

# Finansiering av kompetansetiltak i næringslivet

Utredning på oppdrag for NHO

## Kunnskap for et bedre samfunn

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet samt innen forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i en rekke Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

## Vi er miljøfyrtårnsertifisert

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

## Oxford Research AS

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norge  
(+47) 40 00 57 93  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## Oppdragsgiver

Næringslivets hovedorganisasjon

## Prosjektperiode

Mai 2023 – november 2023

## Team

Morten Grønås-Werring (Prosjektleder)  
Bjørn Brastad (Ass. Prosjektleder)  
Mia Fjelldal Simonsen  
Jon P. Knudsen  
Ulrik Ruschke  
Rune Stiberg-Jamt (Kvalitetssikrer)



The **Venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

# Sammendrag

På oppdrag for NHO har Oxford Research undersøkt hvor store økonomiske ressurser næringslivet bruker på å heve kompetansen til sine ansatte. Prosjektet gir et kunnskapsgrunnlag for videre politikktutvikling som skal svare på arbeidslivets omstillingsbehov gjennom livslang læring. Årets kompetansebarometer fra NHO viser at det vanligste tiltaket for virksomheter som ikke får dekket sitt kompetansebehov gjennom rekruttering er å heve kompetansen til de som allerede er ansatt i bedriften. Utredningen fyller ut dette bildet, gjennom å undersøke bedrifters penge- og tidsbruk på både interne og eksterne læringsaktiviteter. Ressursbrukskartleggingen dekker alt fra organisert erfaringsutveksling mellom kolleger, kurs og opplæring internt i bedriften (for eksempel bedriftsakademier), kurs og opplæring i regi av eksterne tilbydere og delemner eller grader fra universiteter og høyskoler.

På overordnet plan finner vi at bærekraft og teknologi/digitalisering er makrotrender som påvirker virksomhetenes opplevde kompetansebehov. Teknologisk utvikling og digitalisering fører med seg nye muligheter som fordrer at de ansatte i bedriftene har rett kompetanse til å ta verktøyene i bruk. Grønn omstilling/bærekraftig utvikling fører med seg nye retningslinjer og krav, men beskrives som et strategisk viktig felt å ha kompetanse på, både knyttet til bedriftens behov for å løse oppgaver på nye måter i et samfunnsperspektiv og i et konkurranseperspektiv.

Utredningen har beregnet tre estimater for NHO-medlemsbedriftenes totale utgifter til kompetansehevede tiltak: Et lavt estimat på 5,8 milliarder kroner, et middels på **11,5 milliarder kroner** og et høyt på 21,6 milliarder kroner. Det er middelalternativet som ligger til grunn for presentasjonen av tallene i rapporten. I datainnsamlingen har vi avgrenset undersøkelsen til læringsaktiviteter som påfører virksomheten merutgifter; Læring som er et rent biprodukt av obligatoriske driftsoppgaver regnes altså ikke med. **Ikke-formell** opplæring, og særlig den som pågår internt i bedrifter, er mest utbredt og utgjør **ca. 65 prosent av dette beløpet**. Formell opplæring på sin side later til å være en mer langsiktig, strategisk investering. Virksomhetens behov og motivasjon fra ansatte må sammenfalle dersom formell opplæring skal bli ansett som formålstjenlig fra et arbeidsgiverståsted. Videre reiser rapporten noen spørsmål knyttet til balansen mellom kompetanseutvikling som reaksjon på eksterne krav og proaktiv kompetanseutvikling med utgangspunkt i bedriftens utviklingsstrategi. Vi stiller spørsmål ved hvor gunstig det er å vektlegge formalisert, dokumenterbar kompetanse for sterkt – særlig når er snakk om akkreditering som kun stadfester eksisterende kompetanse – snarere enn å tilføre kunnskap eller ferdigheter som øker produktivitet, effektivitet og/eller innovasjonsevne. Vi bemerker også at framveksten av en større flora av forholdsvis dyre etter- og videreutdanningstilbud kan sette gratisprinsippet under press og muligens undergrave et viktig konkurransefortrinn for det norske næringslivet: «Kunnskapsallmenningen», dvs. kompetanse som et felleseie og kollektivt gode.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Rapportens hovedfunn .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Innledning .....</b>	<b>9</b>
2.1 Bakteppe – Behovet for kompetanse .....	10
2.2 Livslang læring .....	11
2.3 Avgrensning og begrepsavklaringer .....	13
<b>3. Kompetanseutvikling i næringslivet .....</b>	<b>14</b>
3.1 Opplæringsaktiviteter .....	15
3.2 Drivere for kompetanseutvikling .....	17
3.3 Ressursbruk på kompetanse .....	23
3.4 Framtidige behov .....	33
<b>4. Diskusjon .....</b>	<b>34</b>
4.1 Påkrevd eller frivillig kompetanseheving .....	35
4.2 Kodifisering av eksisterende kompetanse kontra utvikling av ny kompetanse .....	35
4.3 Gratisprinsippet under press .....	36
<b>5. Oppsummering .....</b>	<b>37</b>
5.1 Prioriteringer .....	37
5.2 Pengebruk .....	38
5.3 Tidsbruk .....	38
<b>Litteratur .....</b>	<b>39</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>43</b>
Vedlegg 1: Metode .....	43

# 1. Rapportens hovedfunn

Det overordnede spørsmålet som utredningen har undersøkt er hvor store utgifter NHOs medlemsbedrifter har hatt til kompetansetiltak for sine ansatte i 2022. Basert på svargivningen til respondentene, har vi utarbeidet tre estimater:

- Lavt estimat: 5,8 milliarder kroner
- Middels estimat: 11,5 milliarder kroner
- Høyt estimat: 21,6 milliarder kroner

Det middels estimatet er basert på gjennomsnittene av tids- og pengebruk virksomhetene har oppgitt for ulike opplæringstyper. Disse gjennomsnittene er så blitt aggregert og lagt sammen for å komme fram til totalbeløpet. Det lave og høye estimatet representerer et intervall der det statistisk sett er sannsynlig å finne den sanne verdien.<sup>1</sup> Vi har vektet estimatene etter bransje- og virksomhetsstørrelse, for å sørge for at underrepresenterte bransjer og store virksomheter (med mange årsverk) får oppjustert sin innflytelse på gjennomsnittsestimatene (se Vedlegg for mer detaljert metodebeskrivelse). Ellers i rapporten presenterer vi stort sett resultater med utgangspunkt i det middels estimatet. Dette gjør vi av hensyn til klarhet og fordi vi anser det middels estimatet som mer sannsynlig enn ytterpunktene.

