarhet över landgränserna. Här kan fortsatt nordiskt erfarenhetsutbyte om hur arbetslivskvalifikationer utvecklas och används vara givande då länderna och branscherna kommit olika långt.

### 3

#### **Utbildningsinformation och karriärvägledning**

Möjligheterna till karriärvägledning för vuxna behöver säkerställas och vidareutvecklas för att stärka individers förmåga att göra medvetna och informerade val, genom hela arbetslivet. Här bör fortsatt de digitala möjligheterna till mer flexibel och tillgänglig karriärvägledning utforskas. För att skapa en bättre överblick av befintliga kompetensutvecklingsmöjligheter bör en ambition i varje land vara att skapa en tydlig ingång till ett befintligt utbildningsutbud – en plattform som samlar möjliga vägar att utveckla sin kompetens, både för personer i och utanför arbetslivet och för arbetsgivare. Bättre utbildningsinformation kan också bidra till bättre möjligheter till orientering i utbudet för arbetsgivare.

## 4

### Mer digitalt och flexibelt lärande

Nätverket ser också att flexibiliteten i utbildningssystemet behöver öka så att utbildningar än snabbare kan utformas utifrån arbetslivets föränderliga behov. Möjligheterna till mer flexibla, digitala utbildningsupplägg har ökad bland annat till följd av den pågående pandemin. Digitalt lärande och vilka möjligheter och utmaningar det medför behöver fortsatt utforskas. Det samma gäller möjligheterna att samverka över landgränserna kring behovet av smala utbildningar, exempelvis inom olika kluster i industrin.

## 5

### Motivation och Return on Investment

Nätverket ser fortsatta behov av att verka för att stärka verksamheters och individers motivation att satsa på kompetensutveckling. Det är ett arbete som behöver ske på många fronter – både genom stärkta incitament och möjligheter till kompetensutveckling men också genom att synliggöra och sprida kunskap om värdet (Return on Investment) av kompetensutveckling.

## 6

### Kompetenskartläggning och validering i arbetslivet

Användningen av kompetenskartläggning och validering i arbetslivet behöver öka för att få en träffsäkrare kompetensutveckling. Både på samhälls-, verksamhets- och individnivå behöver utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser i högre utsträckning baseras på en gap-analys där befintlig kompetens sätts i relation till kompetensbehovet. Nätverket ställer sig i övrigt bakom de slutsatser i NVL's valideringsnätverks arbete som rör validering i arbetslivet.

## 7

### Fortsatt fokus på basfärdigheter och generella kompetenser

För att individer ska kunna vidareutvecklas hela arbetslivet krävs en bra kunskapsbas. Det är därför angeläget att fortsätta stärka den digitala kompetensen hos vuxna – men även andra baskompetenser såsom läs- och skrivkunnighet för att säkerställa möjligheter att lära om och lära nytt genom hela livet. Nätverket ställer sig bakom slutsatserna i NVL's nätverk för basfärdigheter och deras rekommendationer kopplade till behovet av stärkt digital kompetens. Nätverket ser också behov av att fortsätta sätta fokus på de generella kompetenserna, exempelvis kreativitet och förändringskompetens, som kommer att öka i betydelse i framtiden. Utveckling av metoder för att bättre identifiera och tillvarata generella kompetenser behövs.

**Nätverket avslutar sitt arbete mitt under en pågående coronapandemi** (sommaren 2020). Krisen kom snabbt att aktualisera många av de perspektiv på kompetensutveckling i och för arbetslivet som nätverket arbetat med under två års tid. På många sätt kom corona att visa på vikten av en medveten kompetenspolitik och ett samhälle, verksamheter och individer rustade för att snabbt anpassa sin kompetens till förändrade förutsättningar i omvärlden.

