



EN KOMPETANSEREFORM SOM VIRKER

Varehandel i omstilling - arbeidslivets parter trengs

03/2020

Abstrakt

Denne rapporten er resultatet av et samarbeidsprosjekt mellom Tankesmien Agenda og Handel og Kontor (HK).

Norsk økonomi og arbeidsliv er i endring. Digitalisering og ny teknologi gir nye forretningsmodeller og påvirker kompetansebehov. Det gjør også klima- og ressurskrisen. Mange jobber endres, og andre forsvinner. Mange virksomheter blir borte og nye oppstår. Da trenger vi et mer lærende arbeidsliv, samtidig som vi tar vare på den norske arbeidslivsmodellen som har gitt oss høy produktivitet og omstillingsevne.

Handelsnæringen, som sysselsetter omkring 375 000 mennesker, har gått foran i å ta i bruk ny teknologi. Mange av de ansatte i handelsnæringen har lav formell kompetanse og har middels til lav lønn. Deltidsarbeid er også utbredt i bransjen. Lavtlønnede og deltidsansatte er blant gruppene som får minst faglig påfyll underveis i yrkeslivet. Dermed er en kompetansereform som både møter framtidens kompetansebehov og som fordeler faglig påfyll rettferdig særlig viktig i handelsnæringen.

Det er spesielt to utfordringer som må løses i en ny kompetansereform. Det ene er at tilbud og etterspørsel etter utdanning og ikke-formell opplæring må møtes. Det betyr bedre systemer for kompetansekartlegging og mer relevante læringsopplegg som er i tråd med arbeidslivets reelle behov. Det andre er fordeling. De som har mest utdanning og høyest lønn fra før, får også mest faglig påfyll. Dette notatet foreslår flere grep som kan sikre mer effektivt og bedre fordelt faglig påfyll i handelsnæringen, i tett samspill mellom myndigheter og arbeidslivets organisasjoner. Erfaringer fra en kompetansereform i varehandelen kan ha stor overføringsverdi til andre deler av norsk arbeidsliv.

Innledning og sammendrag

Norsk arbeidsliv er i endring. Internasjonalisering, digitalisering, klimaendringene og ressursknapphet er store trender som påvirker hele samfunnet vårt, også økonomi og arbeidsliv. Raske endringer i arbeidslivet gjør at arbeidstakere i større grad må lære gjennom hele yrkeslivet. Det er ikke lenger slik at vi kan utdanne oss en gang for alle, og at det vi da har lært i stor grad er tilstrekkelig for resten av yrkeskarrieren. Framover trenger arbeidstakerne jevnlig påfyll av kompetanse, tett koblet mot arbeidslivets behov. Læring gjennom hele arbeidslivet må organiseres og finansieres. Arbeidsgiver har ansvar for kompetansen til egne medarbeidere, men vi bytter jobb oftere og kunnskapen må oppdateres hyppigere enn før. Fremover må ansvaret for kompetanse deles på flere, og organiseres bedre. Vi trenger derfor en kompetansereform i Norge.

Mye oppmerksomhet om kompetanse, men for få politiske grep. Det er mye politisk oppmerksomhet om og anerkjennelse av behovet for livslang læring i norsk arbeidsliv. Flere offentlige utredninger og rapporter har belyst behov og mulige løsninger. Så langt har denne diskusjonen likevel ikke endt i en enighet om hvem som skal gjøre hva, og hvordan en kompetansereform skal finansieres. Våren 2020 kommer regjeringens stortingsmelding om kompetansereform. Arbeidslivets parter har fått for liten plass i både utredningsarbeid og konkrete forslag som er lansert fram til nå. Blant tiltak som er foreslått er det også åpnet for å gjøre enkeltindivider ansvarlig for finansiering av utdanning og opplæring som kommer fellesskapet til gode¹. Økt egenbetaling av utdanning kan bidra til å forsterke skillet mellom dem som allerede har tilgang til utdanning og opplæring, og de som ikke har det, men trenger det mest.

Ujevn fordeling. I Norge er det uttalt enighet om å møte omstilling i arbeidslivet gjennom satsing på læring, framfor å åpne for lavere lønn blant ansatte med lav formell kompetanse. Likevel ser vi et begynnende lavlønnsspor i deler av arbeidslivet med lav organisasjonsgrad. Selv om alle vil trenge mer læring gjennom arbeidslivet, bør politiske tiltak spesielt rettes inn mot dem vi vet i mindre grad får tilbud om og finansiert utdanning og opplæring fra arbeidsgiver i dag. Dette inkluderer blant annet arbeidstakere uten høyere utdanning, lavtlønte, deltidsansatte, ansatte i små og mellomstore bedrifter, arbeidstakere i bransjer med lav organisasjonsgrad og ansatte i bransjer med store omstillingsutfordringer. På samme tid vet vi at offentlige kompetansetiltak som har vært prøvd fram til i dag i stor grad rettes mot eller har fungert best for høyt utdannede grupper². Oppdatert og formalisert kompetanse er viktig både for å mestre jobben vi har og for å kunne finne ny jobb dersom den gamle forsvinner. Blant voksne er det store variasjoner i grunnleggende ferdigheter som kreves i arbeidslivet. Rundt 550 000 voksne mangler fullført videregående opplæring i Norge i dag.

Tilbud og etterspørsel som ikke møtes. Det finnes mange utdanningstilbud i Norge i dag på ulike nivåer blant videregående skoler, fagskoler og høyere utdanningsinstitusjoner. I tillegg finnes et stort tilbud av ikke-formell opplæring. Likevel er tilbudet i for liten grad i samsvar med hva arbeidslivet etterspør. Undervisningen ved høyere utdanningsinstitusjoner krever ofte oppmøte i arbeidstid, tilbys i store moduler eller er for lite praktisk rettet. Fagskoletilbudet er ikke omfattende nok, og arbeidsgivere opplever at flere av fagbrevene, for eksempel i salgsfaget, er for lite relevant. Tilbudet av ikke-formell opplæring er fragmentert. I dag er det registrert rundt 8000 private tilbydere av undervisning i Norge i dag, og som offentlig oppnevnte ekspertutvalg påpeker, er det vanskelig å etterprøve kvaliteten på disse tilbudene³. Som vi viser i dette notatet, er mange arbeidstakere villige til å øke kompetansen sin for forbedret mestringsfølelse i jobben, for å utføre arbeidsoppgavene bedre, eller for å øke muligheten for å få en bedre jobb internt eller eksternt. Det er imidlertid store variasjoner i hvor systematisk denne etterspørselen imøtekommes i ulike bransjer, og på ulike arbeidsplasser. Det vil alltid være en risiko for underinvestering i kompetanse, fordi gevinsten av slike investeringer tilfaller flere enn den som ofte bærer kostnaden, som arbeidsgiver. Det betyr at

fellesskapet må ta en del av denne kostnaden sammen med arbeidsgiver og arbeidstaker for å sikre både tilstrekkelig finansiering og relevant påfyll. En kompetansereform for framtida må derfor bidra til at det utvikles fleksible og arbeidslivsrelevante tilbud av god kvalitet, der arbeidslivsdrevet læring står sentralt.

Varehandelen et godt sted å begynne. Digitalisering, internasjonalisering og bærekraftsutfordringer er alle utviklingstrekk som påvirker varehandelen og har gjort det en stund allerede. Mange handelsbedrifter utforsker nye og mer bærekraftige forretningsmodeller. Varehandelen ligger foran flere andre næringer i Norge i digital omstilling, og bransjestrukturen er i rask endring som følge av ny teknologi. Teknologiske endringer påvirker også etterspørsel etter arbeidskraft og kompetansebehov. I dag sysselsetter varehandelen rundt 375 000 mennesker, og mange av dem som jobber her har lav formell kompetanse. En stor andel jobber også deltid. Ansatte i varehandelen representerer dermed en gruppe arbeidstakere som ofte får for lite kompetansepåfyll, selv om de sannsynligvis trenger det mest. Dersom en økt satsing på kompetanse i varehandelen lykkes, vil erfaringene har stor overføringsverdi til resten av norsk arbeidsliv.

Gode eksempler finnes. Historisk har sterke samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakers organisasjoner vært avgjørende for å sikre omstillingsevne og produktivitet i Norge. Mye tyder på at kompetanseløft som skjer i samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne kan gi store gevinster for bedriftene. Allerede i dag har mange av arbeidslivets organisasjoner etablert egne ordninger for kompetanseløft, der for eksempel finansiering er en del av tariffoppgjørene. Også på samfunnsnivå er arbeidslivets parter naturlige pådrivere for læring. I nyere norsk historie har store utfordringer og endringer ofte blitt løst i trepartssamarbeidet: pensjon, sysselsetting og arbeidstidsbestemmelser er noen av dem. Gode eksempler på partssamarbeid for livslang læring finner vi også i bransjeprogrammene, der myndigheter, arbeidslivets parter og utdanningsinstitusjoner i fellesskap utvikler markedsnære tilbud som imøtekommer arbeidslivets kompetansebehov.

En kompetansereform bør bygge på det organiserte arbeidslivet og trepartssamarbeidet. Dette notatet handler om læring for dem som er en del av arbeidslivet, det vil si den kompetansehevingen som må skje parallelt med at man står i jobb. Mange ansatte i varehandelen har grunnskole som sin høyest fullførte utdanning. Derfor omhandler våre politiske anbefalinger også enkelte tiltak for yrkesfaglig opplæring.

I notatet har vi skissert viktige oppgaver som må løses i en kompetansereform:

- For det første må finansieringen økes. Offentlig støtte til livslang læring er nødvendig fordi det vil underinvesteres i markedet, og fordi behovet for livslang læring vil øke i tiden som kommer.
- For det andre må tilgangen til livslang læring i arbeidslivet fordeles rettferdig, slik at også lavtlønte, midlertidige ansatte og arbeidstakere med lav formell kompetanse får tilgang til nødvendig kompetanseheving.
- For det tredje må tilbud av utdanning og ikke-formell opplæring møte arbeidslivets behov og vi trenger mekanismer som kan koble kompetansetilbud med reelle behov på arbeidsplassen. Kort oppsummert må tilbud og etterspørsel etter kompetanse møtes. Det betyr flere kortere og praktiske moduler som må utformes i samarbeid mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og tilbyder av utdanning og opplæring.

En kompetansereform for framtida må bygge videre på samfunnsinstitusjonene som har gitt kontinuerlig omstilling i norsk økonomi og arbeidsliv fram til nå, framfor å bygge på nye systemer på

siden av de allerede etablerte strukturene. Dette innebærer at det organiserte arbeidslivet og trepartssamarbeidet bør ligge til grunn for organiseringen av en ny kompetansereform, der partene kan etterspørre utdanningstilbud blant eksterne utdanningsinstitusjoner og opplæringsaktører, utvikle tilbud i samarbeid med utdannings- og opplæringsinstitusjoner, sikre at gjennomføringen av kompetanseheving skjer tilpasset arbeidsgivernes behov og arbeidstakernes hverdag, og legge til rette for gjennomføring.

De siste årene har organisasjonsgraden gått noe ned i norsk arbeidsliv. Bransjer med lavere organisasjonsgrad vokser på bekostning av bransjer med høyere organisasjonsgrad, og yngre organiserer seg i mindre grad enn eldre. Tiltak som kan gjøre det attraktivt å være organisert og dekket av tariffavtalene vil også tjene norsk økonomi.

Vi foreslår følgende grep i dette notatet:

1. En kompetansereform for varehandelen finansiert og organisert i trepartssamarbeidet

Framover trengs et omfattende kompetanseløft i varehandelen. En slik satsing bør organiseres og finansieres i et samarbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene.

I dag finnes flere kompetansetiltak som organiseres av arbeidstakersiden. Blant annet tilbyr Handel og Kontor (HK) flere utdanningsmuligheter for sine medlemmer, finansiert av HK alene. I de fleste overenskomstene for privat sektor mellom Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT) og arbeidsgivermotpartene, blir det avsatt midler til kompetanseheving. Beløpet fastsettes per time for ansatte som omfattes av overenskomstene, og satsene tilsvarer 1 krone og 20 øre per time per ansatt i dag. Bedriftene innbetaler det avtalte beløpet til en felles pott. FLT forvalter midlene. Mesteparten av denne potten finansierer utdanning og stipender gjennom Addisco, FLT's eget utdanningsselskap. Addisco bestiller og kjøper studieplasser ved etablerte utdanningsinstitusjoner innen kurs som er tilpasset FLT's medlemmer, og organiserer det praktiske ved utdanningen på vegne av arbeidstakerne. For FLT's medlemmer er det gratis å delta i utdanningen. Denne ordningen gir sterke incentiver for arbeidstakere til å delta i kompetanseheving, både på grunn av finansieringen og tilretteleggingen. Arbeidstakerne gjennomfører kursene på fritiden.

En kompetansereform for varehandelen kan bygge videre på noen av prinsippene som FLT legger til grunn for sine ordninger, men med justeringer. Vi foreslår en trepartsorganisering der staten også deltar i finansieringen. Vi anbefaler at partene setter av midler til kompetanseheving i tariffoppgjørene. Statens del av finansieringen er høyere for lavtlønte enn for høytlønte. For arbeidstakere med lønn under medianinntekt matcher staten partenes bidrag med det dobbelte (200 %). For arbeidstakere med lønn over medianinntekt matcher staten partenes bidrag delvis (50%). En delt finansiering trengs ettersom lavtlønte, som mange arbeidstakere i varehandelen, ikke har mulighet til å avstå fra lønnsvekst, eller å finansiere utdanning og ikke-formell opplæring på egenhånd.

Tabell 1: Illustrasjon over finansiering og ansvarsdeling for arbeidstakere med inntekt over og under median.

	Arbeidstakere med lønn under medianinntekt i Norge (ca. 513 000 per januar 2020)	Arbeidstakere med lønn over medianinntekt i Norge (ca. 513 000 per januar 2020)
Finansiering	Partene setter av midler til kompetanseheving i tariffoppgjørene. For arbeidstakere med lønn under medianinntekt matcher staten partenes bidrag med det dobbelte (200 %).	Partene setter av midler til kompetanseheving i tariffoppgjørene. For arbeidstakere med lønn over medianinntekt matcher staten partenes bidrag delvis (50 %).
Tilrettelegging og organisering	Partene oppretter felles organ som bistår arbeidstakere med den praktiske gjennomføringen av utdanning og opplæring (reise, opphold etc.), og som etterspør utdanning og opplæring blant etablerte aktører. Arbeidstakere gjennomfører hele eller store deler av kompetansehevingen utenfor arbeidstid.	

En kompetansereform med utgangspunkt i trepartssamarbeidet kan også bidra til økt arbeidslivsrelevans i utdanning og ikke-formell opplæring i Norge. Manglende fleksibilitet i tilbudet og arbeidslivsrelevans har lenge vært en utfordring med utdanningstilbudet ved norske utdanningsinstitusjoner. Ved å styrke etterspørselssiden og -kompetansen blant partene kan dette bidra til et bedre tilpasset utdannings- og opplæringstilbud for arbeidslivet.

En konkret modell som den vi foreslår i dette notatet er ikke utviklet tidligere, selv om flere har tatt til orde for en trepartsfinansiering og -organisering av kompetansereform. Modellen vi tar til orde for imøtekommer mange av utfordringene som gir for lite kompetanseheving i norsk arbeidsliv i dag, som skjevfordeling, manglende tilgjengelighet etc.

2. Neste bransjeprogram bør være for varehandelen

I dag er bransjeprogram for industri- og byggenæringen og for kommunal helse- og omsorgssektoren under utvikling. Bransjeprogrammene skal bidra til at flere arbeidstakere kan få relevante tilbud om utdanning. Regjeringen har bedt om innspill til et nytt bransjeprogram for 2020. Per februar 2020 er det ikke besluttet hvilken bransje som vil velges ut til programmet. LO og Virke har søkt for varehandelen, som bør være neste bransje ut sett i lys av de omfattende omstillingsutfordringene bransjen står i. Fagtilbudet kan utvikles i tett samarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjonene, arbeidstakersiden og utdanningstilbydere, og bør inneholde korte og yrkesrelevante moduler som er mulig å følge ved siden av jobb.

3. Fagfornyelse for yrkesfaglig opplæring og andre kompetanseinitiativ må involvere partene

Vi vet at flere arbeidsgivere opplever fagbrev i salgsfaget som lite relevant, og at enkelte foretrekker å ansette ufaglærte. Det pågår en fagfornyelse av læreplaner for yrkesfag i disse dager. Et nytt fagbrev i salgsfaget bør reflektere dagens og framtidens behov i varehandelen. Fagbrevene som er relevant for varehandel må utvikles i tett dialog med partene i

arbeidslivet for å imøtekomme utfordringen med manglende arbeidslivsrelevans. I dag involveres partene i for liten grad i prosesser for kompetanseheving og yrkesopplæring. Prosessen med fagfornyelse stoppet en periode opp fordi representanter for LO og NHO opplevde at de fikk for liten innflytelse på innholdet i læreplanene for yrkesfagene og for korte tidsfrister i dialog med Utdanningsdirektoratet. Organisasjonene uttalte høsten 2019 at de fryktet at læreplanene for yrkesfaglig utdanning på videregående skoler kunne bli av for dårlig kvalitet og at de ikke ville ivareta arbeidslivets behov⁴. I nedsettelse av ekspertutvalg i forbindelse med regjeringens arbeid med kompetansereform er partene ikke involvert utover å gi innspill. Partenes involvering er avgjørende for å sikre arbeidslivsrelevans i utdanning og opplæring.

4. Rett til å fullføre videregående opplæring framfor rett til tid

Dagens bestemmelse for videregående opplæring gir elever rett til tre års fulltids opplæring. Det er en rett til *tid* til skolegang, ikke til *oppnådde kvalifikasjoner*. I dag mister mange unge retten til videregående opplæring uten å ha fullført utdanningen sin. Den tidsbegrensede retten er derfor et hinder for at flere skal kunne fullføre. Liedutvalget, som la fram sine vurderinger av den videregående opplæringen i Norge i 2019, foreslår å gi elever *rett til å fullføre* en studie- eller yrkeskompetanse, framfor en rett til treårig videregående opplæring⁵. En slik endring bør være en del av en ny kompetansereform, og kan bidra til at ansatte i varehandelen som står uten fullført utdanning kan få mulighet til å formalisere kompetansen sin.

5. Bedre systemer for realkompetansevurderinger

Realkompetanse er definert som all kompetanse en har tilegnet seg gjennom formell, ikke-formell eller uformell læring. Selv om myndigheter og partene i arbeidslivet har et mål om å styrke mulighetene til arbeidstakere med realkompetanse, praktiseres realkompetansevurderinger ulikt blant utdanningsinstitusjonene, og ordningene er lite kjent blant både arbeidstakere og arbeidsgivere. Dette svekker tilliten til realkompetansevurderinger, og mulighetene til dem med betydelig realkompetanse, men lav formell kompetanse, som mange ansatte i varehandelen.

Det er behov for mer helhetlige systemer for vurderinger av realkompetanse i Norge, både for å gi bedre tilgang til utdanning og for å øke mobilitet i arbeidsmarkedet. Nye vurderingsformer kan bygge på arbeid som allerede er gjort i bransjen av partene, som prosjektet Balansekunst. Prosjektets mål er å kunne beskrive og kommunisere den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet. Gjennom konseptet Balansekunst er det blant annet utviklet en kompetansestandard for både butikksjef og butikkmedarbeider, som formidler kompetansen til arbeidstakere i disse stillingene. Slike kompetansestandarder kan brukes som referanse for realkompetansevurdering i arbeidslivet.

6. Bruke fagskolene som en del av kompetansereform for varehandelen med mål om antall studieplasser

Blant annet som følge av politiske prioriteringer har fagskolenes posisjon sammenlignet med universiteter og høyskoler over tid blitt svekket. Men fagskolene har en undervisningsform som er særlig egnet til læring hele livet i bransjer som krever praksisnær og fleksibel kompetanseheving⁶. Særlig innen varehandelen, der mange ansatte har grunnskole eller fagbrev som høyest fullførte utdanning, kan fagskolene spille en betydelig rolle som tilbyder av kvalitetssikret opplæring. En kompetansereform for varehandelen kan legge til grunn et

mål om å opprette 10 000 nye fagskoleplasser over en tiårsperiode i hele landet, rettet spesielt mot bransjen.

Innholdsfortegnelse

1	Hvorfor trengs en kompetansereform?	10
2	Varehandelen et særlig godt utgangspunkt for kompetansereform.....	13
3	Endret sysselsetting og kompetanse i varehandelen	16
3.1	Hvilken kompetanse trengs?	19
3.2	Hva sier de ansatte selv?	20
4	Mye er bra, og mer er på vei..	31
5	... men en ny kompetansereform trenger trepartssamarbeidet.....	35
5.1	En kompetansereform for varehandelen organisert av partene	37
5.1.1	Bakgrunn om FLTs ordninger	38
5.1.2	Fagbevegelsen tar ansvar alene (HK)	40
5.1.3	En kompetanseform for varehandelen finansiert og organisert i trepartssamarbeidet	41
5.1.4	Styrker, utfordringer og ansvarsfordeling ved en kompetansereform for varehandelen	42
5.2	Neste bransjeprogram bør være for varehandelen	44
5.3	Fagfornyelsen for yrkesfaglig opplæring og andre kompetanseinitiativ må involvere partene	45
5.4	Rett til å fullføre videregående opplæring	46
5.5	Bedre systemer for realkompetansevurderinger	46
5.6	Bruk fagskoler som en del av kompetansereform rettet mot varehandelen med mål om antall studieplasser.....	46

1 Hvorfor trengs en kompetansereform?

Endringer i etterspørsel etter arbeidskraft. I Norge lever vi av arbeid og kompetanse. Arbeidskraften vår utgjør tre fjerdedeler av vår nasjonalformue, ifølge Finansdepartementet. Det er en verdi vi må ta vare på og investere i.