I utredningen finner vi at uformell læring er viktig og prioriteres høyt, men er en form for opplæring som i liten grad registreres eller timeføres. Denne formen for opplæring er også krevende å avgrense fra ordinær drift, både i prinsippet og i praksis. Den uformelle læringen er gjerne tett integrert i en vanlig arbeidsdag og det kan være vanskelig å skille den fra ordinære arbeidsoppgaver. I den grad uformell læring oppstår som en bieffekt av arbeidsoppgaver som uansett må utføres, mener vi man heller ikke kan regne dem som en merutgift for arbeidsgiver. Det er også få direkte kostnader forbundet med uformell læring.

Vi finner videre at ikke-formell opplæring særlig brukes gjennom organisert erfaringsutveksling samt interne og eksterne kurs som kan være digitale eller stedsbaserte. Leverandørkurs<sup>2</sup> faller også innunder denne kategorien. Virksomhetene benytter slike kurs til å oppfylle et minimumskrav, blant annet for å ha tillatelse og ferdigheter til å benytte maskiner og utstyr og å være kvalifiserte til å delta i anbudskonkurranser. Ikke-formell opplæring brukes også for å oppnå konkurransefortrinn med hensyn til å øke produktivitet og effektivitet i oppgaveløsning. Mange bruker også tilbud om kursing og opplæring som en rekrutteringsstrategi, ved å gjøre seg attraktive for potensielle kandidater. Tidsbruken for ikke-formell opplæring oppgis som høy,

---

<sup>1</sup> Det lave og det høye estimatet er basert på grensene for et konfidensintervall rundt gjennomsnittet, beregnet ved hjelp av en bootstrap-metode.

<sup>2</sup> Kurs i regi av leverandører som gir nødvendig opplæring for at de ansatte skal kunne ta i bruk utstyr og systemer som virksomheten har anskaffet fra leverandøren.

sammenlignet med de andre kategoriene, og det er også høyere direkte kostnader forbundet med ikke-formell opplæring enn formell opplæring. Dette handler blant annet om at ikke-formell opplæring brukes for flere ansatte.

Den formelle utdanningen omfatter yrkesopplæring på videregående nivå (fagbrev og svennebrev) samt enkeltemner eller utdanninger ved fagskoler, høyskoler og universiteter. Vi finner at fagbrev gjerne tilbys fordi bedriftene har behov for nye, spesifikke kompetanser, men også for å øke andelen ansatte med formell kompetanse. I likhet med ikke-formell opplæring gjøres også dette både for å oppfylle minimumskrav, men også som et konkurransefortrinn, blant annet i anbudsprosesser. Noen av casevirksomhetene tilbyr å dekke omfattende videreutdanning på universitets- og høyskolenivå (for eksempel executive MBA) som en langsiktig strategisk investering. Innvilgelse av finansiell støtte til slik (og annen) utdanning beror på at det gir fordeler for virksomheten – pengestøtte gis sjelden kun fordi den ansatte ønsker det.

I tabellen under viser vi hvordan totalutgiftene i det middels estimatet fordeler seg mellom ikke-formell og formell opplæring samt restkategorien «Annet». Av tabellen ser vi at ikke-formell opplæring er den formen for aktivitet bedriftene totalt bruker mest tid og penger på. Formelle opplæringsaktiviteter estimeres til noe lavere kostnader totalt sett, men er spesielt lavere med hensyn til pengebruk (direkte kostnader), sammenlignet med ikke-formell opplæring. De totale kostnadene per opplæringstype er fordelt slik:

Tabell 1: Fordeling av ressursbruk

Type opplæring	Tidsbruk	Pengebruk	Total
Ikke-formell	kr 3 377 757 776	kr 3 933 029 600	kr 7 310 787 376
Formell	kr 3 419 080 975	kr 610 755 683	kr 4 029 836 658
Annet <sup>3</sup>	kr 1 306 200	kr 106 072 842	kr 107 379 041
<b>Total</b>	<b>kr 6 798 144 950</b>	<b>kr 4 649 858 125</b>	<b>kr 11 448 003 075</b>

I neste tabell har vi brutt disse totalutgiftene ned på hver type opplæringsaktivitet som vi har inkludert i undersøkelsen og rangert dem i synkende rekkefølge etter hvor stor andel av totalutgiftene de står for. Det er altså ikke tatt hensyn til om opplæringsaktiviteten er kategorisert som formell eller ikke-formell i rangeringen. Tabellen viser at blant de to opplæringsaktivitetene som står for den største andelen av totalutgiftene er den ene ikke-

<sup>3</sup> I «Annet»-kategorien har respondentene svart «Andre kompetansehevende tiltak, og dermed plassert ulike aktiviteter som respondenten ikke har opplevd at passet inn i de eksisterende kategoriene. En del av disse er kostnader forbundet med uformell læring, herunder «læring gjennom jobb», «lese seg opp på egenhånd» og «uformell erfaringsutveksling», men også mer formaliserte læringsaktiviteter, som «hospitering hos annen bedrift» og «studiereiser», er oppgitt.

formell (stedsbasert kurs i regi av eksterne tilbydere) og formell (ansatte tar fag- og svennebrev).

Tabell 2: Detaljert fordeling av ressursbruk

Aktivitet	Tidsbruk	Pengebruk	Total	Andel
<b>Stedsbasert kurs og opplæring i regi av eksterne tilbydere</b>	kr 1 141 991 381	kr 1 425 909 456	kr 2 567 900 837	22 %
<b>Ansatte tar fag- eller svennebrev</b>	kr 2 226 603 866	kr 219 336 605	kr 2 445 940 471	21 %
<b>Organisert erfaringsutveksling mellom kolleger</b>	kr 1 354 724 892	kr 429 833 741	kr 1 784 558 632	16 %
<b>Kurs og opplæring internt i virksomheten</b>	kr 35 574 792	kr 1 487 530 193	kr 1 523 104 984	13 %
<b>Ansatte benytter seg av digitale opplæringskurs</b>	kr 845 466 711	kr 589 756 211	kr 1 435 222 922	13 %
<b>Ansatte deltar på bransjeprogram for kompetanseheving</b>	kr 701 221 051	kr 278 789 977	kr 980 011 028	9 %
<b>Ansatte tar fagskoleutdanning</b>	kr 482 744 561	kr 48 080 047	kr 530 824 608	5 %
<b>Andre kompetansehevende tiltak</b>	kr 1 306 200	kr 106 072 842	kr 107 379 041	1 %
<b>Ansatte tar mastergrad kombinert med jobben</b>	kr 2 016 563	kr 64 540 867	kr 66 557 429	0,58 %
<b>Ansatte tar delemner ved universitet eller høyskole</b>	kr 3 815 219	kr 840	kr 3 816 059	0,03 %
<b>Ansatte tar doktorgrad kombinert med jobben</b>	kr 1 463 680	kr 6 836	kr 1 470 516	0,01 %
<b>Ansatte tar bachelorgrad kombinert med jobben</b>	kr 1 216 035	kr 510	kr 1 216 546	0,01 %

Å tallfeste kostnadene på denne måten kan gi inntrykk av at presisjonen i estimatene er høyere enn den er: Avstanden mellom det lave og det høye estimatet (på nesten 16 milliarder kroner) reflekterer en betydelig statistisk usikkerhet rundt hva som er det reelle totalbeløpet.