Nätverket kan konstatera att förmågan att kompetensmässigt kunna ställa om, både på individ, verksamhets- och samhällsnivå är viktiga i kristider. När underlaget för det arbete man haft, exempelvis inom besöksnäringen, snabbt försvinner är det dels viktigt att kunna identifiera vilka kompetenser man som individ har – att ha kartlagd och validerad kompetens. Det krävs också att du känner till vilka andra delar av arbetslivet som efterfrågar de kompetenser du har, exempelvis genom träffsäker karriärvägledning. Det kräver också utbildning som gör det möjligt att komplettera och vidareutveckla sådan kompetens arbetslivet nu behöver.

Den digitala transformationen fick också en snabb skjuts framåt i och med coronapandemin. Mycket utbildning som tidigare skett i fysisk form kom snabbt att genomföras med stöd av olika digitala verktyg. Här finns ett stort underlag att lära av när det handlar om hur digital undervisning blir kvalitativ och vilka typer av plattformar och verktyg som krävs för att det ska fungera. Kravet på omställning blottade också sårbarheter i samhället. Personer utan grundläggande digitala färdigheter eller där digital infrastruktur saknas har svårare att ställa om till digitala arbetssätt.

Nätverkets medlemmar kan alla vittna om den roll som den etablerade samverkan mellan arbetsmarknadens parter och staten haft i kristider. Det skapar unika förutsättningar för snabba, träffsäkra insatser på kompetensområdet.

Nätverket kan avslutningsvis konstatera att det varit givande att i rollen som arbetsmarknadsparter dela erfarenheter och kunskap kring frågan kompetensutveckling i och för arbetslivet på nordisk nivå och välkomnar fortsatta möjligheter till nordiskt erfarenhetsutbyte inom området. Deltagarna i gruppen ser det som särskilt angeläget att gemensamt följa utvecklingen och dra lärdomar om kompetensutveckling i arbetslivet under och efter pågående pandemi.

**Pandemin har även visat på värdet av den nordiskt starka trepartssamverkan för möjligheterna att snabbt ställa om.**

## Program och medverkande från genomförda seminarier

### **PROGRAM – Oslo den 25 november 2018**

- 08.00 Frokost
- 08.30 Velkommen v/ NVL-nettverket Kompetanseutvikling i og for arbeidslivet
- Sykehuset Østfold* – Fagutviklingsrådgiver Christine Paus Bjørnstad om overgangen til nytt sykehus og intern kompetanseheving
- University of Helsinki* – Chief Digital Officer Jaakoo Kurhila om MOOCs og universitetets rolle i det digitaliserte samfunnet
- NTNU og SR-Bank* – Universitetslektor Leif Erik Opland og HR-direktør Karen Elisabeth Ramsland om etterutdanning innen digitalisering
- 3F og Dansk Industri* – Utdanningspolitisk konsulent Claus Eskesen og sjefkonsulent Christine Bernt Henriksen om nytt digitalt fag i Danmark som løfter grunnleggende ferdigheter i arbeidsstyrken
- 10.30 Kaffepause
- 10.40 Diskusjoner på bordene
- 11.10 Oppsummering i plenum og avslutning

### **PROGRAM – Helsingfors den 26 februar 2019**

- 08.30 Kaffe
- 09.00 Åpning ved Riikka Heikinheimo, Director, Confederation of Finnish Industries
- 09.15 VET Reform i Finland: Ulla-Jill Karlsson, Ministry of Education and Culture
- 09.45 Case Rubber Master: How Does the Industry Respond to the Change?  
Arja Sarkanen, HR Director, Teknikum Oy and Trainee
- 10.30 Pause
- 10.45 Cases from other Nordic countries. Discussion
- 12.30–13.30 End of Seminar and lunch