Befolkningens kompetanse er samfunnets viktigste ressurs og grunnlag for velferd, verdiskaping og bærekraft. Som påpekt i Nasjonal kompetansepolitisk strategi, utarbeidet av myndighetene og partene i arbeidslivet, vil teknologiutvikling, klimautfordringer, internasjonalisering, endring i næringsstruktur, innvandring og aldring av befolkningen påvirke kompetansebehovene på alle områder i arbeidslivet i Norge i årene framover. Befolkningen må ha nok og riktig kompetanse for å kunne møte endringer, ha varig tilknytning til arbeidslivet og være attraktive i arbeidsmarkedet⁷.

Det er grunn til å tro at særlig rutinepregende arbeidsoppgaver først kan bli erstattet av teknologiske løsninger. På lengre sikt er det ventet at også mer avanserte arbeidsoppgaver vil bli erstattet av ny teknologi. Behovet for mer klima- og miljøvennlig produksjon i Norge vil kunne endre forretningsmodellene i en rekke bransjer. I varehandelen vil dette for eksempel innebære at en større del av produksjonen må bli sirkulær. Krav til omstilling gjør at arbeidstakere med ulik fagbakgrunn og lengde på utdanningen må lære mer.

Etablert tradisjon for læring i Norge, men mest blant dem som allerede har mest. Vi er et av landene i verden med høyest sysselsettingsgrad og et høyt produktivitetsnivå per innbygger, og mange har gode ferdigheter og deltar i kompetansebygging. Sammenlignet med de fleste andre land er deltakelsen i utdanning og opplæring i Norge høy: i 2018 deltok 63 prosent av norske arbeidstakere i en kompetansegivende aktivitet. De aller fleste deltar i ikke-formell opplæring (48 prosent), mens færre tar utdanning⁸. Hvem som deltar i kompetanseheving er ikke likt fordelt. Det er de som har mest formell kompetanse fra før som også deltar mest: i 2018 var det 34 prosent blant de sysselsatte med grunnskoleutdanning som deltok i ikke-formell kompetanseheving, mens 59 prosent av dem med universitets- og høyskoleutdanning deltok. Selv om deltakelsen i utdanning og opplæring i Norge i dag er høy, er det ikke gitt at vår posisjon sammenlignet med andre land vil fortsette slik. Ifølge Produktivitetskommisjonen er Norge i ferd med å miste forspranget til land som har satset mye på utdanning og livslang læring de siste årene⁹.

Læring må skje desentralisert og markedsnært. Gitt at kompetansebehovene øker og vi må lære gjennom hele arbeidslivet, hva må vi kunne, og hva skal vi lære? Det finnes ikke en helhetlig oversikt over fremtidige kompetansebehov, og kompetansebehovene er forskjellige i ulike deler av arbeidslivet.

Ekspertutvalget for lærekraftig utvikling (heretter omtalt som Markussen-utvalget) konkluderer med at det er fånyttes å se for seg et system der tilbudet av livslang læring planlegges og dirigeres fra sentralt hold, fordi behovet er omfattende og komplekst, og tilbudet av utdanning må utformes nært arbeidsmarkedet for å være relevant, og for ikke å være utdatert før det er tilgjengelig¹⁰. Det er behov for et system som er tett på, desentralisert, der beslutninger fattes av personer med fag- og næringsspesifikk kompetanse. Tilbudet må utvikles i samspill mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og utdannings- og opplæringsaktører.

Hva menes med utdanning og ikke-formell opplæring?

Ofte snakkes det om etter- og videreutdanning når man viser til utdanning som tas av dem som har deltatt eller deltar i arbeidslivet. I dette notatet viser utdanning til tilbudet som gis av formelt godkjente utdanningsinstitusjoner. Ikke-formell opplæring er opplæring som ikke gir studiepoeng eller annen offentlig godkjent, formell kompetanse. Eksempler kan være kurs eller sertifiseringsprogrammer. Begrepsbruken følger den som er foreslått i NOU 2019:12 Lærekraftig utvikling.

Et felles utgangspunkt for hva slags kompetanse som trengs framover er dette: mange oppgaver kan teknologien løse for oss, men skal vi utnytte de mulighetene teknologien gir må vi være enda bedre på det teknologien ikke kan. Forskerne Osborne og Frey mener at det er tre ting maskiner og roboter er svake på: å håndtere kaos, tolke følelser og være kreative. Det trenger vi mennesker til.¹¹

Digital kompetanse er naturligvis en viktig del av kompetansebehovet, uavhengig av utdanningsnivå. Særlig blant de eldste arbeidstakerne, er opplæring i grunnleggende digital kompetanse nødvendig. Men også blant yngre vil nye løsninger kreve opplæring. Ofte vil kompetansebehov handle om breddeforståelse. Hvis teknologien gjør det mulig å samkjøre og integrere flere ulike oppgaver, må flere ansatte også beherske flere oppgaver.¹² Man kan si at vi må bli flinkere til å lære det å lære.

Dagens kompetansepolitikk er ikke nok. I dag har bedriften og de ansatte et felles ansvar for at kompetansegap blir dekket på en tilfredsstillende måte. Når kompetanseheving reflekterer bedriftens nåværende og fremtidige behov, og tar utgangspunkt i de mål bedriften har for sin virksomhet, er det bedriftens ansvar å dekke kostandene for kompetansetiltak¹³. Spørreundersøkelser gjennomført i forbindelse med dette notatet tyder på at mange ansatte opplever at de likevel ikke får tilgang til ønsket kompetanseheving for å gjøre sin nåværende jobb bedre. Fra analyser og utredninger vet vi at dagens lover og avtaler for kompetanse ikke gir tilstrekkelige kompetanseløft for den enkelte, også fra et samfunnsperspektiv. Det er bakgrunnen for at regjeringen har satt i verk et arbeid for kompetansereform i Norge.

Videre er det ikke krav om at den enkelte bedrift skal dekke kompetanseheving *utover bedriftens behov*, enten det gjelder kompetanseheving innenfor arbeidstakernes nåværende fagområde, eller ved omskolering til en annen virksomhet eller yrke. Også her er investeringer i kompetanse for lave, sett fra et samfunnsperspektiv, særlig innenfor bransjer som er i stor omstilling, og hvor etterspørselen etter arbeidskraft forventes å synke.

Vi må lære mens vi jobber. Utdanningssystemet i Norge er utviklet gjennom flere perioder. I dag har vi grunnskole, lovfestet rett til videregående opplæring, og et stadig større tilbud av fagskoleutdanninger og høyere utdanning. Fram til nå har det vært mest vanlig at folk går på skole først, og jobber etterpå. Men framover vil stadig færre av oss kunne utdanne oss «en gang for alle». Neste steg er derfor å utvikle et system der vi lærer hele livet, og jobber underveis¹⁴. At kompetanseheving skjer integrert i arbeidslivet er nødvendig for at kompetanseløft skal være økonomisk mulig. Frikjøp fra arbeid for videreutdanning på fulltid blir for dyrt for arbeidsgivere å finansiere for sine ansatte. Og for de aller fleste, særlig dem med lav til normal inntekt og formue, vil det være nærmest umulig å ta seg fri fra jobb for å kunne delta i utdanning eller opplæring og betale hele eller størstedelen selv.

For at kompetanseheving skal kunne skje så ofte som vi trenger, og parallelt med at vi står i jobb, må det skje gjennom små moduler, gjennomføres samlingsbasert, nettbasert, og på andre måter som en

integrt del av arbeidshverdagen. Det er behov for et utdannings- og opplæringstilbud som er mer relevant for arbeidslivet. En forutsetning for å få til dette er at vi må beholde en geografisk desentralisert struktur i utdanningssektoren. Vi vet at et lokalt tilgjengelige og relevante utdanningsløp er avgjørende for voksne som skal omstilles. Etablerte arbeidstakere er ofte ikke så mobile, på grunn av familie og bolig. Mange høyskoler har opprettet nettbaserte eCampus. I mange kommuner har man lagt til rette for fasiliteter og teknologi som nettstudenter kan benytte individuelt og på samlinger. Parallelt med at man beholder fysiske campus i nærheten av der folk bor og jobber, må det digitale undervisningstilbudet bygges ut ytterligere.

Videre må ikke-formell opplæring ha god nok kvalitet og bredde, slik at kompetansen er overførbart i mellom virksomheter og bransjer i arbeidslivet. På den andre siden må etterspørsel etter læring bli mer omfattende. Arbeidstakere må lære hele arbeidslivet, arbeidsgivere må investere mer i kompetanse, og statens finansiering må bli mer omfattende og systematisk enn i dag. For å få til alt dette, trengs en ny politikk for finansiering, tilrettelegging og utvikling av kompetansetilbud. En rettferdig finansiering av læringen er særlig viktig for å øke kompetansen til dem som i dag får minst. Det trengs en kompetansereform.

Digitaliseringsskolen som eksempel på markedsnær utdanning

Universitetet i Sørøst-Norge (USN) har igangsatt et prosjekt for utvikling og pilotering av en digitaliseringsskole for varehandelen i samarbeid med regionale kommuner, sentrumsforeninger, næringsforeninger, varehandelsvirksomheter og kunnskapsbedrifter i sørøst-regionen. Prosjektet er tilknyttet en større satsing for å utvikle klyngemiljøet rundt netthandel i regionen og knytte netthandel tettere til fysisk varehandel. Utgangspunktet for prosjektet var at norske aktører innen varehandel (nettbutikk og fysisk butikk) ikke er godt nok forberedt på digitale endringer i handelen. Blant annet er både store fysiske kjedevirksomheter og nasjonalt sterke netthandelsvirksomheter i Norge utsatt for effektene av de globale digitale plattformaktørens inntreden. Målgruppen for prosjektet er personer som har formell- eller realkompetanse, og som kan ta del i et studieprogram på bachelornivå. Digitaliseringsskolen vil være en del av USNs etter- og videreutdanninger, og utformes i samarbeid med de eksterne partnerne. Regjeringen har tidligere støttet utviklingen av digitaliseringsskolen for varehandelen. Ved neste års pilot av studiet skal HK og Virke delta med egne studenter.

2 Varehandelen et særlig godt utgangspunkt for kompetansereform

Nærmest ukentlig kan vi lese om ulike kjeder i varehandelen i Norge som sliter med lønnsomheten, har vært nødt til å ta grep for å forbedre omstillingsevnen, eller som i verste fall er gått konkurs. Teknologiske endringer har påvirket nordmenns handlemønstre, og klima- og miljøkrisen kan medføre enda nye forbruksmønstre framover.

De senere årene har betydningen av nye digitale løsninger og automatisering for norsk økonomi og arbeidsliv blitt stadig bedre forstått. Men varehandelen er på mange måter midt i den digitale omstillingen, og ligger dermed foran en del andre bransjer i å måtte tilpasse seg ny teknologi. Teknologiske endringer påvirker også etterspørsel etter arbeidskraft og kompetansebehov.

Varehandelens omstilling er ikke av betydning bare for dem som jobber der. Det er velkjent at norsk økonomi vil endres som følge av redusert produksjon fra petroleumsnæringen. Konsekvensene av utviklingen innen varehandelen er mindre kjent, men krever også ny politikk. Bransjen utgjør en svært stor del av det norske arbeidsmarkedet, og er en betydelig bidragsyter til verdiskapingen i Norge. Omstillingsevnen, lønnsomhet og hvordan ny teknologi benyttes i varehandelen vil derfor påvirke hele det norske arbeidsmarkedet og norsk økonomi:

- Samlet bidrar handelen med 10 prosent av den totale verdiskapingen av varer og tjenester i Fastlands-Norge¹⁵.
- Målt i antall årsverk er varehandelen den klart største kommersielle næringen i Norge. I 2018 sysselsatte varehandelen mer enn 376 000 personer, som utgjorde henholdsvis 13 prosent av samlet sysselsetting i Norge og 12 prosent av samlede årsverk. Til sammenligningen utgjør all sysselsetting i industri, petroleumsutvinning og tilhørende tjenester, landbruk, fiske og oppdrett til sammen 13 prosent av alle årsverk¹⁶.
- Målt som andel av årsverk i norsk økonomi er varehandelen redusert over flere år, fra å utgjøre om lag 15 prosent av de totale årsverkene på 1970-tallet, ned mot dagens nivå på 12 prosent¹⁷.
- Analyser beregner at så mye som 30 000 arbeidsplasser kan forsvinne i varehandelen fram mot 2030¹⁸.
- 2600 ansatte i varehandelen mistet jobben i 2018¹⁹.
- Ikke bare sysselsettingen er i endring i varehandelen. De fysiske butikkenes lønnsomhet er under press. I perioden 2008-2017 ble antall fysiske butikker redusert med 10,6 prosent i Norge.²⁰ Siste eksempel er sportskjeden G-sports konkurs: Mange fysiske butikker, store varelagre, prispress og endrede sesonger er blant forholdene som svekker lønnsomheten i sportsbransjen.
- I 2018 handlet nordmenn for 560 milliarder kroner. Mesteparten av det norske kunder legger igjen i handelen legges igjen i fysiske butikker, men netthandel og handelen i utlandet vokser mest.
- Handelen blir mer kanaluavhengig og teknologien forandrer bransjen raskt²¹. I 2018 tok netthandelen 20 prosent av veksten i varehandelen.
- Handelen fra utenlandske nettbutikker har økt med 22,5 prosent i året siden 2011, mens fysiske butikker i Norge har hatt en vekst på 2,1 prosent i samme periode²².
- Deltakelsen i kompetanseheving er lavere i handelen enn i andre bransjer i Norge. I 2017 oppgav i underkant av 40 prosent av sysselsatte innen varehandel og motorvognreparasjoner at de hadde deltatt i ikke-formell opplæring i løpet av ett år. Dette gjør næringen til den

femte lavest rangerte næringen i Norge innen denne formen for kompetanseheving. Andre næringer som scorer lavt er transport og lagring, overnatting og servering, og industri. Til sammenligning oppgir rundt 65 prosent av sysselsatte i offentlig administrasjon, forsvar og sosialforsikring at de har deltatt i ikke-formell opplæring i samme periode²³.

- Selv om digitalisering påvirker virksomhetene i varehandelen, og kompetansekrav i bransjen endres, betyr ikke det at jobbene må forsvinne. Kompetansen til de ansatte i bransjen vil være med å påvirke bransjens innovasjonsevne, og dermed også til en viss grad arbeidskraftsbehovet. Som Samfunnsøkonomisk analyse og Fafo beskriver i rapporten «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen» er det slik at dersom vesentlige oppgaver i yrket digitaliseres, samtidig som det har høy grad av fleksibilitet og de ansatte innehar høy kompetanse, kan stillingsinnholdet endres uten at yrket forsvinner²⁴.

Varehandelen har tradisjonelt stilt få eller ingen krav til formell kompetanse og har vært en inngangsport til arbeidslivet for svært mange. Unge med fullført grunnskole eller videregående opplæring har kunne begynne rett i handelen, og utviklet uformell kompetanse innen salg og service. Voksne som har vært utenfor arbeidslivet en periode, eller jobbet deltid, for eksempel kvinner som har vært hjemmeværende, har fått jobbmuligheter i handelen. Varehandelen er også en viktig inkluderingsarena ved å ha et relativt høyt antall ansatte på arbeidsrettede tiltak i vanlige virksomheter. NAV har samarbeidet godt med varehandelen om arbeidspraksis for personer med behov for arbeidsrettet trening og erfaring. Slik sett har varehandelen også tatt et svært stort samfunnsansvar.

Alle forholdene som er nevnt over bidrar til at endringer i varehandelen som påvirker etterspørsel etter arbeidskraft og kompetanse, vil ha stor betydning for hele det norske samfunnet, og utsatte arbeidstakergrupper spesielt. Som svar på de omfattende utfordringene varehandelen står i har tidligere arbeidsminister Anniken Hauglie fra Høyre uttalt at «arbeidsledige skal få tilbud om veiledning og oppfølging av Nav, slik at de raskest mulig kommer over i ny jobb (...) Vi vil gjøre fagarbeidere av folk i Nav-køen» og «Framover vil det være stort behov for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren. Bedriftsundersøkelsen 2019 peker også på betydelig mangel på arbeidskraft innenfor bygg og anlegg»²⁵. Hauglie har rett i at det er stort behov for arbeidskraft i flere næringer i Norge. Men det er behov for kompetanseheving *før* ansatte i varehandelen havner i NAV-systemet.

Hva menes med digitalisering i varehandelen?

Digitalisering i virksomheter innebærer at «IT endres fra å være et støtteverktøy til at det blir en del av virksomhetens kjerneoppgaver, forretningsmodell og -praksis, samt at organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi».

Digitaliseringen i varehandelen tar flere ulike former:

- 1) **Bruk av grunnleggende teknologier.** De er sektorovergripende og gir muligheter til effektivisering og innovasjon (såkalte «muliggjørende basisteknologier», for eksempel algoritmer, sensorer, datalagringskapasitet, evnen til å prosessere og dra nytte av data stadig raskere, og ulike former for kunstig intelligens). Disse type teknologiene har et betydelig potensial for anvendelse i varehandelen.
- 2) **Nye forretningsmodeller i varehandelen.** Muliggjøres av ny teknologi, som netthandel og multikanalstrategier som integrerer fysiske butikker, netthandel, mobile kanaler og sosiale medier. Internasjonal forskning tyder på at arbeidskraftsbehovet generelt sett er lavere i netthandel enn i tradisjonell varehandel, og at arbeidstakere med høyere utdanning er mer etterspurt i netthandelen.
- 3) **Automatiserte logistikk-løsninger.** Vekst i netthandel medfører en vesentlig økning i behovet for logistikk-tjenester (transport, lager og logistikk). Netthandel har ført til større behov for plukking og pakking ved varelagre, og digitaliseringen innen logistikk har også skapt nye jobber for ansatte som utvikler og drifter datasystemer, roboter og maskiner på automatiserte lagre. Automatisering i lager og logistikk kan føre til vesentlig endringer i hvilken kompetanse bedriftene etterspør.
- 4) **Anvendelse av nye digitale teknologier i fysiske butikker.** Digitale løsninger i fysiske butikker omfatter både betalingsløsninger og bestillingssystemer, og teknologier rettet direkte mot kundene. Dette inkluderer for eksempel egne mobilapper, personalisert reklame, digitale informasjonsskjermer, digitale hylleløsninger, digitale vinduer, 3D kroppsskanning og spill med AR.

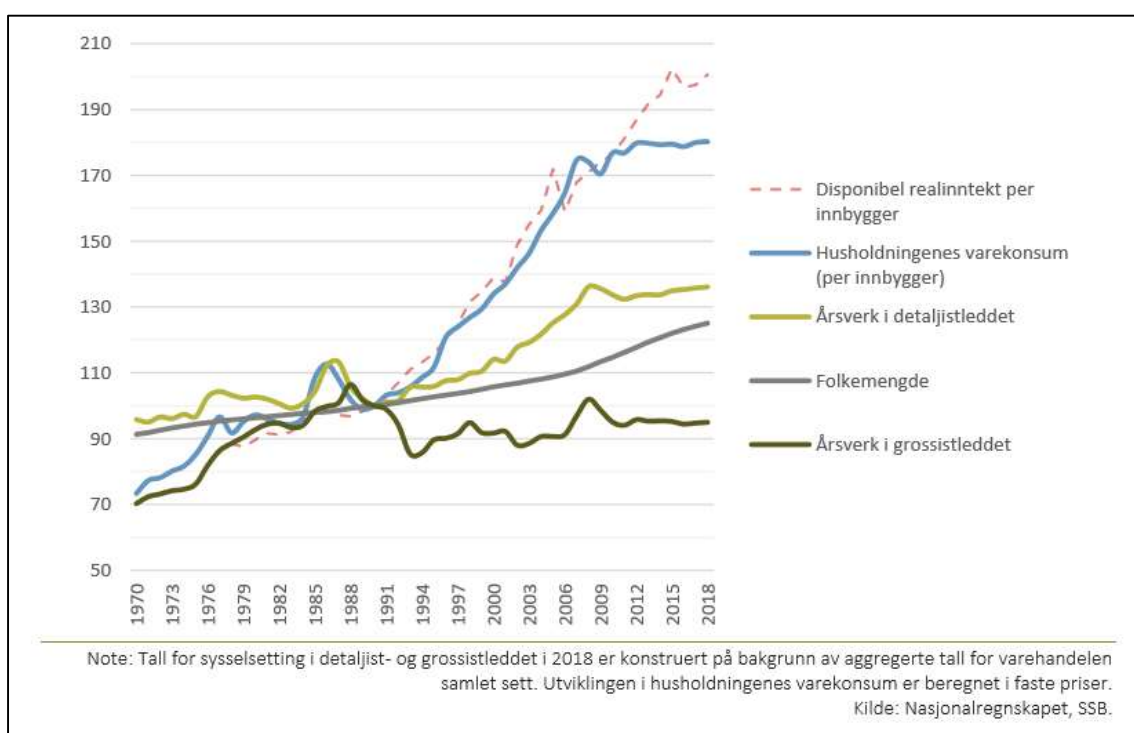
Kilde: «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019

3 Endret sysselsetting og kompetanse i varehandelen

Sysselsetting i varehandelen

Det er gjort flere analyser av den teknologiske utviklingen i varehandelen, og hvordan den påvirker arbeidskrafts- og kompetansebehov i bransjen. Blant annet gjennomførte Samfunnsøkonomisk analyse og Fafo en studie om tematikken som ble publisert i 2019. Gjennomgangen viser at sysselsettingsveksten i varehandelen har flatet ut siden 2009 i Norge, som vist i figur 1. Dette kommer delvis av at husholdningene har brukt mindre av sin disponible inntekt på varekonsum, selv om den disponible realinntekten per innbygger har økt.