Usikkerheten forsterkes av utfordringer med målevaliditet; Piloteringen av undersøkelsen tilsier at respondentene har opplevd det som vanskelig å anslå den samlede tids- og

pengebruken blant ansatte i deres bedrift – og dette gjelder særlig for større bedrifter og konserner. Det er usikkert hva respondentene har basert svargivingen sin på og det er stor variasjon med hensyn til hvordan ulike former for opplæring registreres og kostnadsføres i virksomhetenes styrings- og regnskapssystemer. I tillegg er det fare for målefeil der respondenten har svart på vegne av større deler av et konsern, men bakgrunnsdataene i NHOs medlemsregister kun oppgir årsverk for en mindre del av konsernet. Vi har luket ut noen slike feil, men kan ikke garantere at vi har identifisert alle tilfellene. I tillegg innebærer metoden for aggregering noen forenklinger og usikkerhetsmomenter som omtales nærmere i metodevedlegget.


Hvorvidt estimatene er konservative eller ikke er krevende å bedømme – vi har få indikasjoner på at virksomhetene har oppgitt urealistisk høye utgifter, og inntrykket er heller at respondentene har vært forsiktige med å gjette og derfor latt være å svare på det de har vært usikre på. Samtidig er det en velkjent metodisk utfordring at de som svarer på slike undersøkelser også gjerne er dem som er mest opptatt av temaet – og det vil i så fall bety at de som har svart på undersøkelsen bruker noe mer ressurser enn dem som ikke har svart.

I neste tabell oppsummerer vi rapportens hovedfunn. I tabellen er de ulike opplæringsaktivitetene fordelt etter uformell læring, ikke-formell læring og formell læring (se Figur 1 for begrepsavklaring).

Tabell 3: Oppsummering av hovedfunn

Type opplæring	Prioritering/strategier/behov	Tidsbruk	Pengebruk
<b>Uformell</b> 	Uformell læring er viktig og prioriteres høyt, men blir i liten grad registrert og timeført. Det er dessuten krevende å avgrense fra ordinær drift, både i prinsippet og i praksis. Den uformelle læringen er gjerne tett integrert i en vanlig arbeidsdag og det kan være vanskelig å se for seg hvordan man kan skille den fra vanlige driftsoppgaver – eksempelvis for en advokat som må holde seg oppdatert på rettspraksis.	Noen bedrifter har oppgitt at de gjennomfører typiske uformelle læringsaktiviteter når de har besvart spørreskjemaet. Imidlertid er det svært få av disse som har estimert tidsbruken på dette. Grunnlaget er for tynt til å generalisere av.	Normalt sett vil det ikke være noen direkte kostnader for virksomheten knyttet til uformell læring.
<b>Ikke-formell</b> 	Ikke-formell opplæring omfatter organisert erfaringsutveksling samt interne og eksterne kurs som kan være digitale eller stedsbaserte. Leverandørkurs faller også innunder denne kategorien. Virksomheter benytter slike kurs til å oppfylle	Det ble brukt ca. <b>5 dagsverk per årsverk</b> på ikke-formell opplæring blant virksomhetene som har besvart spørreundersøkelsen.	Respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at de direkte kostnadene (kursavgifter, læremateriell, lisenser mv.) for ikke-formelle



	<p>et minimumskrav (blant annet for å kunne delta i anbudskonkurranser) men også for å oppnå konkurransefortrinn med hensyn til å øke produktivitet og effektivitet i oppgaveløsning. Mange bruker også tilbud om opplæring som en rekrutteringsstrategi, ved å gjøre seg attraktive for potensielle kandidater.</p>	<p>Vi anslår at NHOs medlems-bedrifter tapte arbeidstid tilsvarende <b>3,4 milliarder kroner</b> på ikke-formell opplæring i 2022. Dette er basert på flere antakelser som redegjøres nærmere for i rapportens metodedel.</p>	<p>opplæringsaktiviteter beløper seg til ca. <b>12 000 kroner</b> per årsverk.</p> <p>Basert på dette anslår vi at NHOs medlemsbedrifter brukte omtrent <b>3,9 milliarder kroner</b> på ikke-formelle opplæringsaktiviteter i 2022.</p>
<p><b>Formell</b></p> 	<p>Den formelle utdanningen omfatter alt fra fagbrev, enkelt emner eller utdanninger ved fagskoler, høyskoler og universitet.</p> <p>Fagbrev tilbys gjerne fordi bedriftene har behov for nye, spesifikke kompetanser, men også for å øke andelen ansatte med formell kompetanse. Dette gjøres både for å oppfylle minimumskrav, men også som et konkurransefortrinn blant annet i anbudsprosesser.</p> <p>Noen av casevirksomhetene tilbyr å dekke omfattende videreutdanning på universitets- og høyskolenivå (for eksempel executive MBA) som en langsiktig strategisk investering. Innvilgelse av støtte til slik utdanning beror på at det gir fordeler for virksomheten – ikke kun fordi den ansatte ønsker det.</p>	<p>Det ble brukt ca. <b>10 dagsverk per årsverk</b> på formell opplæring blant virksomhetene som har besvart spørreundersøkelsen.</p> <p>Vi anslår at NHOs medlemsbedrifter tapte arbeidstid tilsvarende <b>3,4 milliarder kroner</b> på formell opplæring i 2022. Dette er basert på flere antakelser som redegjøres nærmere for i rapportens metodedel.</p>	<p>Respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at de direkte kostnadene (kursavgifter, læremateriell, lisenser mv.) for formelle opplæringsaktiviteter beløper seg til ca. <b>4 500 kroner</b> per årsverk.</p> <p>Basert på dette anslår vi at NHOs medlemsbedrifter brukte omtrent <b>610 millioner kroner</b> på formelle opplæringsaktiviteter i 2022.</p>

## 2. Innledning

Livslang læring er et viktig politisk satsningsområde både nasjonalt og internasjonalt. Makrotrender, herunder teknologisk utvikling, globalisering, klimaendringer, og endringer i befolknings sammensetningen, fører til at jobber både forsvinner og blir skapt. Nettoeffekten av disse trendene på sysselsettingen er usikker, men trolig vil de nye jobbene som blir skapt i gjennomsnitt kreve mer kompetanse enn jobbene som forsvinner (NOU 2021: 9). Dette har sammenheng med at automatisering ofte gjør enkle oppgaver overflødige, og de gjestående mer komplekse (Frey & Osborne, 2017; Woods, 2018).