### **PROGRAM – Reykjavik den 4 oktober 2019**

- 09.00–09.15 Registration and coffee
- 09.15–09.30 ROI revisited  
Sveinn Aðalsteinsson, Managing Director, Fræðslumiðstöð atvinnulífsins ehf
- 09.30–09.45 Revenues and sustainability in tourism  
Ásta Kristín Sigurjónsdóttir, Manager, Iceland Tourism Cluster
- 09.45–10.00 Profitability and company environmental strategy  
Guðlaugur Sæmundsson, Purchasing Manager, Íslandshótel
- 10.00–10.15 Benefits of result-orientated training  
Kristján Jóhann Kristjánsson, Hotel Manager, Hótel Klettur

10.15–10.30	Coffee
10.30–11.00	The link between excellent employees and excellent workplace Guðný Björg Hauksdóttir, HR Manager, Alcoa Aluminium Iceland
11.00–11.30	Panel discussions with presentors Moderator: Sveinn Aðalsteinsson
11.30	End of workshop

### **Program – Köpenhamn 25–26 november 2019**

#### DAG 1

12.30–14.00	Møtet starter.  Virksomhetsplan og møteplan for 2020  Hvordan jobber vi videre med nettverkets rapport på dette møtet? Vi starter diskusjonen, som styres av Ida. Anne noterer.
14.00–14.45	Presentation av ny analyse: "Faglærtes motivation for efteruddannelse" ved økonom Signe Koch fra DEA ( <a href="http://dea.nu/publikationer/faglaertes-motivation-efteruddannelse">http://dea.nu/publikationer/faglaertes-motivation-efteruddannelse</a> )
15.00–15.45	Presentation af e-vejledning og hotline til virksomheter og medarbejdere ved Teamleder Elsa Lücking, STIL ( <a href="http://www.voksenuddannelse.dk/evejledning">www.voksenuddannelse.dk/evejledning</a> )
15.45–16.15	Refleksjon over presentasjonene
16.15–17.00	Videre arbeid med rapporten

#### DAG 2

09.00	Oppmøte, registrering
09.10–09.50	"Virksomheders drivere og motivation for VEU", presentasjon ved Christian Fischer Vestergaard, Senior manager, Head of Polls and Politics, inkl. mulighet for spørsmål og kommentarer
09.50–10.30	Refleksjon over det vi har hørt i nettverket
10.30–10.40	Kort pause
10.40–12.00	Arbeidsmøte/gruppearbeid
12.00–13.00	Lunsj (samme lokaler, hos 3F)
13.00–15.30	Arbeidsmøte fortsetter
15.30–16.00	Avrunding/oppsummering



# Nätverkets medlemmar

### DANMARK

Christine Bernt Henriksen, [www.danskindustri.dk](http://www.danskindustri.dk) (2018–2020)

Claus Eskesen, [www.3f.dk](http://www.3f.dk) (2018–2020)

### FINLAND

Anni Siltanen, [www.kemianteollisuus.fi](http://www.kemianteollisuus.fi) (2018–2020)

Riina Nousiainen, [www.sttk.fi](http://www.sttk.fi) (2018–2020)

### ISLAND

Sveinn Adalsteinsson, [www.frae.is](http://www.frae.is) (2018–2020)

Maria Gudmundsdottir, [www.saf.is](http://www.saf.is) (2018–2020)

### NORGE

Anna Folkvord, [www.akademikerne.no](http://www.akademikerne.no) (2018)

Christine Meling, [www.akademikerne.no](http://www.akademikerne.no) (2019)

Bente Søgård, [www.ys.no](http://www.ys.no) (2020)

Kari Hoff-Okstad, [www.spekter.no](http://www.spekter.no) (2018–2020)

### SVERIGE

Helen Rönholm, [www.svensknaringsliv.se](http://www.svensknaringsliv.se) (2018)

Mattias Samuelsson, [www.lo.se](http://www.lo.se) (2018–2019)

Maria Bernhardsen, [www.svensknaringsliv.se](http://www.svensknaringsliv.se) (2019–2020)

Josefine Larsson, [www.ifmetall.se](http://www.ifmetall.se) (2020)