Figur 1: Indeksert utvikling i sysselsetting i varehandelen, befolkning og volumendringer i husholdningenes varekonsum. (1990=100): Samfunnsøkonomisk analyse/Fafo



Et lavere varekonsum kan komme av at mer av inntekten brukes på tjenester framfor varer. Men endringer i preferanser i befolkningen forklarer ikke utviklingen alene. I følge Samfunnsøkonomisk analyse og Fafo kommer en utflating i sysselsettingsvekst sannsynligvis også av innføring av arbeidsbesparende teknologi i varehandelen. Økt netthandel har forsterket denne utviklingen.

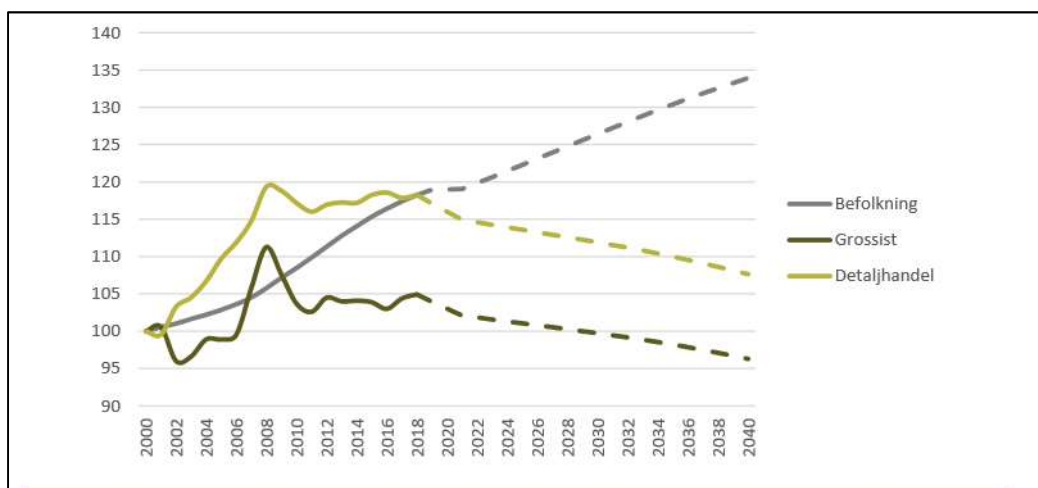
Blant de teknologiske nyvinningene som har effektivisert varehandelen de siste årene er nye logistikk-løsninger, i form av semi-automatiserte varebestillingssystemer i butikkene som automatisk samler inn data om hvilke varer som selges ut og må bestilles på nytt. Nye håndterminaler som legger til rette for kontinuerlig varetelling er et annet eksempel på slike logistikk-løsninger. Mer effektiv vareflyt kommer også av nye systemer for automatisert prissetting og elektroniske prisskilt. Dessuten er det blitt mer utbredt med selvbetjeningskasser. I den sterkt voksende netthandelen kreves det annen digital kompetanse enn i tradisjonell varehandel.

Samfunnsøkonomisk analyse og Fafo gjorde flere casestudier i handelen for å undersøke hvordan disse endringene påvirket ledelsens syn på behov for arbeidskraft. Studien viste at frigjort

arbeidskapasitet i hovedsak ikke innebærer at arbeidskraft blir overflødig, men at handelens strategier for å tiltrekke seg kunder endres og arbeidsoppgavene til de ansatte dermed blir annerledes. Blant de fleste case-bedriftene ble frigjorte timer brukt til å forbedre kundeopplevelsen i butikken, mens én av varehandelskjedene måtte redusere bemanningen av lønnsomhetshensyn. På lang sikt mener imidlertid informantene i case-bedriftene at teknologi sannsynligvis vil føre til lavere bemanning.

Samfunnsøkonomisk analyse og Fafo har også framskrevet forventet sysselsetting i varehandelen i Norge fram mot 2040, gitt at utviklingen forutsetter tilnærmet slik som i dag i varekonsum per innbygger. Framskrivingene tar ikke hensyn til eventuelle banebrytende innovasjoner eller inntog av store internasjonale varehandelsaktører i markedet med logistikkentraller i utlandet. Dersom dette skjer, vil spesielt grossistledet få en vesentlig lavere sysselsettingsutvikling²⁶. I følge framskrivingen vil antall årsverk i detalj- og grossistledet reduseres med henholdsvis 8 og 9 prosent i 2040, sammenlignet med dagens nivå. Dette på tross av at befolkningen er ventet å øke med 13 prosent i samme periode.

Figur 2: Framskrevet sysselsetting i detaljhandel, agentur- og engroshandel og befolkningsutvikling. Indeksert, år 2000= 100. Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse/Fafo



Dagens kompetanse i varehandelen

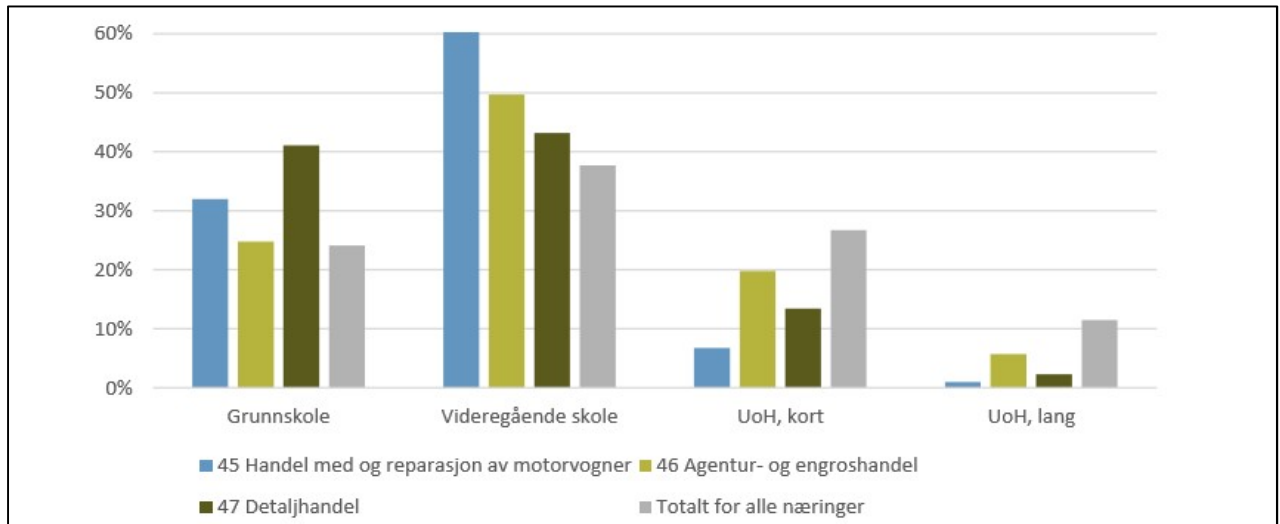
I dag vet vi at ansatte i varehandelen oftere har lavere formell kompetanse enn arbeidstakere i Norge sett under ett. Fullført formell utdanning er imidlertid ikke alene en god indikator på kompetansenivå innen handelen. Mye av opplæringen i varehandelen skjer gjennom det praktiske arbeidet i butikk. En god del av kompetansen man trenger for å jobbe i varehandelen er ikke noe man kan lære seg ved å sitte på skolebenken. Realkompetansen er derfor av svært stor betydning i varehandelen.

Selv om realkompetanse er av stor betydning for ansatte i varehandelen er det likevel sannsynlig at personer med få formelle kvalifikasjoner har færre omstillingsmuligheter enn personer med mer formell kompetanse framover.

I Agendas notat om omstilling i Posten ble tidligere ansatte i Posten intervjuet om veien over i ny jobb²⁷. Her kommer det fram at dokumentasjon på kompetanse – «å ha noe å vise til på CVen» opplevdes å være av stor betydning for arbeidstakerne. Det var varierende i hvor stor grad slik dokumentasjon ble gitt ved interne kurs eller læring i arbeid.

Figur 3 viser at alle varehandelssegmentene har en overvekt av sysselsatte som har grunnskole og videregående opplæring som høyeste fullførte utdanningsnivå, sammenlignet med andre næringer samlet. I detaljhandelen har 40 prosent av de sysselsatte grunnskolen som sitt høyeste fullførte utdanningsnivå.

Figur 3: Andel av sysselsatte fordelt på høyeste fullførte utdanningsnivå, i varehandelen og næringslivet samlet sett. 2018. Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse/Fafo



Høsten 2019 gjennomførte HK en spørreundersøkelse blant sine medlemmer i varehandelen. Av utvalget svarte rundt 27 prosent at grunnskolen (ungdomsskolen) var deres høyest fullførte utdanning. Rundt 32 prosent hadde videregående skole allmenne og økonomiske fag som sin høyest fullførte utdanning, mens ca. 21 prosent hadde fagbrev. Av utvalget svarte ca. 7 prosent at de har gjennomført fagskole, mens 10 prosent har fullført høyskole eller universitet lavere grad (bachelor eller årsstudium). Under 1 prosent har gjennomført master- eller doktorgrad. Resultatene fra HKs egne spørreundersøkelse avviker noe fra Samfunnsøkonomisk analyse og Fafos funn, men utvalget til HK har en lav svarprosent¹. Begge undersøkelsene viser imidlertid at en stor andel ansatte i varehandelen har grunnskole eller videregående skole som sin høyest fullførte utdanning.

Det er godt kjent fra tidligere forskning at internopplæring er svært utbredt i varehandelen²⁸. De store kjedene har spesialisert opplæringen, flere gjennom egne utviklingsprogrammer som «Kiwi-skolen» og «Clas Ohlson Academy», som skal gi intern karriereutvikling. I internopplæringen er det butikkjedene selv som bestemmer hva som skal læres, og hvem som skal få delta. Mye av opplæringen er organisert som en blanding av nettbasert/digital opplæring, samlinger og klasseromsundervisning.

Fra studier vet vi at internopplæringen i varehandelen i liten grad gir formell kompetanse, og at den ikke er knyttet opp mot offentlige utdanningsinstitusjoner²⁹. Overførbarheten til andre virksomheter er derfor noe begrenset. En konsekvens av dette kan være at man blir «lukket inne» i en virksomhet, og at mobilitet innad i bransjen, for eksempel mellom ulike kjeder, begrenses. Det kan også være vanskelig for arbeidstakerne med slik opplæring å synliggjøre egen kompetanse overfor andre deler av arbeidsmarkedet, noe som er utfordrende dersom en del av dagens ansatte i varehandelen over tid må jobbe i andre bransjer som følge av et redusert behov for arbeidskraft i bransjen³⁰.

¹ Et utvalg på 593 personer svarte på undersøkelsen, som tilsier en svarprosent på 7,56 prosent.

Flere aktører i varehandelen oppgir at fagbrev rettet mot næringen framstår som lite relevant for å løse de faktiske oppgavene i arbeidshverdagen. Som det framkommer i Samfunnsøkonomisk analyse og Fafos studie er det få virksomheter i varehandel som er opptatt av de ansattes formelle kompetanse. Fagbrevet i salgsfag ble innført med Reform 94, men har ikke fått samme status som fagbrev i de mer tradisjonelle håndverksfagene.

3.1 Hvilken kompetanse trengs?

Den digitale utviklingen vil med stor sannsynlighet være betydningsfull for kompetansebehovene i varehandelen framover. Digitale plattformer åpner for eksempel for nye salgskanaler som nett- og mobilhandel og personlig tilpasning av reklame og produktinformasjon. Netthandel krever annen kompetanse, og gjerne mindre arbeidskraft enn leveranser over disk i en fysisk butikk.

Det innføres det stadig flere digitale systemer og løsninger i norske butikker. Men til tross for dette, tyder studier på at disse systemene i liten grad påvirker krav til digital kompetanse blant arbeidstakerne i varehandelen. Grunnleggende digital kompetanse er ofte tilstrekkelig for å håndtere disse systemene. Jevnt over beskrives de tekniske kompetansekravene i handelen i dag å tilsvare evnen til å ta i bruk en smarttelefon. Selv om økt digital kompetanse vil være viktig framover, vil det ofte være de arbeidsoppgavene og ferdighetene som maskiner ikke kan benyttes til, som blir mer etterspurt og relativt viktigere³¹. For varehandelen innebærer det for eksempel evnen til å gi god kundebehandling, service og opplevelser. I tillegg vil det være behov for god teknisk kompetanse utover håndtering av digitale løsninger. Med det menes for eksempel kunnskap om bedriftens produkter, oppgjørprosedyrer, lagerdrift og korrekt oppbevaring av varer, som ferskvarer i en dagligvareforretning³². Videre er kompetanse innen økonomistyring og lønnsomhet, god klima- og miljøstyring og HMS sentralt for ansatte innen varehandelen.

Butikkmedarbeidernes salgssrolle har blitt viktigere de siste årene og vil trolig bli enda mer viktig i årene framover. Samfunnsøkonomisk analyse/Fafos undersøkelser tilsier at medarbeiderne vil komme til å bli enda mer tilgjengelige for kundene i de fysiske butikkene. Å skulle yte kundeservice i større omfang og på en mer variert måte innebærer at språkkunnskaper og sosiale egenskaper blir mer sentralt i butikkene. Ut over pris, er det menneskene som jobber i butikken som er enkeltbutikkens fremste konkurransefortrinn, både i konkurranse med andre butikker og i konkurranse med norsk eller utenlandsk netthandel. Selv om det å være imøtekommende og hjelpsom alltid har vært kjernekompetanse i varehandelen, har medarbeidernes salgsegenskaper og relasjonskompetanse blitt viktigere de siste årene.

I case-bedriftene som er studert av Samfunnsøkonomisk analyse og Fafo, er følgende ferdigheter og kompetanse trukket fram som særlig sentrale i varehandelen i dag og framover:

- Tilstedeværende («mennesker liker å møte mennesker»)
- Pålitelig
- Arbeidsom
- Stå-på-vilje
- Fysisk i stand til å jobbe i butikk
- Selvgående
- Gode serviceferdigheter, butikkyrket vil i enda større grad enn i dag vil være et serviceyrke
- Evnen til å lære («Hire for attitude, train for skills»)
- Gode språkferdigheter
- Positiv til nye arbeidsoppgaver, for eksempel til også å jobbe med lageroppgaver når netthandel og fysisk butikk blir mer integrert

- Evnen til å håndtere store informasjonsmengder
- Bedre faglig kunnskap for å forbedre rådgivingen mot kunder
- Grunnleggende digital kompetanse
- For kjedene som også satser på netthandel, vil det være behov for mer spesialisert digital kompetanse, for eksempel for å utvikle nettsider

Mange av disse ferdighetene samsvarer med hva som ofte refereres til som «kompetanser for det 21. århundre» (eksempelvis fagkompetanse, IKT-kompetanse, kommunikasjon og samarbeid, kreativitet og innovasjon, kritisk tenking og problemløsning, metakognisjon og evnen til å lære, personlig og sosialt ansvar, etisk og emosjonell bevissthet og kulturell bevissthet og kompetanse)³³.

Oppsummert er det lite som tyder på at kravene til kompetanse blant de som skal jobbe i varehandelen framover er helt nye eller annerledes enn dagens kompetansesammensetning, selv om det blir behov også for å ansette personer med kompetanse som tradisjonelt sett ikke har vært etterspurt i handelen.

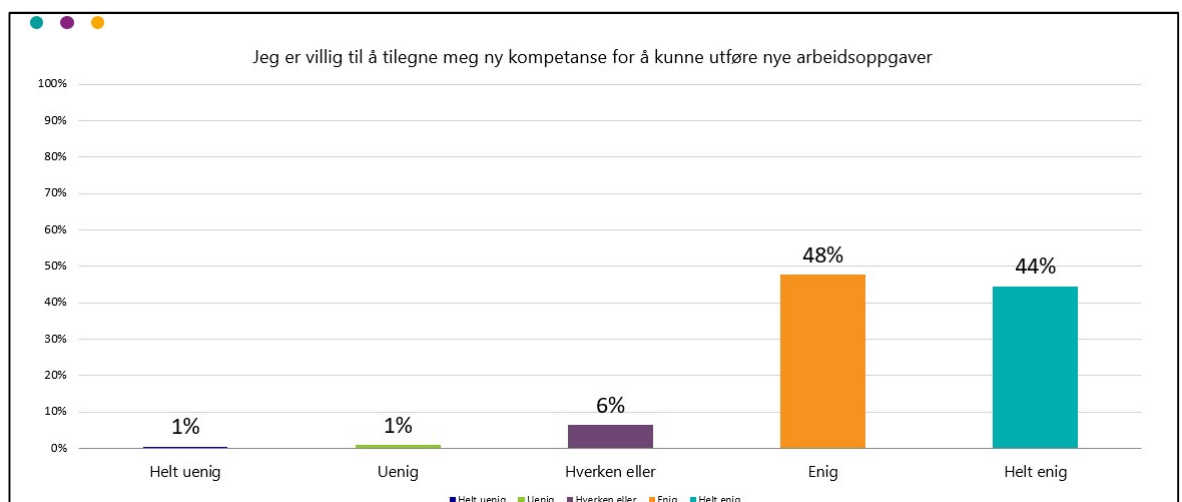
Sannsynligvis blir det, ifølge informantene i casestudiene, behov for færre ansatte i butikkene framover, men de menneskene som jobber der, blir viktigere³⁴. Effektivisering i butikkene kan gi noe lavere sysselsetting, men effekten er begrenset ettersom hver enkelt butikk er betjent. Nedleggelser av fysiske butikker er noe som kan gi betydelige større nedgang i sysselsetting. Da er det strukturene i markedet og konsumentenes handlingsmønstre, ikke nødvendigvis kun arbeidsbesparende teknologiske løsninger, som påvirker sysselsettingen³⁵. Som følge av disse endringene vil sannsynligvis en andel ansatte i varehandelen måtte utdanne seg til jobber i andre næringer. Men nærings størrelse og konkurranseevne framover vil også avhenge av kompetansen til dem som jobber i bransjen.

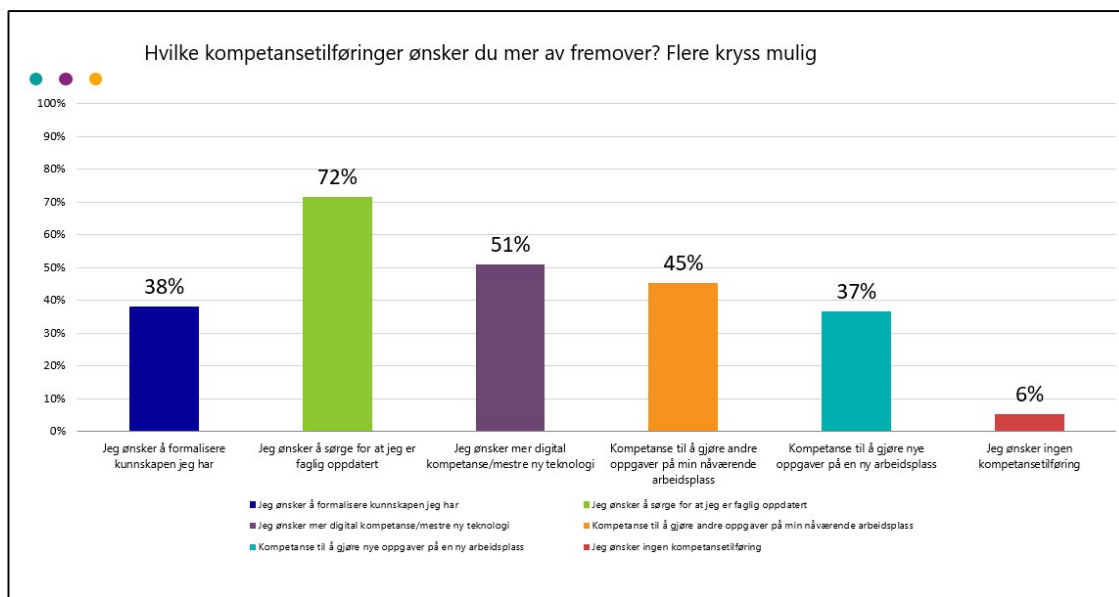
3.2 Hva sier de ansatte selv?