Endringstakten i arbeidslivet stiller høyere krav til kontinuerlig oppdatering av kompetanse. Dermed er det i økende grad et behov for læring underveis i yrkeskarrieren for å møte nye kompetansekrav og for å sikre bedrifter tilgang til kompetent arbeidskraft (Keute & Drahus, 2017). Personer med høy formell kompetanse er mer tilbøyelige til å bygge videre på denne enn personer med lav formell kompetanse. Dette skyldes både trekk ved arbeidsplassene, og forhold på individnivå. Endringsmønstrene som øker behovet for kompetansepåfyll, fører dermed til økende forskjeller mellom kompetansenivåer i arbeidsmarkedet.

Hvilken ressursinnsats arbeidsgivere i privat sektor bruker på å heve ansattes kompetanse er derfor et sentralt spørsmål. Det finnes lite systematisk kunnskap om hva det koster bedrifter å tilby sine ansatte læring gjennom jobben. NHO har i lys av dette bedt Oxford Research om en utredning med siktemål om å tallfeste penge- og tidsbruken på kompetanseutvikling i næringslivet. Rapporten er ment å gi et kunnskapsgrunnlag for politikkutvikling som skal svare på arbeidslivets omstillingsbehov gjennom livslang læring.

I dette kapittelet redegjøres det for bakgrunnen for kartleggingen, som hovedsakelig retter seg mot et økende kompetansebehov, konseptet «livslang læring», og en kort beskrivelse av rapportens avgrensning og sentrale begreper. I kapittel tre gjennomgår vi rapportens empiriske materiale, hvor vi presenterer hvilke opplæringsaktiviteter virksomhetene benytter seg av, hvilke motivasjoner og strategier virksomhetene har for kompetanseheving, og hvor mye ressurser som brukes på ulike opplæringsaktiviteter. Kapittel fire består av en kort diskusjon basert på rapportens funn, og kapittel fem er et avsluttende kapittel med oppsummering og konklusjon.

Gjennom rapporten deles opplæring inn i tre hovedkategorier: Uformell opplæring, ikke-formell opplæring, og formell opplæring. Beskrivelse av disse finnes i kapittel 2.3. Vi legger særlig vekt på de to siste kategoriene.

## 2.1 Bakteppe – Behovet for kompetanse

Norske virksomheter opplever i dag stor mangel på arbeidskraft. NAV anslår gjennom årets bedriftsundersøkelse at vi mangler arbeidskraft tilsvarende 70 000 personer og at mange bedrifter ender opp med å ansette personer med lavere eller annen formell kompetanse enn det som er etterspurt (Myklathun, 2023). NHOs kompetansebarometer viser på sin side et anslått behov for 38 000 nye ansatte i NHO-bedrifter, og at 2 av 3 NHO-bedrifter har et udekket kompetansebehov (Rørstad et al., 2023).

Kompetansebehovsutvalget viser til at kompetansebehov kan være vanskelig å skille fra arbeidskraftsbehov. Ikke minst gjelder dette for virksomheter. Om en virksomhet opplever kompetansemangel, kan dette løses på to måter: Enten ved å ansette personer som har kompetansen virksomheten trenger, eller ved å heve kompetansen hos ansatte som allerede jobber i virksomheten. Vurderingen av kompetansebehov kan altså være ulik, ut fra om vurderingen gjøres fra et enkeltindividperspektiv, virksomhetsperspektiv eller samfunnsperspektiv (Kompetansebehovsutvalget, 2023). Dette synliggjør også at det kan være en krevende balansegang for utdanningsinstitusjonene med hensyn til hvordan de tilpasser utdanningstilbudet: De må avveie dimensjoneringen opp mot søkerens preferanser og mot tendenser i arbeidsmarkedet. Det er med andre ord ikke gitt at samfunnets behov for kompetanse, studentenes ønsker og utdanningsinstitusjonenes tilbud er sammenfallende (Steen et al., 2021).

Videre er det viktig å fremheve at kompetansebehov oppfattes og ageres på ulikt, i forskjellige typer bedrifter og på ulike nivåer (Olsen & Lyby, 2021). Norsk næringsliv er geografisk spredt og består av mange små og mellomstore bedrifter. En stor andel av de sysselsatte i privat sektor jobber i bedrifter med mindre enn 50 ansatte, og særlig gjelder dette næringer i distriktene (NOU 2020: 12). Små bedrifter har gjerne begrenset evne til å investere i organisasjonsutvikling og kompetansehevende tiltak. Særlig utfordrende er organiserte aktiviteter som krever direkte investeringer, for eksempel bruk av foredragsholdere, utdanningspermisjon, kursavgifter og lignende. I tillegg har små virksomheter og enkeltindivider mindre kapasitet til å orientere seg blant de mange tilbudene som eksisterer, enn større virksomheter. Analysene av hva en virksomhet trenger av ny kompetanse kan også være mindre presise hos mindre aktører. For bedrifter i rurale områder kan det stedsnære kurs- og utdanningstilbudet dessuten være begrenset og i liten grad tilpasset bedriftens spesifikke behov. Flere styringsdokumenter har i lys av dette vist til behovet for ytterligere satsing på desentralisert og fleksibel utdanning. Det synes å være tverrpolitisk enighet om at arbeidet på dette området må styrkes, og det er også iverksatt en rekke tiltak til det formålet (Oxford Research, 2022).

Personer med høyere formell utdanning er mer tilbøyelige til å engasjere seg i kompetansehevende aktiviteter i arbeidslivet. Dette skyldes at personer med lav utdanning ofte har svakere motivasjon og lønnsintensiver til å investere i egen kompetanse, enn personer med høyere utdanning. Dermed blir det også et skille mellom

mer og mindre kompetanseintensive næringer i deres prioriteringer (Olsen et. al 2021). Dette innebærer et betydelig behov for å mobilisere ulike grupper til kompetanseutvikling, og som følge av dette har regjeringen satt ned et utvalg som skal utrede hvordan Norge skal lykkes med livslang læring i arbeidslivet. Utvalget består av partene i arbeidslivet, og skal utrede hvordan de kan samarbeide om å tilby kompetanseutvikling for ansatte innenfor rammene av en bred kompetansereform (Kunnskapsdepartementet, 2023).

## 2.2 Livslang læring

Livslang læring er et vidt begrep som viser til både formell utdanning og annen organisert læring gjennom arbeid, men også til andre uformelle læringsaktiviteter som foregår gjennom hele livet. Slike aktiviteter kan både styrke virksomhetene og karrieremulighetene for den enkelte (Tømte et al., 2015). Formalisert livslang læring blir gjerne omtalt som «etter- og videreutdanning». En vanlig inndeling er å betrakte videreutdanning som studiepoenggivende, i motsetning til etterutdanning, som ikke gir studiepoeng (NOU 2019: 12).

Kompetansebehovsutvalget setter fokus på at systemet for livslang læring bør videreutvikles, og at dette nå haster dersom vi skal lykkes med den grønne omstillingen (Kompetansebehovsutvalget, 2023). Utvalget peker videre på behovet for en mer systematisk tilnærming til livslang læring, og hevder at dagens system for livslang læring er for svakt og fragmentert til å kunne møte omstillingsbehovene godt nok, og at det derfor må styrkes og bygges ut for å sikre tilstrekkelig langsiktighet, tilpasset ulike deler av arbeidslivet og ulike utdanningsgrupper (ibid. s. 114). Videre stilles det gjennom Kunnskapsdepartementets tildelingsbrev til universiteter og høyskoler, forventinger til at UH-sektoren samarbeider med fylkeskommunene og andre relevante aktører, og at universiteter og høyskoler skal prioritere livslang læring samt fleksible og desentraliserte tilbud (Kunnskapsdepartementet, 2021b). På lignende måte vises det i oppdragsbrevet til fagskolene til deres rolle og egenart (blant annet tett kobling med arbeidslivet) som gjør at de er særlig egnet til å sørge for faglig påfyll for dem som allerede er i arbeid (Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse, 2023).

Samtidig er en annen viktig dimensjon, slik utsynsmeldingen over kompetansebehovet i Norge også peker på (Meld. St. 14 (2022–2023)), at livslang læring og etter- og videreutdanning også blir et sentralt virkemiddel for å mobilisere de som står utenfor arbeidslivet. Ikke bare handler dette om å mobilisere til en vellykket omstilling, men også å sikre en sosialt rettferdig omstilling. Nær 18 prosent av personer i arbeidsfør alder står nå utenfor arbeidslivet, samtidig som man mangler arbeidskraft mange næringer og regioner. Det er en utfordring at det er de som trenger kompetanseutvikling mest, som deltar minst i kompetansehevede aktiviteter (Kompetansebehovsutvalget, 2023, s. 112).

Dersom det i tillegg er slik at de som er i arbeid har tilgang på mer ressurser til å øke egen kompetanse gjennom arbeidsgiver enn de som står utenfor, vil ulikheten også fortsette å øke. For lite bruk av flyktnings kompetanse kan også betegnes som en underutnyttet kompetansereseerve i Norge. Flyktingene fra Ukraina er gjennomgående høyere utdannet enn andre flyktninggrupper, noe som skaper økte muligheter for å fylle kompetansegap.

Tilgang til etter- og videreutdanning har også en geografisk dimensjon. Flere virksomheter i Distrikts-Norge har vært skadelidende av for få kompetansehevende tilbud og for lite treffsikker etter- og videreutdanning. I den forbindelse har Kommunal og distriktsdepartementet (KDD) hatt en søknadsbasert tilskuddsordning om såkalte kompetansepiloter. Formålet med ordningen har vært å stimulere til utvikling av modeller og metoder for bedre samsvar mellom behov for kompetanseutviklende etter- og videreutdanning og utdanningstilbud i distriktskommuner. For flere fylker har kompetansepiloteene vært ansett som operasjonaliseringer av mål i de kompetansepolitiske strategiene.

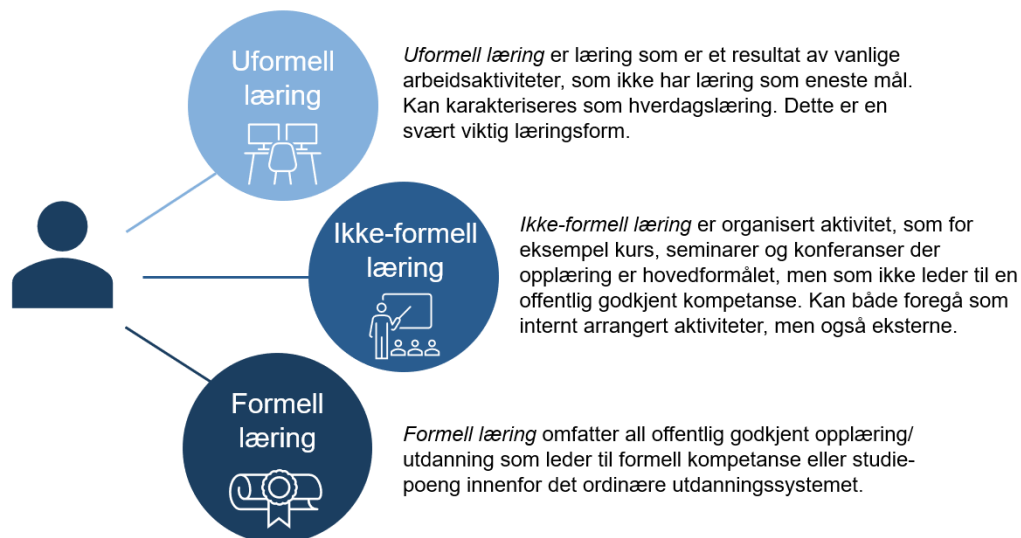
Behovet for bedre tilpasset og mer treffsikker etter- og videreutdanning er ikke er særnorsk fenomen. EU har for tiden en rekke initiativer på områder. For eksempel er EUs tiltak innen såkalte minikvalifikasjoner og individuelle læringskontoer sentrale for å legge til rette for mer livslang læring. Minikvalifikasjoner er ment å være et svar på arbeidslivets behov for små, korte utdanningsløp som over tid kan utgjøre en samlet og sammenhengende profil. Norske utdanningsinstitusjoner har vært avventende til denne utviklingen. Både ekspertutvalget for finansiering av universiteter og høyskoler (2022) og Markussen-utvalget (NOU 2019: 12) pekte på at insentivene for å tilby arbeidslivstilpasset etter- og videreutdanning har vært for svake i Norge, og at norske utdanningsinstitusjoner bør innta en mer utforskende holdning til nyskapingen som skjer innen feltet.

Samtidig er det viktig at økt satsing på etter- og videreutdanning ikke skyver ansvaret for utdanning som i begrenset grad er relevant for virksomheten, over på arbeidsgiver. Det bør derfor være klare skiller mellom hva som er arbeidsgivers, arbeidstakers og myndighetenes ansvar i dette arbeidet. Her har for eksempel hovedavtalen mellom NHO og LO et eget kapittel om kompetanseutvikling, som peker på både bedriften og den enkelte medarbeider må ta ansvar for utviklingen av blant annet etter- og videreutdanning. Bedriften har imidlertid ansvar for kostnadene knyttet til dette, samt å gjennomføre kartlegginger for å undersøke behovet for kompetanse i virksomheten (NHO, 2022). Utredningen aktualiserer diskusjoner om slike skillelinjer.