Som en del av informasjonsinnhenting til dette prosjektet om kompetansereform for varehandelen, gjennomførte Handel og Kontor (HK) og Tankesmien Agenda en spørreundersøkelse blant HKs medlemmer høsten 2019 om kompetanse og endringer i bransjen. I tillegg har Tankesmien Agenda gjennomført dybdeintervjuer med 5 tillitsvalgte i virksomheter i Norge innen varehandel/logistikk. Funnene fra disse undersøkelsene peker på flere forhold i handelen som kan bidra til en vellykket kompetansesatsing, men også utfordringer med å gjennomføre et slikt løft. Blant de viktigste funnene er at ansatte i handelen er svært motivert selv for økt kompetanseheving, men få opplever tilstrekkelig satsing på kompetanse fra sin arbeidsgiver:

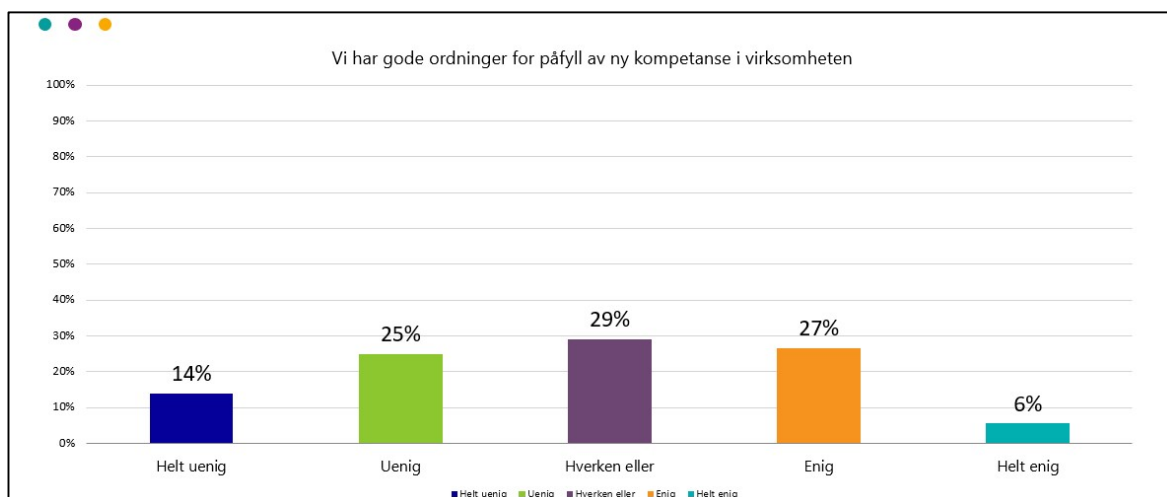
1. **Mange mener jobben påvirkes av teknologi.** På spørsmål om i hvilken grad arbeidshverdagen til de spurte er i endring som følge av ny teknologi på arbeidsplassen, svarer nærmere 22 prosent i stor grad, mens litt over 38 prosent svarer i noen grad. Kun 9 prosent svarer at teknologi ikke endrer arbeidsoppgaver i det hele tatt, og 26 prosent svarer i liten grad.
2. **Dialog med ledelsen er ikke god nok.** Kun 35 prosent av de spurte sier seg enig eller helt enig i at det er god dialog mellom ledelse og tillitsvalgte om endringer i virksomheten, mens rundt 32 prosent sier seg uenig eller helt uenig i dette. Over 32 prosent svarer hverken eller.
3. **En majoritet opplever at de har lite de skulle sagt om arbeidsoppgavene.** På spørsmål om hvorvidt man får påvirke hvordan arbeidsoppgaver skal endres, svarer 28 prosent at de er enig eller helt enig. På motsatt side svarer i overkant av 42 prosent at de er uenig eller helt uenig. Over 29 prosent sier hverken eller.

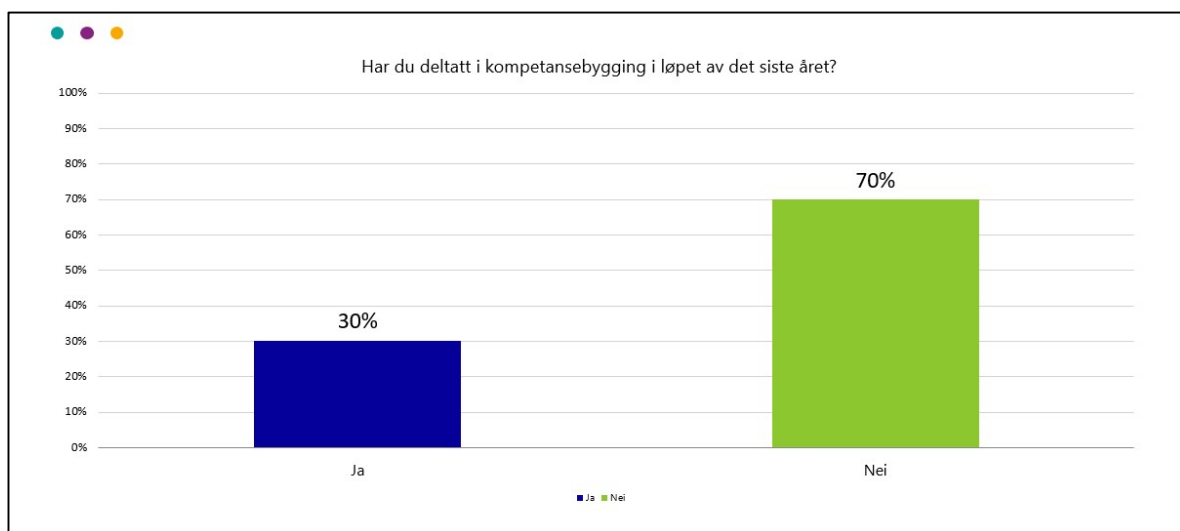
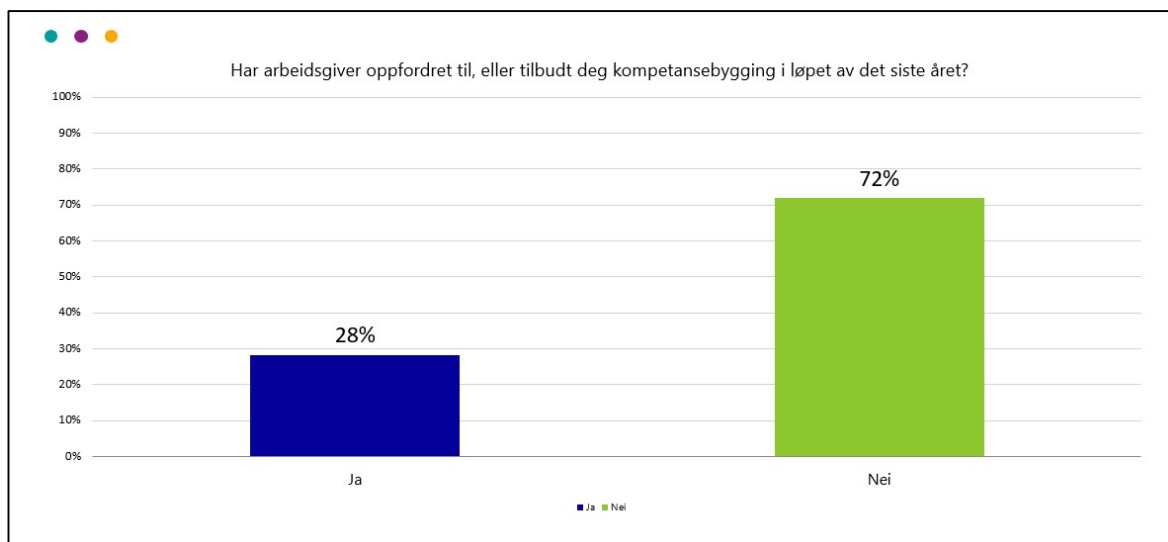
4. **En majoritet opplever at de har nødvendig kompetanse.** Blant de spurte svarer over 60 prosent at de er enig eller helt enig i at de har nødvendig kompetanse for å møte endringer. Bare rundt 13 prosent sier seg uenig eller helt uenig i dette. Over 25 prosent svarer hverken eller.
5. **Mange er ikke bekymret for arbeidsoppgavene, men dette gjelder langt fra alle.** Blant de spurte svarer over 45 prosent at de er helt uenig eller uenig i om de er bekymret for at arbeidsoppgavene deres skal forsvinne. På samme tid svarer i overkant av 8 prosent seg helt enig i denne bekymringen, mens over 22 prosent svarer enig (til sammen nærmere 31 prosent).
6. **Mange er ikke bekymret for om jobben forsvinner, men dette er langt fra alle.** De som deltok i undersøkelsen ble spurt om de er bekymret for om jobben deres blir borte som følge av ny teknologi. Her svarer rundt 22 prosent enig, mens nærmere 8 prosent svarer helt enig. Nesten 33 prosent svarer uenig, og over 15 prosent helt uenig.
7. **En stor andel er bekymret for innflytelsen på jobb.** På spørsmål om respondenten er bekymret for at innflytelsen på egen arbeidshverdag blir svekket svarer i overkant av 42 prosent enig eller helt enig. Over 27 svarer uenig eller helt uenig, mens mange, rundt 29 prosent, svarer hverken eller.
8. **Majoriteten ser muligheter for faglig utvikling.** Over 40 prosent sier seg enig i at de ser muligheter for faglig utvikling, mens 13 prosent sier seg helt enig. Til sammen ca. 21 prosent svarer at de er helt uenig eller uenig i at det er muligheter for faglig utvikling.
9. **Svært mange er villige til å delta i læring i arbeidslivet.** Rundt 92 prosent av de spurte ansatte innen handel/logistikk sier seg enige eller helt enige i at de vil tilegne seg ny kompetanse for å kunne utføre nye arbeidsoppgaver framover. For de fleste handler det om å være faglig oppdatert (ca. 71 prosent). Mange ønsker også mer digital kompetanse for å kunne mestre ny teknologi (50 prosent). Av respondentene svarer også en stor andel at de ønsker kompetanse til å gjøre andre oppgaver på nåværende arbeidsplass (ca. 45 prosent), og/eller at de ønsker kompetanse til nye oppgaver på en ny arbeidsplass (ca. 36 prosent). Kun en liten andel ønsker ingen kompetanseheving (ca. 5 prosent).



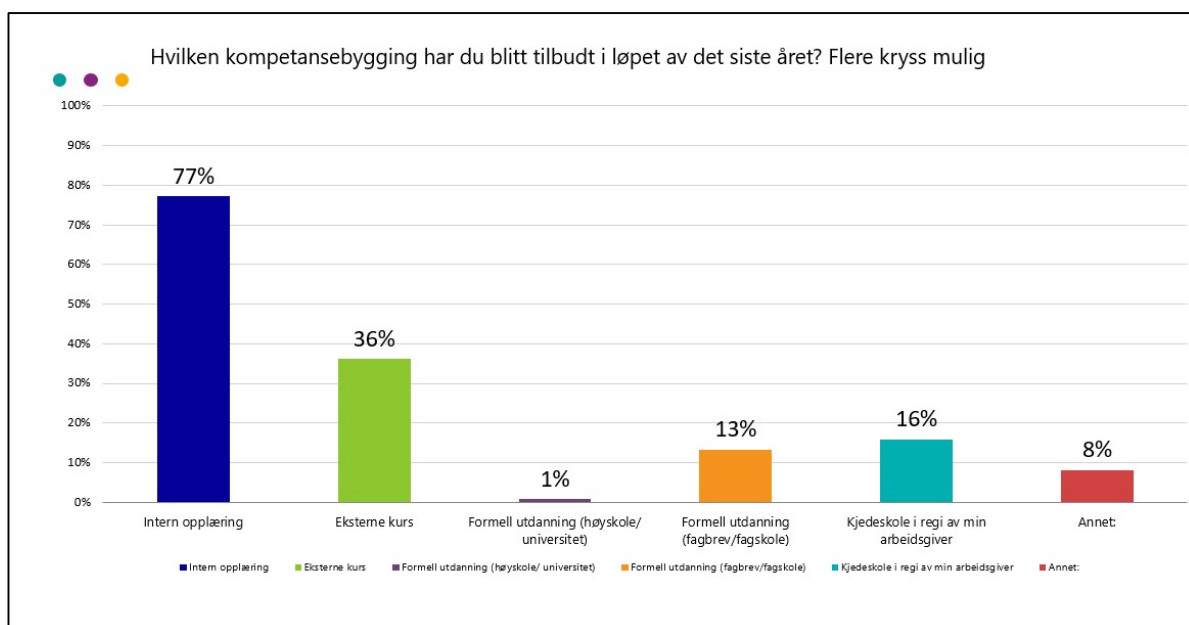


10. **Mange ansatte jobber på arbeidsplasser der tilrettelegging for kompetanseheving oppleves å være for dårlig.** Det er litt flere som sier seg uenig eller helt uenig (39 prosent) i at det er gode ordninger for påfyll av ny kompetanse i virksomheten, enn de som sier seg enig eller helt enig (ca. 32 prosent). En majoritet på ca. 71 prosent svarer at arbeidsgiver ikke har oppfordret til, eller tilbud kompetanseheving til respondenten siste året, mens ca. 28 prosent svarer at de har fått et slikt tilbud. Nærmere 70 prosent av de spurte har ikke deltatt i kompetanseheving det siste året.

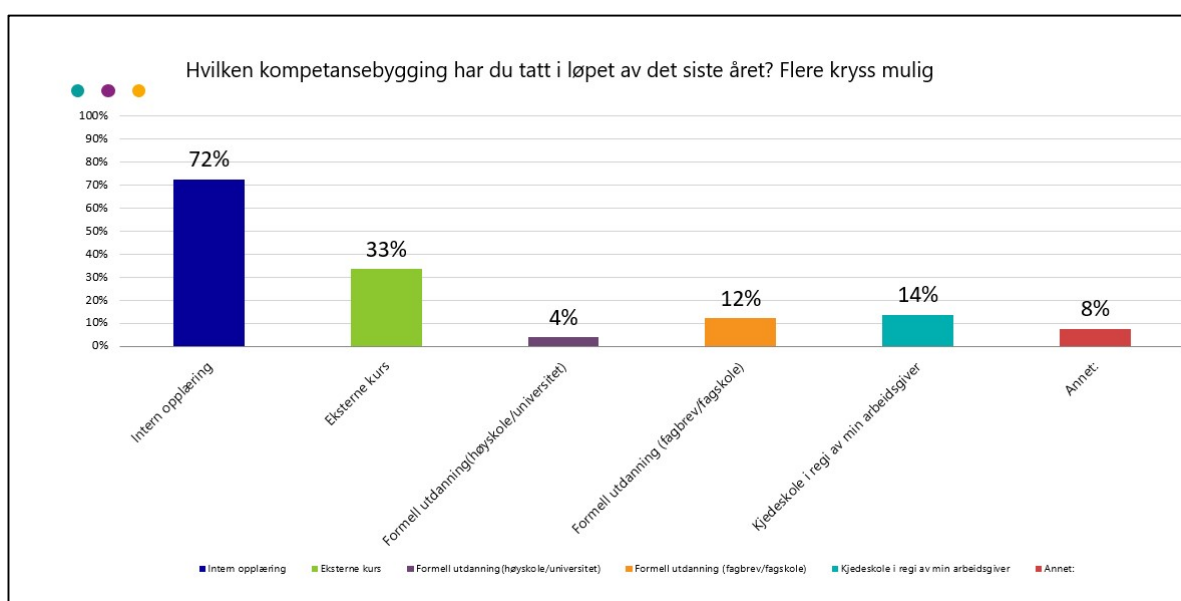




11. **Flest får tilbud om intern opplæring.** Blant dem som har fått tilbud om kompetanseheving, har de aller fleste fått mulighet til intern opplæring (ca. 77 prosent), eksterne kurs (ca. 36) eller kjedeskole i regi av egen arbeidsgiver (ca. 15 prosent). Over 13 prosent har fått tilbud om fagbrev eller fagskole, mens bare 0,85 prosent har fått tilbud om høyskole- eller universitetsutdanning.

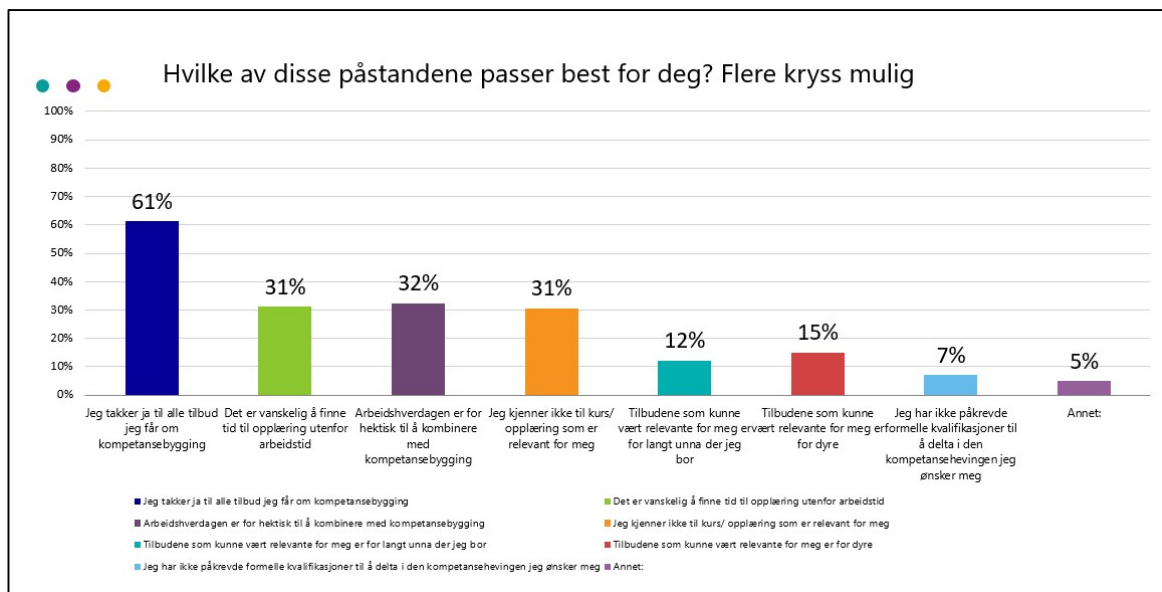


12. **Og flest har gjennomført intern opplæring.** Blant dem som har gjennomført kompetansebygging siste året, har en stor andel deltatt på intern opplæring (ca. 72 prosent), og eksterne kurs (ca. 33 prosent). Det er betydelig færre som har deltatt på formell utdanning, som fagbrev/fagskole (ca. 12 prosent), eller høyskole/universitet (ca. 3 prosent).



13. **Tid og mangel på oversikt over kompetansebyggingsmuligheter er viktige årsaker til at ansatte ikke deltar i kompetanseheving.** Blant deltakerne i undersøkelsen svarer over 61 prosent at de takker ja til alle tilbud om kompetansebygging som de får. Henholdsvis 31 prosent og 32 prosent svarer at det er vanskelig å finne tid til opplæring utenfor arbeidstiden, eller at arbeidshverdagen er for hektisk til å kombinere med kompetanseheving. Over 30 prosent sier seg enig i påstanden om at de ikke kjenner til kurs eller opplæring som er relevant, og rundt 12 prosent sier geografisk avstand er et hinder for å delta i kompetanseheving. Nesten 15 prosent sier at tilbudene som er relevante er for

dyre, og 7 prosent sier de mangler formelle kvalifikasjoner til å kunne delta i ønsket kompetanseheving. Det synes derfor å være mange ulike grunner til at ansatte i varehandel/logistikk ikke deltar i kompetanseheving.



14. Respondenter fra hele landet, men mest kvinner. 3003 personer som jobber i dagligvare- og detaljhandel, samt logistikk og lagervirksomhet svarte på undersøkelsen. Disse var jevnt fordelt over hele landet. Rundt 71 prosent var kvinner, mens 29 prosent var menn. Det var ca. 17 prosent som var mellom 20 og 30 år, ca. 25 prosent var mellom 30 og 40, ca. 25 prosent mellom 40 og 50, og 24 prosent mellom 50 og 60. Resten var under 20 år, eller over 60.

Dybdeintervjuer med tillitsvalgte innen handel og logistikk

I løpet av høsten 2019 har Tankesmien Agenda gjennomført dybdeintervjuer med tillitsvalgte i utvalgte bedrifter innen varehandel og logistikk om hvordan ny teknologi og omstilling påvirker behovet etter arbeidskraft, om hva slags kompetansetiltak som tilbys på arbeidsplassen, og samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte/ansatte om kompetanseheving og omstilling. Bedriftene har vært lokalisert i ulike deler av landet, er av ulik størrelse, og tilhører forskjellige fagområder. Oppsummert illustrerer intervjuene følgende endringer og utfordringer:

1. Omfattende digitalisering i varehandel og logistikk seinere år

I alle virksomhetene har det skjedd betydelige teknologiske endringer de senere årene. Eksempler er at kunder i butikkene kan bruke selvbetjente kasser, og de ansatte bruker håndholdte scannere for varekontroll. Kassene er imidlertid ikke 100 prosent selvbetjente, ettersom en ansatt hjelper kundene i kasseområdet. De håndholdte scannerne brukes av ansatte for å se på priser og hvor varen skal være, hvor mange varer som skal være på plassen og hvor mange varer som må hentes fra lageret. I flere av butikkene har det skjedd en større integrasjon mellom nettbutikk og fysisk butikk. I en av butikkene var det innført «klikk og hent» hvor kunder kan bestille varen på nett, og hente dem

i butikken. I denne kjeden er også de digitale systemene for varetelling blitt mer gjennomgående og solide de seinere årene.

Andre eksempler er at mer av dialogen mellom ansatte og ledelse skjer digitalt: det har vært små endringer i digitalisering av timeregistrering og vaktfordeling. Den største digitale endringen i dialog mellom ansatte og ledelse i varehandelen blant casebedriftene er at i enkelte tilfeller skjer all opplæring digitalt.

I casebedriften innen logistikk har digitaliseringen vært så omfattende, at bedriftens tjenester og driftsmåte fungerer helt annerledes i dag enn tidligere, når lageret var manuelt. Dette har hatt stor innvirkning på arbeidsoppgaver og behov for kompetanseheving, som beskrevet under.

2. Digitalisering har medført noe nedgang eller ingen endring i ansatte på kort sikt, men kan få større betydning på lengre sikt

Ikke blant noen av casebedriftene i varehandelen er det skjedd nedbemanninger de seinere årene på grunn av digitalisering. Dersom ansatte har sluttet, har arbeidsgiver ansatt nye, slik at antall ansatte heller ikke er redusert naturlig. I en av casebedriftene oppleves det heller som om de er stadig for få på jobb, i takt med økende omstilling.