## 2.3 Avgrensning og begrepsavklaringer

Det er vanlig å skille mellom formell-, ikke-formell- og uformell opplæring. Denne tredelingen brukes ofte i styringsdokumenter, også av OECD. Kartleggingen griper (i hvert fall delvis) inn i alle disse tre hovedtypene. Med inspirasjon fra Olsen & Lyby (2021) og Markussen-utvalget (NOU 2019:12, s. 48) kan typologen enkelt beskrives på følgende måte:

Figur 1: Uformell, ikke-formell og formell læring



De ulike formene for opplæring beveger seg langs et kontinuum med økende grad av *organisering*. Når man skal kartlegge ressursbruk og timer knyttet til aktiviteter langs et slikt kontinuum, er det viktig å understreke at det er en negativ sammenheng mellom graden av organisering og dataenes validitet. Jo mindre organisert læringsaktiviteten er, desto mindre pålitelige blir opplysningene om ressursbruk. Dette handler om at virksomheter i liten grad timefører og setter kostnader på uformell læring i sine personal-, budsjett- og regnskapssystemer.

Vi har videre valgt å avgrense undersøkelsen mot aktiviteter der læring ikke er hovedformålet. Læring kan oppstå som et biprodukt av ordinære driftsoppgaver som uansett ville blitt gjennomført. Slik kompetanseutvikling påfører ikke næringslivet noen merutgifter, og er derfor ikke regnet med i kartleggingen. I all hovedsak vil dette kategoriseres som uformell opplæring. Selv om dette er viktig, er det vanskelig å måle, og rapporten fokuserer derfor i hovedsak på ikke-formell og formell opplæring.

Som en del av den metodiske tilnærmingen, er det gjennomført en casestudie med syv bedrifter. Casene vil bli referert til med utgangspunkt i bransjen de tilhører. I neste tabell gis en kortfattet oversikt over case-bedriftene.

Tabell 4: Oversikt over case-virksomheter

Casenavn	Kort beskrivelse
<b>Frisør</b>	Stor frisørkjede med over 100 ansatte, og over 10 salonger. Frisørkjeden har et opplæringskontor, hvor lærlinger får opplæring kombinert med det som skjer i salongen. Lærlinger har også egne veiledere ute i salong som setter av en halv dag i uken til opplæring av lærling.
<b>VVS</b>	Mellomstor rørleggerbedrift del av konsern med virksomhet innenfor VVS-faget, med mellom 21 – 100 ansatte, som leverer totaltekniske tjenester til privat, næring, industri og offentlige virksomheter. Konsernet har egen skole for VVS, med mulighet for videreutdanning.
<b>Kantine</b>	Bedrift innen fasilitetsforvaltning som blant annet drifter kantiner, leverer renholds- og vedlikeholdstjenester osv. Regnes som stor bedrift, og har dedikerte ressurser på HR som utvikler og leder kurs for de ansatte.
<b>Forsikring</b>	Stor bedrift innen forsikring med over 100 ansatte. Har et konsernovergripende HR med ansvar for kompetanseutviklingstiltak, lederutvikling, praktisk personalledelse osv.
<b>Vaktmester</b>	Stor bedrift innen vaktmestertjenester med over 100 ansatte. Leverer tjenester innenfor forretningsområdene renhold, mat & drikke, eiendomsdrift og camps. Har egen avdeling for læring og utvikling.
<b>Havbruk</b>	Mellomstor bedrift innen fiskeindustri med mellom 21 – 100 ansatte. Arbeider med informasjonsdeling, kunnskapsproduksjon til næringen.
<b>Handel</b>	Liten bedrift innen butikkdrift med under 20 ansatte. Utvikler og leverer opplæringsaktiviteter til konsern og morselskap innen handelsfaget.

### 3. Kompetanseutvikling i næringslivet

Årsakene til og begrunnelsene for at virksomheter velger å arbeide strategisk med kompetanseutvikling av de ansatte er både mangfoldige og sammensatte. Ofte vil det ikke være kun én årsak til at bedriften velger kompetanseutvikling som et satsingsområde, men gjennom intervjuene har vi identifisert noen typiske drivere. Driverne for kompetansehevingen vil også kunne påvirke hva slags type opplæringsaktivitet som gjennomføres og om dette har som mål å enten gi en form for sertifisering eller formalisert kompetanse eller styrke den ansattes kompetanse innenfor et spesifikt område.

Det er noen fellestrekk på tvers av virksomhetene. For eksempel er hovedinntrykket fra den kvalitative datainnsamlingen at virksomhetene ser et sterkt behov for oppdatering av kompetanse. Virksomhetene «VVS» og «Vaktmester» beskriver en bransje som profesjonaliseres gjennom nye sertifiseringsordninger og krav, og hvor opplæringen må kunne svare på dette behovet. «Forsikring» må kontinuerlig holde seg oppdatert på gjeldende lovverk, og «Frisør» må fornye seg gjennom å kunne tilby det som er populært innen klippe-, styling- og fargeteknikker og motetrender. Det er med andre ord en viss

variasjon i behovet og strategiene på tvers av virksomhetstyper, hvor endringer i markedet får ulike konsekvenser for fokuset for opplæringen i ulike bedrifter.

I dette kapittelet gjennomgår vi ulike typer opplæringsaktiviteter som virksomheter oppgir at de har gjennomført i 2022, hvilke drivere og strategier virksomhetene har for kompetansehevingen, og hvor mye tid og penger de har brukt på de ulike opplæringsaktivitetene.

### 3.1 Opplæringsaktiviteter

Virksomhetene vi har snakket med, forteller at den hyppigste formen for opplæringsaktivitet, er den opplæringen som skjer internt i bedriften. Dette er både gjennom interne kurs som virksomheten selv har utviklet, gjerne innenfor faste temaer som HMS, onboarding, eller fagspesifikke kurs. Interne aktiviteter var også i NHO sitt kompetansebarometer for 2021 den formen for opplæring som ble benyttet av flest bedrifter (Rørstad et al., 2022). I spørreundersøkelsen har vi benyttet de samme kategoriene som i kompetansebarometeret for disse spørsmålene, for å sikre sammenlignbarhet over tid.