I casebedriften innen logistikk ble antall ansatte redusert ved innføring av digitale løsninger, en omstilling som også sammenfalt med sentralisering av flere lagre. I dag er imidlertid de ansatte oppe i samme antall igjen som før omstillingen, både på grunn av kjøp av en annen bedrift, og fordi markedsandelen sakte men sikkert vokser. Ved nedbemanningen var det i hovedsak ansiennitet som var det førende prinsippet.

3. Endringer i varehandel/logistikk har gitt nye arbeidsoppgaver

Mer bruk av digitale løsninger i varehandelen har gitt de ansatte noe endrede arbeidsoppgaver. Overordnet handler det blant annet om å gi bedre kundeopplevelser. I en casebedrift innen faghandelen har de ansatte i større grad fått oppgaver som eksperter og veiledere i handelen. Mens de ansatte var mer opptatt av for eksempel varepåfylling og andre oppgaver knyttet til vareflyt tidligere, er de blitt mer orientert mot å bistå kundene i butikkene, slik at de får varene de trenger. «Vi er blitt bevisste på å bygge relasjoner, få tillit fra kunden og gi en god kjøpsopplevelse», uttalte et av intervjuobjektene.

Større integrasjon mellom nettbutikk og fysisk butikk for kjeder i varehandelen har også gitt ansatte i butikk noe endrede arbeidsoppgaver. Medarbeiderne henter for eksempel varene som kunder har bestilt gjennom «klikk og hent» på lagre, og bidrar ellers til vareflyt mellom nettbutikk til fysisk butikk.

I en av casebedriftene har de ansatte på eget initiativ snakket om hva de kan gjøre for å gjøre handleopplevelsen i fysisk butikk konkurransedyktig mot nettbutikk. Den tillitsvalgte forklarte det slik: «i en vanlig butikk kan vi tilby service, det kan de ikke i netthandel. Dette er noe vi kjenner på selv, vi ansatte. Og vi må det. Hos oss er det ikke færre ansatte i butikk nå enn før. De er nesten flere ansatte. Vi har mer fokus på kunder, mer fokus på at enkelt å komme inn i butikken, enkelt å finne fram og lett å finne varene. Dette kommer av konkurransen med netthandel».

Innen logistikk har digitaliseringen i casebedriften vært så omfattende, at arbeidsoppgavene til de ansatte er totalforandret sammenlignet med tidligere, når arbeidet på lager foregikk manuelt. Tidligere hadde lageret flere hundre ansatte som hadde i oppgave å plukke varer til pall på truck og andre manuelle oppgaver. Lageret er nå helautomatisk, og de fleste ansatte fungerer som systemoperatører for avanserte digitale systemer og roboter.

4. Stort sprik mellom arbeidsgivere i kompetanseheving/samarbeid om kompetansepåfyll med arbeidstakersiden

Selv om varehandel- og logistikkbedrifter har tatt i bruk mye ny teknologi de seinere årene, er det stor variasjon i casebedriftene med tanke på hvor omfattende og organisert kompetanseheving for de ansatte er. Oppsummert kan en si at *bedriftene som investerer i kompetanseheving i dialog med arbeidstakerne kan få store gevinster.*

I en casebedrift innen faghandelen har det blitt innført en rekke digitale løsninger de seinere årene. Alle ansatte har fått opplæring, for eksempel i «klikk og hent», i selvbetjente kasser og lignende. Dette gjaldt også ansatte som egentlig ikke jobber på disse områdene, men de ansatte skal være i stand til å svare på spørsmål fra kundene for å gi god service.

Casebedriften har dessuten gitt de ansatte flere kurs om hva den beste selgerkunnskapen innebærer, slik at «kunden skal betro seg til deg, og handle hos akkurat deg», samt kurs om kundefornøydgaranti. Det ene kurset var heldagskurs. De ansatte har kurs ca. annethvert år. Dette er noe alle ansatte deltar på, både faste og ekstrahjelpere, og deltakerne får en skriftlig bekreftelse på at de hadde deltatt. Det gjennomføres ikke omfattende kompetansekartlegginger.

I den samme bedriften får alle faste ansatte mulighet til å ta fagbrev hvis de vil, og gå i lære i bedriften. Fagbrev gjennomføres med økonomisk støtte fra HK, ikke fra arbeidsgiver. Dessuten får ansatte mulighet til å ta lederutdanning på BI. Dette må gjøres på eget initiativ, og ansatte får mulighet så lenge bedriften har ledige plasser. Utdanningen blir dekket av arbeidsplassen, og man får permisjon til å delta. Bedriftens motivasjon for dette er at det er mye utbygging av nye virksomheter og rullinger internt, og bedriften har mange stillinger som ledere og nestledere som til enhver tid skal fylles.

Casebedrift i klesbransjen: mer utbredt med fagbrev før

I en av casebedriftene i varehandelen er det mulighet for opplæring for ansatte dersom de ønsker å utvikle seg til å bli eksempelvis dekoratør eller avdelingsleder. Da følger de en mer erfaren ansatt i en periode for å lære, og kompetansehevingen foregår uformelt og praktisk. De har egne manualer om hva som trengs for å bli avdelingsleder, hefter om hva man skal kunne, med spørsmål som man må kunne svare på, som i et intervju.

I denne bedriften er det mest kvinner som jobber, og mange har kommet rett fra grunnskole eller videregående, og bare blitt værende i lang tid. Det er få med relevante fagbrev, og fagbrev etterspørres stadig mindre både av de ansatte og ledelsen. Fagbrev oppleves mindre relevant: «det var flere som snakket om det før, det er blitt mindre aktuelt». Ansatte får imidlertid dekket fagbøker og lignende dersom de tar fagbrev. Ingen har søkt stipender eller tatt kompetanseheving gjennom HK.

I en annen casebedrift innen faghandelen fungerer kompetansehevingen på en mer desentralisert og uorganisert måte. De ansatte er pålagt å bruke nye teknologiske løsninger. Men opplæringen oppleves tilfeldig, avhengig av hvilken leder og avdeling man jobber på, ifølge tillitsvalgt. I personalhåndboken står det at ansatte selv er ansvarlig for egen faglig og personlig utvikling. Bedriften er midt i en stor omstillingsprosess, der de har begynt med gjennomgang av de høyeste stillingene først. Ansatte har fått beskjed om at alt skal endres, men de får lite informasjon. Omstillingen er ikke kommet ned på butikknivå ennå, den skal komme i «bølger». Tillitsvalgte får ikke innblikk i den store planen for omstilling. I denne casebedriften får ansatte lite formalisert opplæring. De har et introduksjonskurs for nyansatte over tre dager. Deretter følger man en erfaren ansatt i butikk. Ved innføring av nye løsninger hender det de har små totimers kurs for en håndfull ansatte, som deretter skal spre informasjonen videre til andre i organisasjonen. I tillegg har de smilekurs for alle ansatte. Videre skjer opplæringen som følger: kjeden får inn et nytt varesortiment. Ansatte har en egen nettside for opplæring, der de mottar opplæringsvideoer- og informasjon om hvordan de ulike varene skal brukes. Når ansatte ser videoene eller leser informasjonen, blir det registrert i systemet at de har gjort dette. Ansatte må selv finne tid til å se disse videoene i en travel arbeidshverdag. Arbeidsgiver kartlegger ikke kompetanse hos de ansatte, men har begynt å snakke om å gjøre dette for å finne ut hvilke avdelinger de ansatte kan jobbe på.

Særlig henger kompetansekartlegging sammen med økt kompetanseheving som skjer på de ansattes egne initiativ: det var ikke mange med fagbrev hos dem før. Den lokale HK-klubben i bedriften prøvde i mange år å få ledelsen med på å finansiere fagbrev, i form av en delfinansiering.

HK tok derfor initiativ på egenhånd. De inngikk en avtale med AOF om fagbrev for salgsfaget. Opprinnelig koster det 17 500 kr for dette kurset, men HK dekker 10 000 kr gjennom en engangsstønad. Den ansatte må derfor betale resten selv. Så tar de et kurs, og får fagbrev. I fjor var det 30-40 personer som startet. Når fagbrevet er gjennomført får de ansatte 9,50 kr mer i timen. Noen av dem har videregående fra før, noen har utdanninger fra andre land. Noen har bare grunnskole. Mange har jobbet lenge. Arbeidsgiver har i større grad begynt å interessere seg for hvordan kompetansen fra fagbrev kan brukes. Det er ikke utbredt med annen kompetanseheving.

Casebedrift innen logistikk: kompetanseheving av eksisterende ansatte gav store gevinster

I casebedriften innen logistikk er arbeidsoppgavene for majoriteten av de ansatte totalforandret de seinere årene. Denne omstillingen har skjedd parallelt med en stor endring i relasjon mellom klubben og ledelsen, og en storstilt satsing på kompetanseheving blant de ansatte. I bedriften er organisasjonsgraden på rundt 95 prosent. Driften er døgntinuerlig, og bedriften har gått med på ekstra ressurser til de tillitsvalgte, blant annet med en tillitsvalgt på fulltid.

Mens lageret var manuelt, og stod foran store omstillingsbehov, var relasjonen mellom ledelse og ansatte ikke god. De hadde mange tvistesaker, oppsigelser, de var i tingretten og var involvert i saker med Datatilsynet. Samarbeidsklimaet var dårlig. Dette har ikke endret seg over natten, men heller over tid. I dag er samarbeidet jevnt over svært godt.

Utviklingen har skjedd parallelt med at lageret er blitt helautomatisk, og de ansatte er blitt omskolert. Effektiviteten ved lageret er mangedoblet, og har bedre resultater enn tilsvarende lagre i andre land. Noe av nøkkelen, ifølge tillitsvalgt, er at bedriften satset på eksisterende ansatte framfor å ansette nye med annen kompetanse, slik de har gjort i andre land.

De fleste ansatte hadde niårig grunnskole, kanskje noe videregående, men få hadde formell relevant kompetanse. Klubben og ledelsen i fellesskap laget et sertifiseringsprogram for de ansatte. De fikk hjelp fra et selskap som kartla kompetanse, og laget sertifiseringsopplegg. De har to egne ansatte som fikk ansvar for å videreutvikle kursmateriell og spre blant ansatte.

De ansatte får teoretisk opplæring første uka, deretter sertifiserte veiledere som følger dem opp. Så avlegger man en prøve, og blir sertifisert. I bedriften har de ulike arbeidsstasjoner som har ulike krav for å kunne betjene maskinene. For hver stasjon tar det ca. seks uker å sertifisere seg, men det kan også ta lengre tid, og ansatte får den tiden de trenger.

I dag rekrutterer de fremdeles ufaglært arbeidskraft som de lærer opp selv, men det er viktig at de ansatte har teknisk interesse. Dersom en slik interesse ligger til grunn, har bedriften fremdeles til gode å ikke klare å lære den ansatte opp. «Alle kan klare dette».

De ansatte har satt veldig pris på kompetansehevingen. De har gått fra å ha et arbeid «alle kan gjøre til å bli mer spesialisert» ifølge tillitsvalgt. «De har fått større yrkesstolthet, og det merkes på teamet når man er borte».

Kompetansehevingen har vært utfordrende for noen ansatte: «når man jobber med ufaglærte som plutselig skal avlegge prøver, så kan det oppleves skummelt for dem. Men vi i HK bidrar til at det ikke er slik, det får ikke konsekvenser at man ikke får det til. Du får så mange muligheter du vil til å bestå prøven, og du får andre oppgaver hvis du ikke får det til» forteller tillitsvalgt.

De har hatt møter med AOF om et fagbrev-tilbud innenfor fagområdet deres, slik at dette ikke bare forblir internkompetanse. I tillegg har klubben vært involvert i et høyskoletilbud, der de sendte to medlemmer. Men opplegget ble for avansert. Deretter har HK fått laget nytt tilbud med færre studiepoeng, som prøves nå. Deres interne sertifiseringsopplegg er ikke formell kompetanse, det er fremdeles uformell kompetanse. De som sertifiserer seg får litt lønnsøkning, for å øke motivasjonen. Offisiell tittel er driftsoperatør når de har gjennomført sertifiseringen. For dem som fremdeles jobber på lageret er tittelen lageroperatør. Både ledelse og tillitsvalgte sier denne omstillingen ikke hadde gått hvis det ikke var en klubb på arbeidsplassen.

5. Enkelte ansatte bruker ikke/sliter med digitalisering, mange har lav formell kompetanse, og trenger kompetanseheving

I de fleste casebedriftene er det variasjon mellom ansatte i kompetanse og i hvilken grad de benytter seg av ny teknologi. I varehandelen, der håndholdte scannere er blitt utbredt, oppgir tillitsvalgt at «noen på lager har bare lært seg hvor varene skal være, og bruker ikke scannere, men de skal i utgangspunktet. De ansatte er pålagt å bruke disse tingene.» I denne bedriften er det ifølge tillitsvalgt mange ansatte som trenger opplæring i data og IKT. På samme tid er det mange med dårlig norskkunnskap, og noen eldre arbeidstakere. De sliter for eksempel med datasystemet der de skal melde ledig kapasitet, hvilke vakter man vil ta og lignende. De trenger mer norskundervisning.

4 Mye er bra, og mer er på vei..

På slutten av 90-tallet var det mye politisk oppmerksomhet og flere initiativ for en kompetansereform i Norge. Så stilnet debatten. De seinere årene er igjen temaet aktualisert, og det er lenge siden kompetansepolitikk har vært mer i vinden. Det kommer av mange ting, som behovet for mer klima- og miljøvennlig produksjon i Norge og overføring av kompetanse til nye næringer, høye krav til effektivitet i arbeidslivet og digitalisering. Alle er enige i at vi framover må lære gjennom hele arbeidslivet, ikke gå på skole først, og jobbe etterpå. Men hvordan skal vi få til dette?

I dag er kompetansepåfyll arbeidsgivers ansvar. Dagens regulering av arbeidslivet legger rammene for kompetanseheving og ansvar. Arbeidsmiljøloven har bestemmelser som setter krav til opplæring og kompetanseutvikling. Loven forutsetter at den enkelte gis mulighet til både faglig og personlig utvikling i sitt arbeid. I omstillingsprosesser som medfører endringer av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for nødvendig informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø³⁶. Arbeidsmiljøloven regulerer rett til permisjon under utdanning, og arbeidstakere som har vært i arbeidslivet i minst tre år kan ha rett til slik utdanningspermisjon³⁷.

Bestemmelsene i Hovedavtalen fremhever betydningen av økt utdanning for den enkelte, bedriftene og samfunnet. Etter Hovedavtalen er det bedriftens ansvar, i samarbeid med de ansatte, å foreta kompetansekartlegging og initiere eventuelle tiltak. Bedriften og de ansatte har et felles ansvar for at et eventuelt kompetansegap blir dekket på en tilfredsstillende måte. Utvikling av kompetanse må bygge på bedriftens nåværende og fremtidige behov, og ta utgangspunkt i de mål bedriften har for sin virksomhet. Kostnadene for slik utdanning og opplæring som er i samsvar med bedriftens behov er bedriftens ansvar.

Kompetanseheving *utover bedriftens behov*, som for eksempel omskolering til et nytt yrke eller kompetanseheving som arbeidsgiver ikke vurderer som nødvendig for jobben, er det ikke krav om at den enkelte bedrift skal dekke. Det er opp til den enkelte bedrift å bestemme om den vil finansiere kompetanseutvikling utover bedriftens behov³⁸.

Fra spørreundersøkelser og intervjuer som er gjort i forbindelse med denne rapporten, kommer det fram at mange ansatte opplever at de ikke får finansiert kompetanseheving fra arbeidsgiver, verken den som er relevant eller utover bedriftens behov. Slike sprik mellom arbeidstakernes ønsker om kompetanseheving og arbeidsgivers vilje til å finansiere og legge til rette for læring kan komme av ulik oppfatning av om mer utdanning og ikke-formell opplæring er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene eller ikke. Selv om kompetanseheving kan gi økt innovasjon, effektivitet og lønnsomhet for bedrifter på lengre sikt, kan investeringen oppleves for stor på kort sikt. For arbeidstakerne kan økt kompetanseheving bidra til økt mestring i jobb og bedre interne karrieremuligheter, men også flere muligheter hos andre bedrifter.

Myndighetene bidrar også. I dag finansierer myndighetene både grunnskoleutdanning, videregående opplæring og høyere utdanning til dem som skal skaffe seg utdanning for deltakelse i arbeidslivet. For eksempel bidrar staten gjennom stipender og lån fra Lånekassen til videregående opplæring og høyere utdanning.

Offentlig utdanning på grunnskolenivå, videregående nivå og høyere utdanning skal tilbys gratis. Det samme gjelder de offentlige fagskolene. Høyere utdanningsinstitusjoner har anledning til å ta betalt for sitt utdanningstilbud som rettes mot arbeidslivet, så lenge det ikke bryter med gratisprinsippet.

Vi investerer for lite i kompetansepåfyll. Til tross for dagens rammer, er det fremdeles en rekke forhold som bidrar til mindre kompetanseheving enn nødvendig i norsk arbeidsliv.

- På etterspørselssiden handler det overordnet om mangel på insentiver for både arbeidstaker og arbeidsgiver for økt kompetanseheving. Dette kommer blant annet av at finansieringssystemene er for svake, og at det kan være ulike interesser mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og samfunnet med tanke på hva slags kompetanseheving arbeidstakeren bør ta. Det er bred enighet om at støtteordningene til Lånekassen er for begrenset til at voksne personer, for eksempel med huslån eller forsørgeransvar, har gode nok muligheter til å ta mer utdanning, og samtidig delta mindre i inntektsgivende arbeid.
- På tilbudssiden handler det overordnet om at det er behov for å skape et relevant utdanningstilbud, i tråd med hva som etterspørres av arbeidsgivere og arbeidstakere. Universiteter og høyskoler leverer ikke det tilbudet av fleksibel og arbeidslivsrelevant utdanning som arbeidslivet ønsker. Enkelte fagbrev på videregående nivå kan anses som irrelevante for arbeidsgivers behov, og arbeidsgivere ønsker ikke å betale for økt lønn for ansatte med fagbrev, når ufaglært kompetanse er billigere. Fagskoletilbudet er ikke utviklet godt nok, blant annet som følge av for svak politisk prioritering av fagskolene over lengre tid.

Mange av arbeidstakerorganisasjonene har gode ordninger for gjennomføring og støtte av kurs og utdanning. Når utdanningsbehovet øker i framtiden vil vi imidlertid trenge tilbud i langt større skala og omfang. Tidligere intervjuer om kompetanse som Tankesmien Agenda har gjennomført med arbeidsgivere, tyder på at mange arbeidsgivere både tilbyr og ønsker å gi relevant utdanning og ikke-formell opplæring for sine ansatte³⁹. Imidlertid er det ofte begrenset med midler til dette.

Både formelle og uformelle løp trengs mer av. Selv om læring på jobben fortsatt er viktigst, og flere trenger mer ikke-formell kompetanseheving, vil påbygging av formell utdanning også bli viktigere. Dokumentasjon på gjennomførte enkeltkurs eller grader fra godkjente offentlige eller etablerte utdanningsinstitusjoner på ulikt nivå (videregående skoler, fagskoler eller høyere utdanningsinstitusjoner) gir arbeidstakerne muligheter til større mobilitet i arbeidsmarkedet. Det er blant annet fordi det ofte er større kjennskap blant arbeidsgivere i ulike bransjer til kvalitet og innhold i tilbudet fra etablerte og godkjente institusjoner, sammenlignet med det som tilbys av mindre aktører innen ikke-formell opplæring. Da må vi sørge for at utdanningsinstitusjonene svarer på de behovene arbeidslivet har. Tilbudet må være tilpasset personer som er i jobb, gjennom fleksible løsninger, korte kurs og modulbaserte ordninger.

Viktige grep ble gjort for 20 år siden. Vi hadde en kompetansereform i Norge rundt tusenårsskiftet, med kompetansereformen som ble lansert i 1997 og med Kompetanseutviklingsprogrammet som ble etablert i år 2000⁴⁰. Da kom retten til utdanningspermisjon og realkompetansevurderinger på plass. Flere av utfordringene som ble utredet og vurdert den gangen er de samme som vi i dag forsøker å finne løsninger på. Ifølge evalueringer av kompetansepolitikken på 2000-tallet innfridde ikke den forrige kompetansereformen behovene og ønskene til partene i arbeidslivet. En av årsakene var at hoveddelen av tiltakene rettet seg mot formell utdanning som den enkelte selv måtte ta initiativ til, med noen unntak⁴¹. Reformen manglet dessuten viktige institusjoner som kunne samordne interesser og kompetansebehov i arbeidslivet og avlaste den enkelte virksomhet i det administrative arbeidet med å drive kompetanseutvikling. Dessuten fulgte det svake økonomiske insentiver for utdanning med reformen. Evalueringer pekte videre på at det særlig er behov for finansieringsordninger som målrettes mot grupper med lav formell kompetanse i nye kompetanseinitiativ⁴². Kompetanseutviklingsprogrammet fra år 2000 hadde få tilbud rettet mot bransjer der det trengs ekstra satsinger, som varehandelen⁴³.

En uløst utfordring i tidligere politiske prosesser med mål om livslang læring har særlig handlet om finansiering av livsopphold, når utdanning og opplæring skal tas i arbeidstid med permisjon. En rekke forslag er lansert politisk, som at arbeidstakere skal få rett til å bruke 10 prosent av arbeidstiden til utdanning, uten at noen av forslagene er støttet av både partene og myndighetene⁴⁴. Tidligere prosesser har gitt enighet om at utdanning til annet fagområde må finansieres av Lånekassen, mens finansiering av utdanning innenfor samme fagområde, men ut over bedriftens behov, har vært uavklart⁴⁵.

Det er bred politisk enighet om at det er behov for en ny kompetansereform, og at vi må tenke nytt om fordeling av ansvar og kostnader.

Mange utredninger er laget eller underveis. Mye har skjedd de siste årene på kompetansefeltet. Regjeringens kompetansereform «Lære heile livet» startet med statsbudsjettet for 2018. Som en del av denne prosessen har det blant annet pågått et arbeid mellom myndigheter og arbeidslivets parter som har resultert i Nasjonal kompetansepolitisk strategi. Strategien ble underskrevet i 2017 av regjeringen, partene i arbeidslivet, Sametinget og frivillig sektor. Flere ekspertutvalg er satt ned for å gi et bedre kunnskapsgrunnlag. Samtidig med Markussen-utvalget har det pågått et arbeid med Livsoppholdsutvalget, Sysselsettingsutvalget, Kompetansebehovsutvalget og Liedutvalget, alle med beslektede temaer.⁴⁶ Stortingsmeldingen om kompetansereformen kommer våren 2020.

Målet med Markussen-utvalgets arbeid var følgende: *å øke investeringer i kunnskap gjennom livet, i form av relevante utdannings- og opplæringstilbud, som kan gjennomføres i kombinasjon med arbeid.* For å få til dette, må utdanningen tilbys i små moduler, gjennomføres samlingsbasert eller nettbasert, eller på andre måter være forenlig med en arbeidshverdag. Da reduseres også behovet for støtte til livsopphold⁴⁷.

I følge Markussen-utvalget er det tre forhold som kan gjøre etterspørselen etter livslang læring for lav, sett opp mot hva samfunnets behov egentlig er: (1) mangel på midler til å finansiere investeringer i læring som over tid ville vært lønnsomme, (2) lav risikovilje, ved at investeringene ikke gjøres fordi gevinsten er usikker og kommer en gang i framtida, mens kostnaden påløper her og nå og (3) eksternaliteter, ved at gevinstene av investeringer i læring tilfaller noen andre enn de som betaler for den, for eksempel fordi den ansatte bytter arbeidsgiver etter investeringer i ny læring⁴⁸.

Som utvalget peker på, er det også på *tilbudssiden* flere forhold som kan gjøre at læringsomfanget blant norske arbeidstakere er lavere enn hva som er ønskelig fra et samfunnsperspektiv. For eksempel har personer som ønsker å ta flere fagbrev, for å bygge kompetanse i bredden framfor i dybden, ingen rett til dette. På fagskolenivå er finansieringssystemet innrettet slik at et offentlig finansiert utdanningstilbud skal omfatte minst 30 studiepoeng (en halvårsenhet), noe som begrenser tilbudet av små moduler som kan tas i kombinasjon med jobb. Dessuten har det ikke vært uvanlig at det tar for lang tid fra et utdanningstilbud etterspørres til det er klart for undervisning. Innenfor høyere utdanning er det en rekke forhold som kan bremse tilbudssiden, som for eksempel finansieringssystemet som svekker utdanningsinstitusjonenes insentiver til å tilby mer arbeidslivsrettede moduler utover gradene som de allerede tilbyr til heltidsstudenter. Hovedutfordringen i dagens utdanningssystem er oppsummert at for lite av utdanningen som tilbys er tilstrekkelig tilpasset arbeidslivets behov.

Markussen-utvalget har kommet med forslag til tiltak som kan oppsummeres under tre overskrifter⁴⁹:

- 1) *Tilpasninger av dagens system til en situasjon der vi skal lære hele livet.* Utvalget identifiserte hindre, barrierer og unødvendige kostnadsdrivere i dagens system, og foreslått enkelte

endringer for å gjøre det bedre tilpasset livslang læring, for eksempel endringer i forutsetningene for å få lån i Lånekassen.

- 2) *Nye ordninger som stimulerer til livslang læring.* Her foreslår utvalget nye ordninger for å legge til rette for livslang læring. For eksempel foreslås det å utvikle et godkjenningssystem for ikke-formell opplæring, samt et program for arbeidslivsdrevet kompetansebygging.
- 3) *Systematiske utprøvinger med mål om å få testet nye ideer og tiltak som gir grunnlag for kunnskapsbasert politikkutvikling.* Dette foreslås for å kunne lære av hvilke tiltak som kan gi ønsket effekt. For eksempel foreslås en stor utprøving av ulike modeller for å finansiere deltakelse i utdanning for individer og arbeidsgivere.

Utvalget foreslår en rekke konkrete tiltak. Å etablere «Program for arbeidslivsdrevet kompetansebygging» er blant de mest sentrale, et tiltak som har flere likhetstrekk med Kompetanseutviklingsprogrammet som ble etablert i år 2000, og som varte i fem år. «Program for arbeidslivsdrevet kompetansebygging» skal identifisere behov, utvikle tilbud og finansiere gjennomføringen av opplæringstilbud, både formell og ikke-formell. Programmet består av tre faser, der fase 1 handler om å identifisere konkrete kompetansebehov i arbeidslivet. Fase 2 er en utviklingsfase som innebærer at tilbydere og arbeidslivsaktører sammen gis støtte til å utvikle et nytt arbeidslivsrelevant opplæringstilbud. I fase 3 får tilbyder dekket hele kostanden ved å gjennomføre dette nye tilbudet for en periode, som skal kombineres med deltakerbetaling (mellom 30 og 60 prosent egenbetaling). Programmet vil ha en årlig kostand på rundt 700-800 millioner, i tillegg til egenandel fra deltakerne⁵⁰. Søknader til programmet skal behandles av et ekspertpanel bestående av medlemmer fra næringsliv, utdanning og arbeidslivets parter.

Åpning for økt egenbetaling kan øke forskjellene som allerede er der. For å oppnå et bedre tilbud av utdanning, foreslår utvalget tre unntak i dagens egenbetalingsforskrift, som slår fast at høyere utdanning som hovedregel skal være gratis. Det begrunnes med at et styrket tilbud vil være svært kostbart. Et av unntakene som foreslås innebærer at tilbydere skal få tilpasse eksisterende utdanningstilbud til arbeidslivet, og tilby dette mot direkte betaling fra arbeidsgivere eller enkeltpersoner⁵¹.

Utover endringer i egenbetaling er flere tiltak for et bedre tilbud og etterspørsel av kompetanse foreslått, blant annet at fagskoler skal få kunne tilby utdanning i små moduler under 30 studiepoeng, og samtidig motta offentlig finansiering⁵².

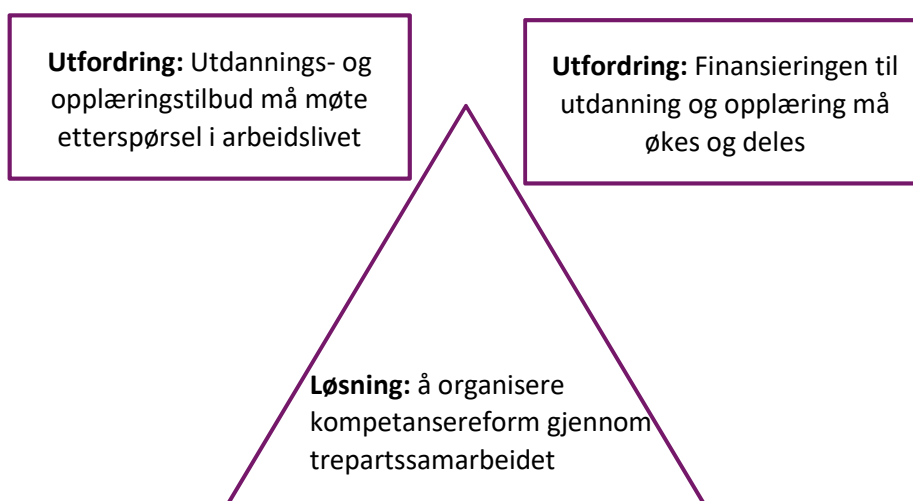
Bedre vurderinger av realkompetanse er nødvendig. Til sist foreslår utvalget at man skal kunne ta et (nytt) fagbrev innenfor fagområder hvor det er etterspørsel i det regionale arbeidslivet, selv om man har fagbrev fra før, og et forbedret system for realkompetansevurderinger. For å få til bedre veksling mellom arbeidsliv og utdanning er det nødvendig med bedre vurderinger av realkompetanse, enten for opptak til studier, eller for avkortning av studieløp ved fagskoler, videregående skoler og høyere utdanningsinstitusjoner⁵³. Særlig personer med lav formell kompetanse vil ha nytte av dette. I dag er ikke realkompetansevurderinger praktisert likt over landet.

5 ... men en ny kompetansereform trenger trepartssamarbeidet

I denne rapporten har vi skissert viktige oppgaver som må løses i en kompetansereform:

- For det første må **finansieringen økes og deles**. Offentlig støtte til kompetanse er nødvendig fordi det underinvesteres i markedet og fordi kompetansebehovene vil øke i tiden som kommer. Også arbeidsgiverne og arbeidstakerne må bidra til at læring i arbeidslivet skjer i større grad enn i dag.
- For det andre må **påfyll av kompetanse fordeles rettferdig**, slik at også de som får minst utdanning og ikke-formell opplæring i dag får tilgang til nødvendig kompetanse.
- For det tredje må tilbud av kompetanse møte arbeidslivets behov og vi trenger mekanismer som kan koble kompetansetilbud med reelle behov på arbeidsplassen. Kort oppsummert **må tilbud og etterspørsel etter kompetanse møtes**. Det betyr flere kortere og praktiske moduler som må utformes i samarbeid mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og tilbyder av kompetanse.

I gjennomføringen av en kompetansereform, som i andre store oppgaver i norsk arbeidsliv, trenger vi den norske modellen og partssamarbeidet. Det norske arbeidslivet er blant verdens mest produktive og omstillingsdyktige. Mye av dette kommer av det organiserte arbeidslivet og trepartssamarbeidet mellom fagbevegelse, arbeidsgiverorganisasjoner og myndigheter, den såkalte norske modellen².



² Den norske modellen består av tre grunnpilarer: (1) økonomisk styring, (2) offentlig velferd og 3) et organisert arbeidsliv.

- *Den økonomiske pilaren* viser til vår aktive og sterke stat, som legger vekt på internasjonal handel, et tett samarbeid med partene i arbeidslivet og en økonomisk politikk styrt av målet om full sysselsetting.
- *Velferdspilaren* viser til våre skattefinansierte, brede og universelle velferdsordninger, som for eksempel gratis helsetjenester og ikke minst utdanning. Disse velferdstjenestene har gjort at den norske arbeidsstyrken er produktiv, altså de gir høy produksjon per arbeidstime
- *Arbeidslivspilaren* referer til det regulerte arbeidslivet, med samspill mellom lov og avtaler, og en sentralisert koordinering av lønnsdannelsen, hvor sterke kollektive organisasjoner med eksportindustrien i front forhandler både sentralt og lokalt. Vanskelige omstillingsprosesser blir mulige mye takket være forutsigbare og deltakende beslutningsprosesser som følges av et godt sosialt sikkerhetsnett. Ulikt mange andre land har vi i Norge etablerte møteplasser der arbeidsgiverorganisasjoner, fagbevegelse og myndigheter sammen finner løsninger på store samfunnsutfordringer, også utover lønnsdanning.

Den norske modellen fremmer investeringer i kompetanse. En sentral del av den norske modellen handler om kompetanse: i Norge har vi en sammenpresset lønnsstruktur og et høyt lønnsnivå. Det har vært mye mindre forskjeller mellom de som tjener best i samfunnet, og de som tjener dårligst sammenlignet med de fleste andre land. I tillegg har de lavtlønte yrkene et høyere lønnsnivå enn tilsvarende yrker i andre land. Dette har gitt oss høy produktivitet, altså høy produksjon per arbeidstime, ettersom det har vært et kontinuerlig press på å oppnå omstilling og effektivitet for å forsvare det relativt sett høye lønnsnivået. Det lønner seg å investere i kapital og teknologi for arbeidsgiverne, og ikke minst i kompetanse blant de ansatte, særlig blant de lavest kvalifiserte. Flate organisasjonsstrukturer, autonomi og teamarbeid stimulerer til læring i det daglige i arbeidslivet.

I følge tidligere direktør i NIFU, Sveinung Skule, er den norske modellen sannsynligvis den viktigste årsaken til at Norge scorer høyt på internasjonale målinger av voksnes kompetanse, og deltakelse i læring, og ikke enkeltordninger for utdanning og opplæring. Denne grunnleggende plattformen, den norske modellen, er derfor «viktig å ha med seg når man utvikler ny politikk for kompetanse»⁵⁴.

Partene mangler i forslagene som er presentert. Det er forslag på bordet om hvordan en kompetansereform i Norge kan se ut i det pågående politiske arbeidet som regjeringen har satt i gang. Men en utfordring med dagens politiske initiativ for en kompetansereform, er at de er mange og spredt, noe som kan føre til en pulverisering både på bransje- og samfunnsnivå. Det er en særlig en svakhet når en av hovedgrunnene til at læring i arbeidslivet ikke skjer i stort nok omfang i dag, er at det trengs mer koordinering på tvers av ulike politikkområder⁵⁵.

De politiske tiltakene som nå er foreslått mangler dessuten dette viktigste perspektivet: at kompetanseheving kan og bør skje gjennom det organiserte arbeidslivet. I fagbevegelsen er det lang tradisjon for kursing, skoleringer, systemer for videreutdanning for de ansatte, utdanningsfond og lignende. Og det er trepartssamarbeidet og det organiserte arbeidslivet som tidligere har fått norsk økonomi gjennom store omstillinger og bidratt til at norsk arbeidsliv er blant verdens mest produktive og kompetansetunge. Ingen omstilling vil være vellykket framover, dersom den skjer på siden av det organiserte arbeidslivet.

Partene i arbeidslivet blir utelatt som medlemmer ekspertutvalg om kompetanse av den sittende regjeringen. Og de foreslåtte politiske løsningene bygger ikke godt nok på våre eksisterende kanaler for et produktivt arbeidsliv, som for eksempel tariffavtaler. Framfor å bygge opp nye institusjoner for å koordinere kompetanseheving i ulike deler av et stadig mer spesialisert og fragmentert arbeidsliv, vil det være mer effektivt å ta i bruk institusjonene som allerede favner bredt, særlig i bransjer der kompetanseheving står svakt i dag. Norsk fagbevegelse, med tillitsvalgte og medlemmer i hele norsk arbeidsliv, har praktisk og markedsnær kjennskap til hva slags endringer som foregår innenfor ulike bransjer, lønnsdannelse, digitalisering, rekrutteringsutfordringer og omstillingsbehov. En slik innsikt vil være av stor betydning for gjennomføring av en effektiv kompetansereform. Når arbeidslivets parter er med i hele prosessen av politikktutviklingen, herunder også ved å delta i offentlige utvalg, vil dette kunne gjøre implementeringen av kompetansopolitikk lettere gjennom tidlig forankring og ansvarliggjøring⁵⁶. Tillitsvalgte må i større grad brukes som bindeledd mellom arbeidstakerne og virksomhetene i det kompetansopolitiske arbeidet. Forskning tyder på at det å ha pådrivere på arbeidsplassene er noe av det viktigste vi kan gjøre for å motivere dem som har lite kompetanse i utgangspunktet⁵⁷.

Vi trenger også grep for å øke organisasjonsgraden. Et viktig argument for å gjennomføre en kompetanseheving gjennom det organiserte arbeidslivet og tariffavtalene er at tariffavtaledekningen i Norge er høy, tilsvarende 100 prosent i offentlig sektor, og rundt 57 prosent i privat sektor, selv om variasjonen mellom bransjene er stor⁵⁸. I Norge har vi ikke knyttet velferdsgoder opp til medlemskap i fagorganisasjon, slik tilfellet er i en del andre land. Kompetansetiltak er likevel et gode som med

fordel kan knyttes tettere opp til organisasjonene, både fordi dette kan sikre bedre fordeling og relevans av kompetansetiltakene som gjennomføres, og fordi tiltak som kan bidra til å øke organisasjonsgraden.

Fortsatt mangler avklaring om kostnadsdeling og fordeling. Som det framkommer i både ekspertutvalg og spørreundersøkelsen blant ansatte i varehandelen er en av de største utfordringene i tidligere og nåværende initiativ for en kompetansereform knyttet til når kompetansehevingen skal skje (innenfor eller utenfor arbeidstiden), og finansiering (skal den ansatte betale selv, skal arbeidsgiver betale, eller begge?).

I landsoverenskomst Virke/HK for perioden 2018 til 2020 er følgende ansvarsdeling for kompetanseheving beskrevet: «Bedriften dekker kostnadene ved interne og eksterne opplæringstiltak som den iverksetter. Ved pålagt deltakelse i kompetansehevende kurs og konferanser utenfor arbeidstid i bedriftens/ bransjens regi, dekker bedriftene reise- og oppholdskostnader samt ordinær lønn i selve kurs-/konferansetiden. Etter avtale kan bedriften helt eller delvis også dekke utgifter til annen relevant utdanning. Nye fleksible opplæringsformer gir bedriftene og de ansatte flere veier fram til økt nødvendig kompetanse.⁵⁹»

I det påfølgende vil vi skissere de overordnede rammene for en kompetansereform for varehandelen. Å utvikle en reform er et omfattende arbeid, og ikke gjort i en håndvending. Det er heller ikke mulig å lage en universell modell som passer alle bransjer. Her gjør vi derfor kun rede for hvilke kompetansetiltak og prinsipper en slik reform kan bygge videre på for varehandelen. Over tid kan prinsippene overføres til andre deler av arbeidslivet. Også i varehandelen er kompetansebehovene forskjellige, og tiltak som fungerer for en gruppe av ansatte kan være utilstrekkelig for en annen. Det er derfor nødvendig at kompetansetiltak, samarbeid og finansiering tilpasses ulike behov, og at modeller prøves ut og man henter erfaring før ordningene utvides.

Å utvikle en kompetansereform der tiltak og kompensasjonsordninger er en del av lønnsoppgjør og tariffavtaler, slik vi tar til orde for, er et forslag som har vært løftet også tidligere. I Buerutvalget fra 1997, det regjeringsoppnevnte ekspertutvalget som skulle foreslå prinsipper for en helhetlig utdannings- og opplæringspolitikk, ble det blant annet tatt til orde for at arbeidslivets parter i økende grad kunne prioritere kompetansefremmende tiltak og kompensasjonsordninger i lønnsoppgjør og tariffavtaler framover. Dette ville kunne gi et avgjørende bidrag til å sikre at flere ville få mulighet til kompetanseutvikling. Forslaget var *«Utvalget forutsetter at partene i arbeidslivet må prioritere ordninger som gjør det mulig for alle arbeidstakerne å delta på etter- og videreutdanning, og at det gjennom tariffoppgjørene settes av midler til etter- og videreutdanningstiltak⁶⁰.»* Den påfølgende stortingsmeldingen om kompetansereform fra 1998 pekte på at «det finansielle ansvaret for samfunnets, arbeidslivets og den enkeltes kompetanseutvikling må være et ansvar som er delt mellom det offentlige, arbeidsgiverne, arbeidstakerne og det enkelte individ.⁶¹»

5.1 En kompetansereform for varehandelen organisert av partene

En kompetansereform for varehandelen som springer ut fra trepartssamarbeidet kan være inspirert av de overordnede prinsippene i kompetanseordningene til LO-forbundet Forbundet for ledelse og teknikk (FLT). Mange forbund har egne kompetansehevingsprogram for sine medlemmer. Det sentrale ved FLT's ordning er at kompetanse er innlemmet i tariffavtalen og lønnsoppgjørene, og at organiseringen av kompetansetilbudet gjennom FLT har bidratt til å senke terskelen for å delta i utdanning blant medlemmene. Det er altså to ulike deler av denne løsningen som kan danne utgangspunkt for en kompetansereform for varehandelen: (1) måten finansieringen av kompetansetiltak skjer på og (2) hvordan det finansierte kompetansetilbudet gjøres tilgjengelig for

arbeidstakerne. Det er imidlertid viktig å understreke at en kompetansem modell for varehandelen må justeres og tilpasset bransjens og partenes behov.

5.1.1 Bakgrunn om FLTs ordninger

Kort oppsummert kan FLTs ordninger beskrives slik: medlemmer i FLT med tariffavtale i privat sektor kan få gratis utdanning. Finansieringen av kompetanseordningen skjer gjennom tariffoppgjørene.