Kursene/aktivitetene som bedriftene bruker er hovedsakelig digitale, og enkelte ganger fysiske. Herunder beskriver bedriftene gjerne å bruke en bestemt tilbyder av digitale kurs og læringsplattform (LMS), som også gjør dem i stand til å holde oversikt over hvilke kandidater som har gjennomført hvilke kurs/aktiviteter. En intervjudeltaker fra «VVS» som ikke får en slik tjeneste levert av sine kursholdere, oppgir å føre regnskap over dette på egenhånd. Denne oversikten hjelper dem til å dokumentere kompetansebasen sin i forbindelse med anbud og i intern arbeidsfordeling, men bedre oversikt over ansattes deltakelse på kompetansehevende aktiviteter er også viktig for den interne arbeidsorganiseringen. Ellers beskriver en av informantene i «Forsikring», som er en stor kunnskapsbedrift, at det settes av en del ressurser til at ansatte holder seg selv oppdaterte. Dette er en sentral del av arbeidshverdagen som prioriteres i organisasjonen, og foregår gjennom både læringsnettverk på tvers av organisasjonen, deltakelse på digitale arenaer, eller ved egenlesing.

Intervjudeltakernes oppfatninger bekreftes av svarene i spørreundersøkelsen, hvor nesten tre av fire bedrifter oppgir at de ansatte har deltatt i kurs og opplæring internt i virksomheten.<sup>4</sup> Dette utgjør dermed også den formen for opplæringsaktivitet som flest virksomheter gjennomfører (73 prosent), etterfulgt av digitale opplæringskurs (66 prosent), organisert erfaringsutveksling mellom kollegaer (61 prosent) og stedsbaserte kurs (58 prosent). Funnene ligner på tallene fra NHOs kompetansebarometer for 2021, hvor to av tre bedrifter oppgir at de benytter seg av kurs og opplæring internt i bedriften, i

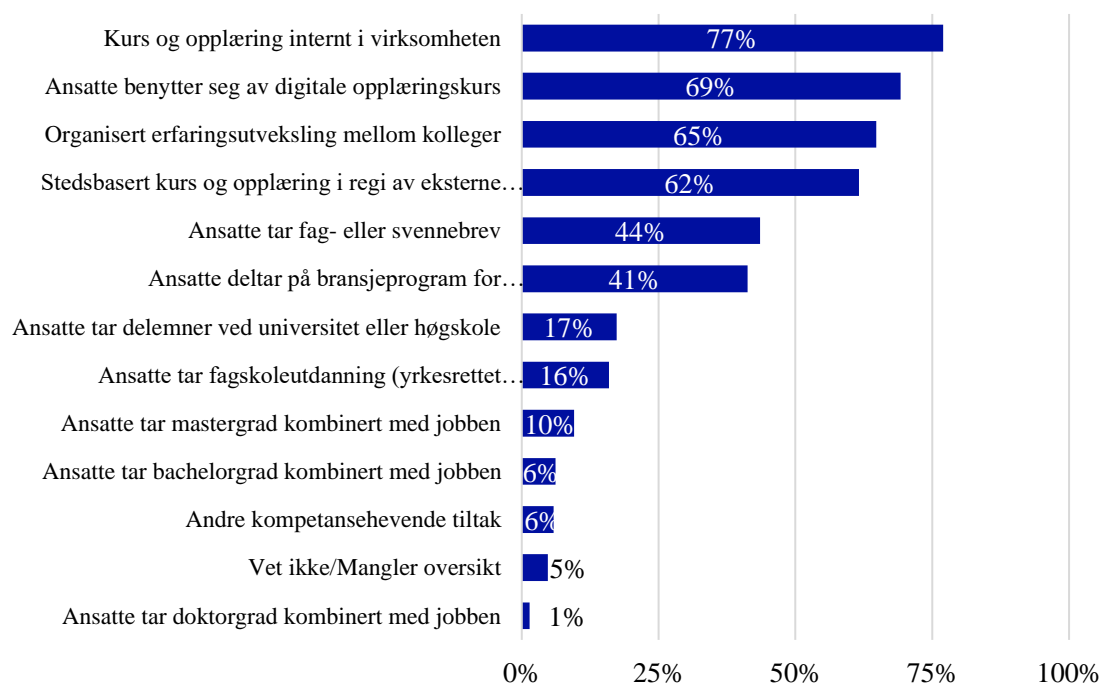
<sup>4</sup> Det er ikke definert noe nærmere overfor respondenten om kurs og opplæring internt i virksomheten er stedsbaserte eller digitale.



underkant av 60 prosent at de bruker erfaringsutveksling mellom kolleger som en form for kompetanseheving, og litt flere enn halvparten sier at de ansatte benytter seg av digitale opplæringskurs og/eller kurs i regi av eksterne tilbydere (Ibid. 2021).

Det virksomheter oppgir som de minst vanlige opplæringsaktivitetene, er delemner eller grader ved høyskoler og universiteter, og fagskoleutdanning. Det er stor spredning i bruken av fagskoleutdanninger: Andelen virksomheter som har benyttet fagskoleutdanninger er høyest i Nelfo, Offshore Norge, Fornybar Norge og Byggenæringens landsforening (mellom 30 til 50 prosent) og lavest i NHO Reiseliv og Abelia (1-3 prosent).

Figur 2: Hvilke av følgende opplæringsaktiviteter har ansatte i din virksomhet deltatt i? Svar med utgangspunkt i 2022 (N = 583)



Forrige figur illustrerer at virksomhetene gjennomfører mye ikke-formell læring; organisert aktivitet der opplæring er hovedformålet, men som ikke leder til en offentlig godkjent kompetanse. Virksomhetene benytter seg i mindre grad av formell læring, som vil si at de ansatte i mindre grad mottar opplæring som leder til formell kompetanse eller studiepoeng innenfor det ordinære utdanningssystemet. Unntaket er fag- eller svennebrev, hvor litt over 40 prosent av virksomhetene oppgir at de har ansatte som har tatt eller gjennomført i dette 2022.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Det er ikke presisert noe skille mellom hvorvidt bedriftene tar inn lærlinger eller har ansatte som er praksiskandidater og gjennomfører forberedende undervisning til skriftlig eksamen og fag-/svenneprøve.