Her settes det av et beløp, som i dag er 1 krone og 20 øre per time per ansatt, til en felles stipendordning. Avtalen kom i stand i forbindelse med lønnsoppgjøret i 1992 med NHO. Oppgjøret var samordnet slik at LO og NHO forhandlet alle overenskomstene på vegne av forbundene og landsforeningene samtidig. Under forhandlingene ble partene enige om å sette av 30 øre pr time til

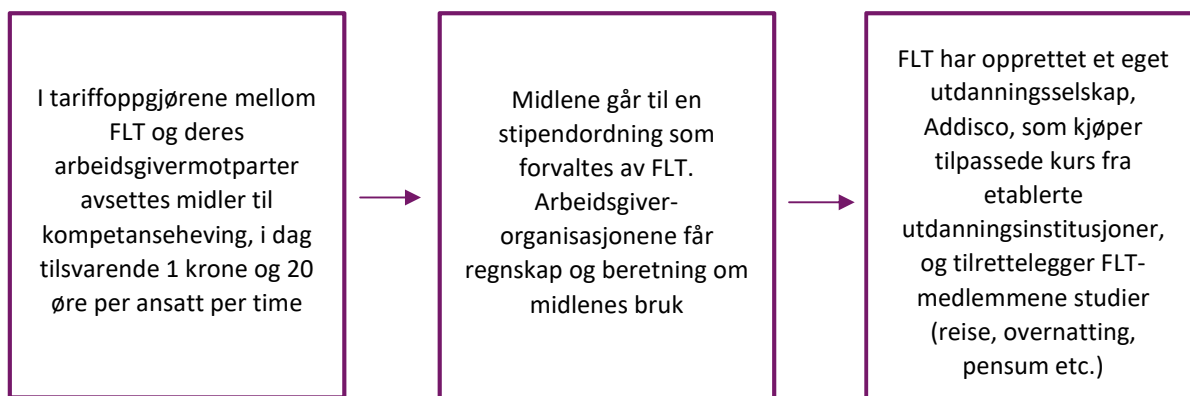
FLT og Addisco Addisco har et bredt samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner som tilbyr alt fra kortere kurs til høyskole- og universitetsutdanning opp til masternivå. Blant utdanningsinstitusjonene Addisco samarbeider med er Høyskolen Kristiania, Högskolan Väst, Høgskulen på Vestlandet og Universitetet i Bergen. Eksempelvis tilbys FLT-medlemmer kurset robot og automasjonsteknikk (15 studiepoeng), logistikk (15 studiepoeng) og arbeidslederstudiet (30 studiepoeng). Kursene er tilpasset FLTs medlemmer, slik at innholdet og undervisningen oppleves relevant for deres arbeidshverdag. Addisco står for dialogen med utdanningsinstitusjonene i utviklingen av kurstilbudet. Når Addisco kjøper studieplasser på vegne av en stor gruppe medlemmer, har innkjøpsmakten deres bidratt til at de får tilpasset studieinnhold, og at medlemmer som på egenhånd ikke ville fått tilgang til denne type kurs får muligheten.

Alle kurs er tilrettelagt slik at de lar seg kombinere med jobb og privatliv, og kursene gjennomføres samlingsbasert, i helger. Dette er kompetansetiltak for personer som ofte må kombinere jobb, utdanning og familieforpliktelser og ikke har mulighet til å følge kompetansehevingsløp som ikke er tilpasset dem. Addisco hjelper medlemmene med alt det praktiske knyttet til utdanningen. Den økonomiske støtten gis til heltidsutdanninger på minst 30 studiepoeng i semesteret, deltidsutdanninger på minst 15 studiepoeng i semesteret, eller ved kortere kompetansegivende kurs eller tiltak. Stipendet dekker alle kurskostnader, studiemateriell og reise og opphold i forbindelse med studier. Addisco sørger for reservasjoner av overnatting i forbindelse med samlingene, og bestiller flybilletter. Dersom man ønsker å ta utdanning utenom Addisco gir FLT inntil 50 000 kroner i årlig stipend. Som medlem i FLT kan man i tillegg få 17 000 kroner i stipend fra LOs utdanningsfond. Arbeidsforskningsinstituttet AFI har evaluert Addisco-modellen. Som en del av arbeidet gjennomførte de spørreundersøkelser og caseintervju blant medlemmer som har deltatt på kompetanseheving gjennom Addisco, eller mottatt stipend til annen utdanning gjennom FLT. Evalueringen viser blant annet følgende:

- Utdanningstilbudet til FLT var en betydelig årsak til at arbeidstakere valgte å melde seg inn i FLT, og særlig gjaldt dette de yngre medlemmene.
- Mye tyder på at det er relativt få som tar utdanning helt opp til bachelor- og masternivå, de fleste tar kortere kurs. I spørreundersøkelsen blant medlemmer svarte rundt en tredjedel av utvalget at de med noe eller stor sannsynlighet ville benytte seg av ordningen med utdanning i regi av FLT¹.
- Respondentene svarte at de ønsket denne kompetansehevingen blant annet for å stå bedre rustet i en omstilling¹. Også muligheten til større selvtilit og mestringfølelse, samt det å kunne gjøre jobben bedre, var viktige grunner til å ta utdanning.
- Flesteparten som har tatt kursene gjennom FLT har tatt dem helt eller delvis utenfor betalt arbeidstid¹.
- Hele 85 prosent av dem som har tatt utdanning av FLTs medlemmer oppgir at den økonomiske støtten fra FLT var av stor betydning for beslutningen om å delta på kompetanseheving¹. Ifølge AFI kan mye tyde på at medlemmene ikke hadde tatt utdanning uten denne støtten.
- Også fleksibiliteten i kursene oppleves positivt: flere av medlemmene trakk fram at det er lettere å delta i denne kompetansehevingen, fordi man forplikter seg for kort tid, og kan hoppe inn og ut av utdanning ettersom det passer med arbeidssituasjon og familieliv¹. Kursenes innretning senker terskelen for å delta i kompetanseheving selv om man har lite formell utdanning fra før, eller det er lenge siden man utdannet seg.
- Mange oppgir at de er blitt motivert til mer studier etter disse kursene. Men de som har deltatt i utdanningen opplever oftere at arbeidsgiver ikke kjenner verdi av kursene, sammenlignet med dem som har tatt utdanning i egen regi.
- Medlemmene som har tatt åpne studier i egen regi (ikke gjennom Addisco), med økonomisk støtte fra FLT, svarer i stor grad likt med dem som har fult opplegget til Addisco: den økonomiske støtten har vært av svært stor betydning for deres valg om å ta utdanning.
- De som hadde gjennomført utdanning oppgav at de var mer positive til sin framtidige karriereutvikling og også mulighet til å få en annen jobb enn dem som ikke hadde gjennomført, og dette gjaldt særlig dem som tok kurs via FLT.
- FLT har i underkant av 11 000 medlemmer som er en del av ordningen gjennom tariffoppgjøret, dette tilsvarer en innbetaling til ordningen på ca. 25 millioner kroner per år. De siste to årene har FLT finansiert utdanning til ca. 550 medlemmer, enten gjennom Addisco eller ved hjelp av stipend.
- Addisco har over tid økt kursomfanget. For vårsemesteret 2020 er det ingen som har søkt og ikke fått plass til å delta i utdanning, så ventelisten er per i dag tom. 280 medlemmer får utdanning vårsemesteret 2020.

justeringer i den enkelte tariffavtale. FLT's overenskomst for tekniske funksjonærer har ikke lønnssetser, og partene ble enige om at beløpet skulle benyttes til en sentralt forvaltet stipendordning for medlemmene, og slik har det fortsatt, i dag med flere arbeidsgivermotparter.

Ettersom FLT's tariffavtaler ikke har satser som andre tariffavtaler, blir det midler til overs i de sentrale tariffoppgjørene som settes av til stipendordningen. Dersom disse midlene ikke hadde gått til stipendordningen, ville de kanskje ikke bli brukt til andre formål heller. Arbeidsgiverne følger gjennom tariffoppgjørene rammene fra frontfaget. Slik sett er det arbeidsgiverne som finansierer midlene som går til FLT's stipendordning, og arbeidstakerne får i tillegg lønnsvekst som følger frontfaget. FLT bruker deretter de avsatte midlene til utdanningstiltak hovedsakelig gjennom Addisco, som er FLT's egne kompetanseselskap. Addisco kjøper utdanningsplasser til medlemmene fra etablerte utdanningsinstitusjoner, og organiserer det praktiske rundt utdanningen. Addisco fungerer dermed som et mellomledd som knytter sammen etterspørselen etter kompetanseheving blant FLT's medlemmer, og utdanningsinstitusjonenes tilbud. Addiscos grunnprinsipper er at utdanningene skal være relevant for arbeidslivet, og gå rett inn i deltakernes arbeidshverdag. Det gjøres opptak på grunnlag av realkompetanse for å nå flest mulig medlemmer. Dersom medlemmene ønsker å ta utdanning utenom Addisco gir FLT utdanningsstipend.



5.1.2 Fagbevegelsen tar ansvar alene (HK)

HK har siden 2011 tilbudt sine medlemmer utdanning innen prosjektledelse og HR på bachelornivå gjennom FLT's utdanningsselskap Addisco. Våren 2020 tilbys 18 studieplasser. Studieløpet er en blanding av nettstudier, webinarer, selvstudium og helgesamlinger. Prosjektoppgaver kan knyttes direkte til jobbsituasjonen og arbeidshverdagen til dem som deltar. Alle kursene gir 15 studiepoeng.

Medlemmer som kvalifiserer til HK's stipendordning for høyere utdanning kan søke på disse kursene. HK krever blant annet tre års ordinært medlemskap i HK eller LO for å få delta. Alle kursene har Høgskulen på Vestlandet eller Universitetet i Bergen som undervisningssted, og det er tre til fire helgesamlinger per kurs.

I tillegg har HK utviklet et kompetansetilbud hos Högskolan Väst i Trollhättan i Sverige innen logistikk og automasjon. Dette er en spesialtilpasset høyskoleutdanning med 7,5 studiepoeng som tilbys 20 medlemmer hvert semester. Kurstilbudet ble utviklet som følge av at dagens fagbrev ikke oppleves som oppdatert og relevant nok for ansatte på automatiserte lager. Det nyutviklede kurset er blant annet utviklet på grunnlag av erfaring fra tidligere deltakelse: HK har tidligere sendt to medlemmer på kurs ved Högskolan Väst innen robotikk og automasjon, men innholdet var for avansert. Da gikk HK i dialog med utdanningsinstitusjonen om å utvikle et nytt kurstilbud, og det er dette som nå tilbys medlemmene.

Kompetansehevingen kommer både ansatte, arbeidsgivere og samfunnet til gode, men HK dekker i dag kostnadene for disse kurstilbudene alene. Dette innebærer at HK dekker kursavgift, pensum, reise og opphold i forbindelse med samlingene. Tapt arbeidsfortjeneste og diett dekkes ikke.

5.1.3 En kompetanseform for varehandelen finansiert og organisert i trepartssamarbeidet

En kompetansereform for varehandelen må imøtekomme to utfordringer: 1) finansieringen til kompetansetiltak må styrkes sammenlignet med i dag, og 2) tilbudet av utdanning og ikke-formell opplæring må kobles tettere mot arbeidslivets behov. Økte investeringer i kompetanse kan bidra til innovasjon og høyere produktivitet i varehandelen over tid, som er ønskelig både fra et samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk ståsted. Særlig er dette tilfellet når kompetansehevingen skjer blant ansatte med lav formell kompetanse i utgangspunktet.

Finansieringsmodellen og organiseringen av kompetansetiltakene er to ulike deler av FLT's ordning som begge kan danne utgangspunkt for en kompetansereform for varehandelen. På samme tid må modellen tilpasses varehandelens behov, og utvides for å sikre mer finansiering og bredere involvering fra både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Modellen som vi her tar til orde for består av fire hovedprinsipper:

- 1) **Staten matcher dobbelt (200%) partenes finansiering av stipendordning for lavtlønte arbeidstakere som dekkes av tariffavtalene i varehandelen:** Arbeidstakere med lav til middels inntekt har ikke mulighet til å si fra seg en stor andel av egen årlig lønnsvekst i tariffoppgjørene for å finansiere investeringer i kompetanse, eller å betale direkte for egen utdanning og ikke-formell opplæring. På samme tid opplever mange bedrifter i varehandelen svak lønnsomhet på grunn av stor omstilling i bransjen. Finansieringsansvaret for et kompetanseløft i bransjen bør deles. Vi anbefaler at partene i sine tariffoppgjør setter av midler til kompetanse. Størrelsen på beløpet og finansieringsansvar avtales mellom partene. Staten matcher partenes bidrag med det dobbelte (200 %) for arbeidstakere med lav til normal inntekt i varehandelen, definert som arbeidstakere med medianinntekt eller lavere. Per januar 2020 utgjør medianinntekt ca. 513 000 kroner³.
- 2) **Staten matcher delvis (50%) partenes finansiering av stipendordning for høytlønte arbeidstakere som dekkes av tariffavtalene i varehandelen:** For ansatte med inntekt over median, ca. 513 000 kroner per januar 2020, bør partene selv ta størstedelen av kostnaden, men staten forsterker satsingen. Vi anbefaler at partene i sine avtaler setter av midler til kompetanse. Beløpet bør være tilsvarende det som avsettes til arbeidstakere med inntekt under median for å ikke forsterke forskjeller mellom høyt- og lavtlønte. Staten matcher delvis partenes bidrag (50 %).
- 3) **Stipendordningen gjør utdanning gratis for arbeidstakerne:** Stipendordningen for arbeidstakere i varehandelen (både over og under medianinntekt) dekker den enkeltes utgifter til kursavgifter, eventuelle utgifter til reise og opphold, pensum, nødvendig utstyr etc., slik at utdanningen blir gratis. Arbeidstaker har ansvar for gjennomføring av kompetanseheving, ved at hele eller størstedelen av kompetansehevingen kan gjennomføres i arbeidstakers fritid. Arbeidsgiver gir lønnet utdanningspermisjon til kompetansehevingen som eventuelt gjennomføres innenfor arbeidstid. Arbeidsgiver dekker kostander ved vikar

³ Beregnet fra median månedslønn SSB lønnsstatistikk

og tilsvarende ved behov. Staten finansierer utvikling av utdanningstilbudet ved sine institusjoner, som moduler, materiell etc.

- 4) **Partene organiserer kompetansesatsing sammen:** Partene bør sammen bidra til at riktig utdanning etterspørres og utvikles i tråd med varehandelens behov, og at gjennomføringen av kompetansehevingen tilrettelegges for arbeidstakerne. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å opprette et felles kompetanseselskap som Addisco, som er i dialog med utdanningsinstitusjoner om utvikling av tilbud, som kjøper utdanning og opplæring på vegne av arbeidsgiverne og arbeidstakerne og fasiliteter gjennomføring (organiserer reise, opphold etc.). Utviklingen av tilbud for læring bør skje desentralisert og markedsnært for å sikre arbeidslivsrelevans. Stipendordningen bør i hovedsak prioritere formell utdanning som gir dokumentert opplæring fra etablerte institusjoner (fagbrev, moduler ved fagskoler, høyskoler etc.) for å sikre kvalitet og at kompetansehevingen kommer i tillegg til dagens utdanning og opplæring i bransjen. Ikke-formell opplæring som i dag skjer internt i bransjen (for eksempel Kiwi-skolen) bør ikke dekkes av finansieringsordningen.

Tabell 2: Illustrasjon over finansiering og ansvarsdeling for arbeidstakere med inntekt over og under median.

	Arbeidstakere med lønn under medianinntekt i Norge (ca. 513 000 per januar 2020)	Arbeidstakere med lønn over medianinntekt i Norge (ca. 513 000 per januar 2020)
Finansiering	Partene setter av midler til kompetanseheving i tariffoppgjørene. For arbeidstakere med lønn under medianinntekt matcher staten partenes bidrag med det dobbelte (200 %).	Partene setter av midler til kompetanseheving i tariffoppgjørene. For arbeidstakere med lønn over medianinntekt matcher staten partenes bidrag delvis (50 %).
Tilrettelegging og organisering	Partene oppretter felles organ som bistår arbeidstakere med den praktiske gjennomføringen av utdanning og opplæring (reise, opphold etc.), og som etterspør utdanning og opplæring blant etablerte aktører. Arbeidstakere gjennomfører hele eller store deler av kompetansehevingen utenfor arbeidstid.	

5.1.4 Styrker, utfordringer og ansvarsfordeling ved en kompetansereform for varehandelen

Den foreslåtte modellen har en rekke fordeler, og imøtekommer flere svakheter med dagens og tidligere kompetansesatsinger i Norge generelt, og i varehandelen spesielt, men kan også medfører noen utfordringer som bør justeres for:

- Alle tre parter bidrar til finansiering og/eller gjennomføring av økt kompetanseheving. Både finansieringsmodellen og en felles organisasjon for å etterspørre og tilrettelegge utdanning og opplæring vil kunne bidra til et betydelig løft i kompetansehevingen blant ansatte i varehandelen.

- For arbeidstakere kan det være vanskelig å kombinere full og kanskje uregelmessig arbeidstid med kompetanseheving på fritiden. Det er derfor viktig at utdannings- og opplæringstilbudet utvikles for å imøtekomme dette, med mest mulig fleksibilitet. Utdanningstilbudet bør være modulbasert, nettbasert, med eventuelt oppmøte og undervisning i samlinger. Undervisningen bør være mest mulig arbeidslivsrelevant. En stor andel av kursene ved fagskoler og høyere utdanningsinstitusjoner bør være korte (for eksempel 2-10 studiepoeng). Det bør ikke legges opp til at arbeidstakerne må fullføre hele grader (for eksempel bachelorgrader), selv om dette kan være mulig.
- Enkelte arbeidstakere vil ønske å utdanne seg ut av varehandelsbransjen, særlig som følge av omstillingen bransjen står i. Det er ikke rimelig at arbeidsgiver i stor grad finansierer slik utdanning. Når partene sammen enes om hva slags utdanning og opplæring som skal finansieres av ordningen vil man sikre relevans for bransjen. Deler av innholdet i opplæringen vil kunne ha overføringsverdi til andre bransjer, og man må legge til grunn at en andel av arbeidstakerne vil bytte jobb eller bransje etter endt utdanning. Med omfattende statlige bidrag til stipendordningen reduseres risikoen for at arbeidsgiverne finansierer kompetanseheving som ikke de får gevinstene av.
- Ettersom utdanning og opplæring vil skje parallelt med jobb, trengs ikke omfattende finansiering til livsopphold, verken fra staten eller arbeidsgiver. De totale kostnadene for kompetanseløftet blir lavere. Med dette imøtekommer man en av de største uløste utfordringene fra tidligere politiske forsøk på kompetansereform, som har vært knyttet til finansiering av livsopphold når utdanningen skal tas istedenfor jobb (betalt utdanningspermisjon).
- Når alle tre parter er med å finansiere kompetanseløft, eller bruke andre ressurser (som tid til gjennomføring) vil insentivene til å utvikle og delta i den mest arbeidslivsrelevante kompetanseheving være sterkere. Ved kun statlig finansiering, og frikjøpt tid til kompetanseheving, vil tilbudet kunne overforbrukes, og kurstilbudet mindre relevant for både arbeidsgiver og arbeidstakers jobbhverdag.
- Når statens finansiering er knyttet direkte til partenes bidrag, og hvor store beløp de blir enige om å sette av til kompetanse gjennom tariffoppgjørene, vil dette gi sterkere insentiver for partene til å prioritere kompetanseheving enn hva som er tilfellet i dag.
- Selv om finansieringen til kompetanseheving kan økes som følge av statlige bidrag og prioritering av kompetanse gjennom tariffoppgjør, vil arbeidsgiver fremdeles ha ansvar for å kartlegge og finansiere kompetanseheving som sikrer at ansatte har riktig kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver, i tråd med tariffavtalene, Hovedavtalen og Arbeidsmiljølovens bestemmelser. Staten må finansiere kompetanse som kommer i tillegg til, ikke istedenfor bedriftenes egne kompetanseinitiativ.
- Som hovedorganisasjonen Virke har påpekt, er etterspørrekompetansen etter utdanning og ikke-formell opplæring lav i mange deler av arbeidslivet⁶². Dette får konsekvenser for kompetanseinvesteringene særlig i små- og mellomstore virksomheter. En utfordring med tiltakene i forrige kompetansereform for 20 år siden, var at tilbudssiden (utdannings- og opplæringsinstitusjonene) i altfor stor grad la premissene for identifisering og utvikling av kompetansetiltak og brukte de politiske virkemidlene til å styrke sin rolle uten at det ble en tilsvarende styrking av etterspørresiden (arbeidslivet). Ordningen vi her tar til orde for innebærer at etterspørselen etter utdanning og opplæring vil koordineres på bransjenivå, framfor å overlates til enkeltbedrifter. Ved at etterspørselen etter utdanning og ikke-formell opplæring skjer fra partene i fellesskap kan tilbudet bli mer i samsvar med arbeidslivets behov.
- Evalueringer av den forrige kompetansereformen på begynnelsen av 2000-tallet og andre tidligere kompetanseinitiativ har pekt på utfordringen med at for mye av tiltakene har vært

rettet mot bransjer der kompetansehevingen allerede er høy, mens kompetansetilbud rettet mot bransjer, som for eksempel varehandelen, ikke er blitt utviklet tilstrekkelig. Evalueringer har også synliggjort et stort behov for å øke finansieringen av tiltak som er særlig rettet mot grupper med lav formell kompetanse. I tillegg har det vært behov for å koordinere tilbud på gruppenivå slik at kompetanseheving ikke avhenger for mye av den enkelte arbeidstakers initiativ⁶³. Den foreslåtte modellen i dette notatet imøtekommer alle disse utfordringene.

- Fra tidligere forskning vet vi at fagbevegelsen har en svært viktig rolle å spille i å informere og motivere arbeidstakere med lav formell utdanning å delta i opplæring⁶⁴. Ved å knytte en kompetansereform til det organiserte arbeidslivet, kan tillitsvalgte bidra til økt kompetanseheving blant utvalgte grupper.
- For arbeidstakere med lav formell utdanning i utgangspunktet, vil en modell som prioriterer finansiering til formell utdanning, framfor ikke-formell opplæring øke verdien av kompetansehevingen. Tidligere forskning tyder på at avkastningen av formell utdanning er høyere for arbeidstakerne enn ikke-formell opplæring⁶⁵. Særlig ettersom staten deltar i finansieringen, bør formell utdanning prioriteres.
- Den skisserte kompetansereformen er forbeholdt arbeidsgivere og arbeidstakere som er dekket av tariffavtalene i varehandelen. Dette kan gi bedrifter og arbeidstakere insentiver til å organisere seg.
- Det er verdt å understreke at den foreslåtte modellen ikke er en kopi av FLT's modell for finansiering og organisering av utdanning, men en videreføring av de overordnede prinsippene.
- Modellen kan prøves ut som en midlertidig ordning, som kan gjøres gradvis mer omfattende for å høste erfaringer.

5.2 Neste bransjeprogram bør være for varehandelen

En kompetansereform for varehandelen i en trepartsmodell som skissert over kan også inkludere et bransjeprogram for varehandelen. I 2018 opprettet regjeringen treparts bransjeprogram for industri og byggenæringen, og for kommunale helse- og omsorgstjenester. Seks prosjekter har fått tilsagn om midler, som skal sørge for at videreutdanning utvikles og utprøves i tett samarbeid med fagskoler og lokalt næringsliv ulike steder i landet. Pengene går til utvikling og drift av modulbaserte fagskoleutdanninger. Staten betaler for å utvikle og drifte det offentlige tilbudet, mens arbeidsgivere setter av arbeidstid og arbeidstakere noe fritid til gjennomføring⁶⁶.

Målet med programmene er at arbeidstakere i bransjer og sektorer med særlige behov får nødvendig kompetanse for å mestre omstilling, og blir stående i arbeid. Programmene skal bidra til å øke deltakelsen i utdanning, spesielt blant arbeidstakere uten fagutdanning og blant fagarbeidere. I regjeringens forslag til statsbudsjett for 2020 ble det satt av 15 millioner til å styrke bransjeprogram, og regjeringen ber om innspill til hvilken bransje som bør være den neste for et slikt program⁶⁷. Varehandelen bør være den utvalgte bransjen, og LO og Virke har sammen søkt om dette. Per februar 2020 er beslutningen ikke fattet.

Når industrien ble valgt som første bransje for et slikt program var begrunnelsen fra regjeringens side at «endringer her skjer raskt og behovet for ny kompetanse er stort. Den teknologiske utviklingen fører til at mange arbeidsoppgaver faller bort, og at nye oppgaver, som krever en annen type kompetanse, oppstår. Det er bedriftene som har hovedansvaret for kompetanseutviklingen internt, men staten bør sørge for at det finnes tilbud som er relevante og som svarer på det næringene selv har behov⁶⁸.» Disse utviklingstrekkene er de samme som vi ser innen varehandelen.

Utdanningsmodulene bør være korte og fleksible, med mulighet for å kombinere til en mer omfattende utdanning som også er delvis overførbart til andre deler av arbeidslivet, og som gir formelle kvalifikasjoner i form av studiepoeng eller tilsvarende. Et fagtilbud for varehandelen kan for eksempel bygges opp på følgende vis:

- **Den første modulen** kan handle om anvendelse av ny teknologi i salg og service.
- **Den andre modulen** kan handle om tjenestebasert/opplevelsesbasert salg, for å utvide arbeidstakernes og bedriftenes muligheter til å tilby flere tjenester i varehandelen.
- **Den tredje modulen** kan handle om grønn og bærekraftig handel, sirkulærøkonomi i varehandelen etc. Ansatte vil kunne veilede forbrukerne i å ta riktige valg, selv bidra til en klima- og miljøvennlig verdikjede i varehandelen, og se forretningsmuligheter i sirkulær produksjon.
- **Den fjerde modulen** kan gi formelle kvalifikasjoner i mer generell kunnskap som anvendes innen varehandelen, som også kan brukes i andre deler av arbeidslivet, eksempelvis prosjektledelse, logistikk, økonomistyring, markedsføring, HR etc.

Det endelige fagtilbudet må utvikles i tett samarbeid mellom arbeidstakersiden, arbeidsgiversiden og fagskolene som kan tilby relevante moduler. Erfaringer fra de andre bransjeprogrammene viser at det er i samspillet mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og utdanningstilbydere at relevante og markedsnære kompetanseprogrammer utvikles best.

5.3 Fagfornyelsen for yrkesfaglig opplæring og andre kompetanseinitiativ må involvere partene

Vi vet at flere arbeidsgivere opplever fagbrev i salgsfaget som lite relevant, og at enkelte foretrekker å ansette ufaglærte. I dag må arbeidsgivere betale 9,50 kr. per time ekstra til ansatte med relevant fagbrev sammenlignet med andre. Men når fagbrevet oppleves som utdatert, unødvendig eller irrelevant, anses ekstralønna som en unødvendig merkostnad.

Bedriftene i varehandelen inngår få lærekontrakter i forhold til antall ansatte i bransjen. Opplæringen i skolen oppleves som lite relevant og for generell. Tilbakemeldingen til HK fra bransjen er at mange videregående skoler ikke er nok oppdatert på arbeidslivet, og at skolene til tider sender elever uten riktig motivasjon til yrkesutdanning i salgsfaget, fordi yrkesveiledere i skolene mangler forståelse for hva slags kompetanse som trengs i varehandelen. Både elever, som begynner i feil utdanning, og bransjen taper på dette.

Fagopplæringens styrke er å være en utdanning *for* og *i* arbeidslivet⁶⁹. Med tanke på at mange ansatte i varehandelen har grunnskoleutdanning som høyest fullførte utdanning, eller fagbrev innen andre fagområder, er fagbrev i salgsfaget en særlig god mulighet til å formalisere realkompetanse. En forutsetning for dette er at fagbrevet oppleves attraktivt blant arbeidsgivere og ansatte.

Det pågår en fagfornyelse av læreplaner for yrkesfag i disse dager. Et nytt fagbrev i salgsfaget bør reflektere dagens og framtidens behov i varehandelen. Fagbrevene som er relevant for varehandel må utvikles i tett dialog med partene i arbeidslivet for å imøtekomme utfordringen med manglende arbeidslivsrelevans. I dag involveres partene i for liten grad i prosesser for kompetanseheving og yrkesopplæring. Prosessen med fagfornyelse stoppet en periode opp fordi representanter for LO og NHO opplevde at de fikk for liten innflytelse på innholdet i læreplanene for yrkesfagene og for korte tidsfrister i dialog med Utdanningsdirektoratet. Organisasjonene uttalte høsten 2019 at de fryktet at læreplanene for yrkesfaglig utdanning på videregående skoler kunne bli av for dårlig kvalitet og at læreplanene ikke ville ivareta arbeidslivets behov⁷⁰. I nedsettelse av ekspertutvalg i forbindelse med

regjeringens arbeid med kompetansereform er partene ikke involvert som utvalgsmedlemmer. Partenes involvering er avgjørende for å sikre arbeidslivsrelevans i utdanning og opplæring.

5.4 Rett til å fullføre videregående opplæring

Dagens bestemmelse for videregående opplæring gir elever rett til tre års fulltids opplæring. Det er en rett til tid til skolegang, ikke til oppnådde kvalifikasjoner. I dag mister mange unge retten til videregående opplæring uten å ha fullført utdanningen sin. Den tidsbegrensede retten er derfor et hinder for at flere skal kunne fullføre. Liedutvalget, som la fram sine vurderinger av den videregående opplæringen i Norge i 2019, foreslår å gi elever rett til å fullføre en studie- eller yrkeskompetanse, framfor en rett til treårig videregående opplæring. En slik endring bør være en del av en ny kompetansereform, og kan bidra til at ansatte i varehandelen som står uten fullført utdanning kan få mulighet til å formalisere kompetansen sin.

5.5 Bedre systemer for realkompetansevurderinger

En kompetansereform for varehandelen må legge til grunn bedre ordninger for vurdering av realkompetanse enn vi har i dag. Vi har hatt et system for vurdering av realkompetanse siden 2001 i Norge, men det er ikke praktisert enhetlig. Feltet bærer preg av å være fragmentert og underutviklet. Markussen-utvalget foreslår at det settes i gang et langsiktig arbeid for å etablere en mer enhetlig praksis for realkompetansevurderinger for opptak til studier og avkorting av studieløp ved norske universiteter, høyskoler, fagskoler og videregående skoler. Dette tiltaket er særlig viktig for ansatte i bransjer som varehandelen, der mange arbeidstakere har betydelig realkompetanse, men lav formell kompetanse.

Gode systemer for å forstå og kommunisere realkompetanse handler imidlertid ikke bare om vurdering for opptak til utdanning, men om å formidle hva slags kompetanse som utvikles i arbeidslivet. Det er behov for standarder som gjør at vi kan redegjøre for hva slags kompetanse man får gjennom å være i en jobb over tid, og at denne kompetansen kan forstås på tvers av arbeidsgivere og bransjer. Et system for en slik realkompetansevurdering vil gi gevinster for samfunnet ved at individer som er kvalifisert for et arbeid lettere kan få dette dokumentert uten å måtte gå veien om en vurdering i utdanningssystemet. For varehandelen kan et system for realkompetansevurderinger bygge videre på arbeidet som er gjort med prosjektet Balansekunst. Prosjektet ledes av Virke i samarbeid med LO, NHO og YS. Prosjektets mål er å kunne beskrive og kommunisere den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet. Gjennom konseptet Balansekunst er det eksempelvis utviklet en kompetansestandard for både butikksjef og butikkmedarbeider. Slike kompetansestandarder kan brukes som referanse for realkompetansevurdering i arbeidslivet. I tidligere evalueringer av Balansekunst kom det fram at det er behov for mer utprøving av systemet⁷¹. HK og Virke setter i disse dager i gang et prosjekt som skal forbedre konseptet.

5.6 Bruk fagskoler som en del av kompetansereform rettet mot varehandelen med mål om antall studieplasser

Flere partier har pekt særlig på fagskolene som viktige tilbydere av arbeidslivsrettet utdanning. I talen til statsminister Erna Solberg under Høyres landsmøte i 2018 sa hun at *«fagskolene er selve diamanten i den fremtidige kompetansereformen og vi skal satse på etter- og videreutdanning i form av fagskoleutdanning. Ingen fagarbeidere skal gå ut på dato»*. Til tross for at fagskolene er blitt satt i sentrum for regjeringens pågående arbeid med kompetansereform, er det flere forhold som svekker

fagskolenes posisjon i praksis. Blant annet ser man at universitetene utkonkurrerer fagskolene fordi de over tid har hatt betydelig bedre rammevilkår. Videre er finansieringssystemet for fagskoler et hinder, ettersom det i dag er krav om at et offentlig finansiert utdanningstilbud skal omfatte minst 30 studiepoeng (med unntak av skolene som er med i de etablerte bransjeprogrammene). Slike rammer begrenser fagskolenes mulighet til å utvikle et tilbud av små moduler som kan tas i kombinasjon med jobb⁷². Mens det offentlige bruker vel 30 milliarder kroner på universitets- og høyskoleutdanninger i året, brukes knapt 1 milliard kroner til høyere yrkesrettet utdanning⁷³.

Vi vet det er stort behov i arbeidslivet for yrkesfaglig utdanning. I NHOs kompetansebarometer for 2019 sier rundt 60 prosent av bedriftene at de har behov for folk med yrkesfaglig kompetanse fra videregående opplæring. Ca. halvparten sier at de har behov for kompetanse på fagskolenivå.

Fagskolene har en undervisningsform som er særlig egnet for læring i bransjer som krever praksisnær og fleksibel kompetanseheving⁷⁴. For varehandelen er derfor fagskolene en mulig tilbyder av relevant utdanning, selv om de ikke har et stort tilbud rettet mot bransjen i dag⁷⁵. I varehandelen har mange ansatte grunnskole eller fagbrev som høyeste fullførte utdanning. For denne gruppen arbeidstakere er det behov for kvalitetssikret utdanning og opplæring som også kan ha overføringsverdi til andre bransjer, framfor opplæring om gir innelåsing hos enkelte arbeidsgivere eller i bransjen. Det trengs derfor utdanning og opplæring fra aktører som har tillit i arbeidsmarkedet.

LO har tidligere tatt til orde for en opptrappingsplan for høyere yrkesfaglige utdanningstilbud, som innebærer 100 000 fagskoleplasser innen en tiårsperiode. En kompetansereform for varehandelen kan legge til grunn et mål om å opprette 10 000 nye fagskoleplasser i hele landet innen en tiårsperiode, rettet spesielt mot varehandelen. Deler av kursene kan også ha overføringsverdi til andre bransjer. Tilbudet bør omfatte utvikling både kortere moduler og av to- og treårige tilbud. Kravet om at fagskoler kun kan tilby utdanninger på minimum 30 studiepoeng bør fjernes, som foreslått av Markussen-utvalget⁷⁶.

Arbeidet med notatet er utført med støtte fra Handel og Kontor Norge, og vi takker for deres økonomiske bidrag og den faglige friheten de gav oss under arbeidet. Agenda står ansvarlig for alle eventuelle feil og mangler i dokumentet. Ta gjerne kontakt dersom du finner slike. Vi vil takke spesialrådgiver i LO, Arvid Ellingsen, for å lese dokumentet underveis, og medlemmer og tillitsvalgte i Handel og Kontor som deltok i spørreundersøkelse og caseintervjuer.

Siterte verk

¹ LOs høringssvar til NOU 2019:12 - Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne. 23/9-19

² LOs høringssvar til NOU 2019:12 - Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne. 23/9-19

³ NOU 2019:12 "Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne"

⁴ «LO og NHO la ned arbeid med læreplaner i protest». Nyhetssak hos fri <https://frifagbevegelse.no/i-skolen/lo-og-nho-la-ned-arbeid-med-lareplaner-i-protest-6.158.663818.60922e951b>

⁵ NOU 2019:25 "Med rett til å mestre. Struktur og innhold i videregående opplæring"

⁶ Samtale med Arvid Ellingsen, spesialrådgiver i LO

⁷

«Nasjonal kompetansepolitisk strategi, 2017-2021»

<https://www.regjeringen.no/contentassets/3c84148f2f394539a3eefdfa27f7524d/nasjonal-strategi-kompetanse-nett.pdf>

⁸ NOU 2019:12 "Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne"

⁹ «Nasjonal kompetansepolitisk strategi, 2017-2021»

<https://www.regjeringen.no/contentassets/3c84148f2f394539a3eefdfa27f7524d/nasjonal-strategi-kompetanse-nett.pdf>

¹⁰ NOU 2019:12 "Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne"

¹¹ Frey, Carl B. og Osborne, Michael A (2013), The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford: Oxford University:

http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

¹² Cathrine Filstad og Gunnhild Blåka (2007): «Learning in Organizations», Cappelen Akademisk Forlag. Se også <http://forskning.no/samfunn-arbeid-ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-naeringsliv/2008/02/laering-pajobben-ikke-pa>

¹³ «Hva sier Hovedavtalen om kompetanseheving». Informasjonsside hos www.nho.no

<https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/artikler/hva-sier-hovedavtalen-om-kompetanseheving/>

¹⁴ NOU 2019:12 "Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne"

¹⁵ Handelsrapporten 2019/2020, utgitt av Virke

¹⁶ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019

¹⁷ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019

¹⁸ «Butikkansatte skal i Nav-kø». Nyhetssak i Klassekampen 25/10-19.

<https://www.klassekampen.no/article/20191025/ARTICLE/191029983>

¹⁹ «Butikkansatte skal i Nav-kø». Nyhetssak i Klassekampen 25/10-19.

<https://www.klassekampen.no/article/20191025/ARTICLE/191029983>

²⁰ Handelsrapporten 2019/2020, utgitt av Virke

²¹ Handelsrapporten 2019/2020, utgitt av Virke

²² «Butikkansatte skal i Nav-kø». Nyhetssak i Klassekampen 25/10-19.

<https://www.klassekampen.no/article/20191025/ARTICLE/191029983>

²³ Kompetansebehovsutvalget et seminar om læring i arbeidslivet, 23/9-19

<https://kompetansebehovsutvalget.no/takk-for-et-godt-seminar/>

²⁴ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019

²⁵ «Butikkansatte skal i Nav-kø». Nyhetssak i Klassekampen 25/10-19.

<https://www.klassekampen.no/article/20191025/ARTICLE/191029983>

²⁶ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019

-
- ²⁷ «Alltid foran – Hva kan omstillingen av Posten lære oss om framtidens arbeidsliv?» Agenda-notat 4/2019 <https://tankesmienagenda.no/uploads/documents/post/Webversjon-20190524-Alltid-foran-rapport-Agenda-Postkom-compressed.pdf>
- ²⁸ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019
- ²⁹ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019
- ³⁰ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019
- ³¹ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019
- ³² «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019
- ³³ «Elevenes læring i fremtidens skole — Et kunnskapsgrunnlag» NOU 2014:7
- ³⁴ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019
- ³⁵ «Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen». Rapport utarbeidet av Samfunnsøkonomisk analyse AS og Fafo. Rapport 14-2019
- ³⁶ <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/artikler/hva-sier-arbeidsmiljolooven-om-kompetanseutvikling/>
- ³⁷ <https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/arbeidstid-ferie-og-permisjon/permisjoner2/artikler/nar-han-man-krav-pa-permisjon/utdanningspermisjon--12-11/>
- ³⁸ «Hva sier Hovedavtalen om kompetanseheving». Informasjonsside hos www.nho.no
<https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/artikler/hva-sier-hovedavtalen-om-kompetanseheving/>
- ³⁹ «Robotene kommer – hva svarer offentlig sektor? Endring, medvirkning, gode tjenester og trygge jobber». Agenda perspektivnotat
- ⁴⁰ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁴¹ «Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008». Anna Hagen og Sveinung Skule. Fafo-rapport 2008:07
- ⁴² «Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008». Anna Hagen og Sveinung Skule. Fafo-rapport 2008:07
- ⁴³ «Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008». Anna Hagen og Sveinung Skule. Fafo-rapport 2008:07
- ⁴⁴ «Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008». Anna Hagen og Sveinung Skule. Fafo-rapport 2008:07
- ⁴⁵ «Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008». Anna Hagen og Sveinung Skule. Fafo-rapport 2008:07
- ⁴⁶ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁴⁷ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁴⁸ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁴⁹ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁵⁰ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁵¹ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁵² NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁵³ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»
- ⁵⁴ Kompetansebehovsutvalget et seminar om læring i arbeidslivet, 23/9-19
<https://kompetansebehovsutvalget.no/takk-for-et-godt-seminar/>
- ⁵⁵ «Innspill til kompetansereform». LO/Samfunnspolitisk avdeling/LIS/010618
<https://www.regjeringen.no/contentassets/6748aa8b029843d7bcb00fdf0c1cb544/lo-innspill.pdf>
- ⁵⁶ LOs høringssvar til NOU 2019:12 - Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne. 23/9-19
- ⁵⁷ LOs høringssvar til NOU 2019:12 - Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne. 23/9-19
- ⁵⁸ Kompetansebehovsutvalget et seminar om læring i arbeidslivet, 23/9-19
<https://kompetansebehovsutvalget.no/takk-for-et-godt-seminar/>
- ⁵⁹ <https://www.virke.no/globalassets/6.tariff-og-lonn/tariffavtaler/landsoverenskomsten-hk---virke...pdf>

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a387b3242a8c4817b3efc8a3fde1f1e8/no/pdfa/nou199719970025000dddpdfa.pdf>

⁶¹ «Kompetansereformen» St.meld. nr. 42 (1997-98)

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-42-1997-98-/id191798/?ch=4>

⁶² «Høringsuttalelse NOU 2019:12 Lærekraftig utvikling (Markussen-utvalget)» Fra Virke

https://www.regjeringen.no/contentassets/8525db00285044a7a9fe54679eb74305/hovedorganisasjonen-virke.pdf?uid=Hovedorganisasjonen_Virke

⁶³ «Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008». Anna Hagen og Sveinung Skule. Fafo-rapport 2008:07

⁶⁴ «Kompetansereformen og livslang læring. Status 2008». Anna Hagen og Sveinung Skule. Fafo-rapport 2008:07

⁶⁵ «Livslang læring og mobilitet i arbeidsmarkedet. En studie av formell og uformell videreutdanning blant norske arbeidstakere basert på Lærevilkårsmonitoren og registerdata». Øyvind N. Wiborg Pål Børing Sveinung Skule, rapport 8/2013. NIFU

⁶⁶ «Regjeringen gir 16 millioner til bransjeprogram i industri og byggenæringen som skal gi raskt påfyll av kompetanse» Pressemelding fra Kunnskapsdepartementet, 7/5-19

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-gir-16-millioner-til-bransjeprogram-i-industri-og-byggenarinegn-som-skal-gi-raskt-pafyll-av-kompetanse/id2643998/>

⁶⁷ «Regjeringen vil ha flere treparts bransjeprogram for kompetanseutvikling og ber partene i arbeidslivet innspill». Nyhetssak fra Kunnskapsdepartementet, 16/10-19

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-vil-ha-flere-treparts-bransjeprogram-for-kompetanseutvikling-og-ber-partene-i-arbeidslivet-innspill/id2674170/>

⁶⁸ «Regjeringen gir 16 millioner til bransjeprogram i industri og byggenæringen som skal gi raskt påfyll av kompetanse» Pressemelding fra Kunnskapsdepartementet, 7/5-19

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-gir-16-millioner-til-bransjeprogram-i-industri-og-byggenarinegn-som-skal-gi-raskt-pafyll-av-kompetanse/id2643998/>

⁶⁹ «Svake fagbrev i handel og kontor». Kronikk av Kaja Reegård, på trykk i LO-Aktuelt nummer 11-2017.

<https://frifagbevegelse.no/loaktuelt/svake-fagbrev-i-handel-og-kontor-6.185.469436.16d526fb76>

⁷⁰ «LO og NHO la ned arbeid med læreplaner i protest». Nyhetssak hos fri <https://frifagbevegelse.no/i-skolen/lo-og-nho-la-ned-arbeid-med-lareplaner-i-protest-6.158.663818.60922e951b>

⁷¹ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»

⁷² NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»

⁷³ LOs høringssvar Høring NOU 2019:12 - Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne

⁷⁴ Samtale med Arvid Ellingsen i LO

⁷⁵ Private fagskoler har et lite utvalg kurs rettet mot varehandelen:

<https://www.studentum.no/utdanning/fagskole-butikk-salg-og-varehandel/a23-c3129>

⁷⁶ NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling. Livslang læring for omstilling og konkurranseevne»