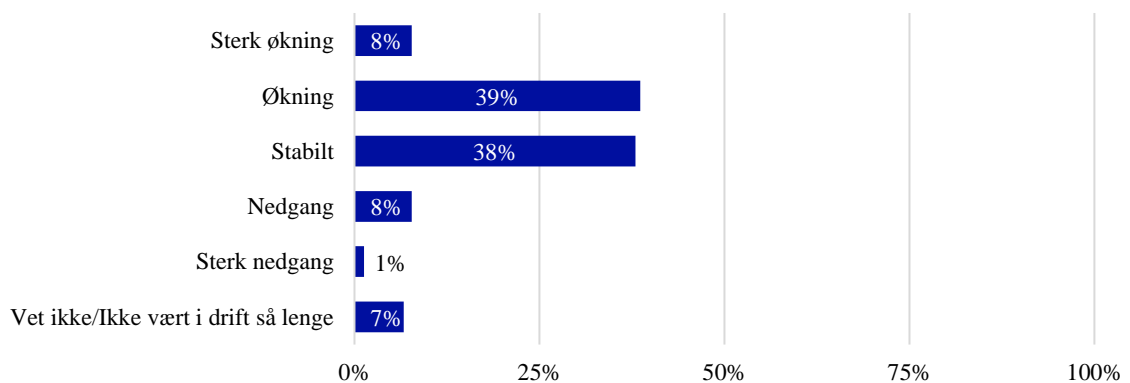
### Casebeskrivelse 1

En intervjudeltaker fra Forsikring forteller at de har arbeidet seg i retning av en spesifikk modell for ulike former læring på arbeidsplassen. Her oppgir de at den desidert største delen av opplæringen skjer gjennom selve arbeidet, altså uformell opplæring, mens ti prosent beskrives som gjennomføring av kurs, seminarer og e-læring. Dette kan omfatte både ikke-formell og formell læring, avhengig av hvorvidt dette gir studiepoeng eller annen form for kompetansebevis.

*Det er nok mye av opplæringen som gjøres gjennom arbeid. Vi har rett og slett ikke så detaljert oppfølging på timer på kompetanseutvikling. (...) Vi har utviklet oss mer og mer i retning av en 70-20-10-modell: 70 % av læringen skjer gjennom praktiske erfaringer, 20 % gjennom relasjoner, nettverk, tilbakemeldinger fra kolleger og 10 % fra planlagte kurs, e-læring og seminarer. Det varierer veldig fra år til år – noen år trenger man større kompetanseløft innen prioriterte temaer.*

Spørreundersøkelsen indikerer at virksomhetenes ressursbruk enten har forholdt seg stabilt, eller har økt de siste fem årene. Dette funnet støttes av intervjuene med virksomhetene, hvor de poengterer at det har vært økt oppmerksomhet og etterspørsel rundt dokumenterbar kompetanse fra deres kunder/oppdragsgivere, og særlig fra dem som tilhører offentlig sektor. De trekker også frem kompetanseheving som en strategi for å tiltrekke seg og beholde potensielle ansatte, da dette også beskrives som et forhold som har blitt viktigere for å rekruttere enn tidligere.

Figur 3: Hvordan har virksomhetens ressursbruk på kompetanseutvikling utviklet seg de siste fem årene? (N = 466)



## 3.2 Drivere for kompetanseutvikling

Det er i hovedsak tre trender som kan tematiseres, basert på intervjuene med de ulike bedriftene. Dette er bærekraft/grønn omstilling, teknologi/digitalisering og sertifiseringer. I intervjuene fortelles det om at disse tre trendene påvirker bedriftenes og de ansattes

behov for kompetanseutvikling. Teknologien fører med seg nye muligheter, så lenge de ansatte i bedriften har kompetanse til å ta dette i bruk. Grønn omstilling fører med seg nye retningslinjer, og beskrives som et strategisk viktig felt å ha kompetanse innen, både knyttet til bedriftens behov for å løse oppgaver på nye måter og i et konkurranseperspektiv.

Sertifiseringer trekkes frem som vesentlige i et konkurranseperspektiv. Respondentene i utredningen skiller gjennomgående mellom opplæringen bedriftene må gjøre for å overholde eksterne krav og reguleringer og opplæringen bedriftene bør gjøre for å forbedre sin evne til å produsere varer/tjenester mer effektivt, i høyere volum og/eller med høyere kvalitet. Den første kategorien handler om å etterleve regler og lovverk, mens den andre handler om valgfri kompetanseheving som kan gi bedriften en fordel i markedet. I intervjuene oppgir informantene at de balanserer behov som må dekkes fordi det er pålagt og behov man ønsker å dekke av strategiske årsaker.

Oppsummert observerer vi at disse trendene – endringer i markedssituasjon og eventuelle konkurransefortrinn, samt ansattes behov – er forhold som i stor grad påvirker virksomhetenes kompetansebehov og -strategier. Bedriftene forteller i intervju at de på ulike måter, men med samme formål, må reagere på trendene og utviklingen som skjer i deres bransjer.

### 3.2.1 Grunnleggende opplæring og minimumskrav

Flere av virksomhetene forteller om standardkurs eller grunnleggende opplæringsaktiviteter som arrangeres for nyansatte eller moduler som gjennomføres for andre grupper av ansatte med jevne mellomrom:

---

*Man begynner på en grunnleggende opplæring, «Ny i Forsikring». Deretter er det ulike temakurs. Det er noen felleskurs som er obligatoriske og skal gjennomføres årlig eller med en gitt frekvens. Så er det tilbudene sentralt (i f.eks LEAN metodikk, etiske retningslinjer, antihvitvasking), i tillegg til kurstilbud for ledere, i f. eks tema som praktisk personalledelse, vanskelige samtaler, se seg selv i endring teamutvikling osv.*  
Forsikring

---

Generelt beskriver intervjudeltakerne at de bruker både eksterne og interne kursholdere som en del av den ordinære opplæringen i bedriften. Slike kurs gir ansatte nødvendig kompetanse for å utføre sine arbeidsoppgaver og kan blant annet dreie seg om 1) språkkyndighet, 2) bruk av redskaper, verktøy eller maskiner, eller 3) lovpålagte kurs relatert til HMS og/eller arbeidsmiljø.

Intervjudeltakere fra både «Forsikring», «Havbruk» og «VVS» forteller at krav både på EU-nivå og i norsk kontekst er avgjørende å være oppdatert på og etterleve. Om det skjer endringer i kravene, vil bedriftene måtte tilpasse seg i form av kompetansehevende tiltak.

Her er endringer i reguleringer/krav en del av det ordinære markedsbildet bedriftene operer innenfor. Derfor er det viktig å kunne nyansere med at ikke alle bransjer opplever lovpålagte krav som en like stor driver for sin daglige virksomhet eller kompetanseheving, men for mange bransjer er etterlevelse av lovpålagte sertifiseringer et minimumskrav for videreføring av daglig drift.

De bedriftene som opplever krav/sertifiseringer/lovverk som en driver for hvilke tiltak som må igangsettes, må svare ut disse behovene i tillegg til å være oppdatert på trender i kundeetterspørsel. Endringer i markedet kan både komme til uttrykk som noe man må, og (senere) noe man bør justere seg etter. Begge typer behov må dekkes ved kompetanseheving. Et eksempel er hvordan generell teknologiutvikling (trend) fører til nye krav til sikkerhet (krav), og skaper behov for opplæring i den gitte bedrift.

---

*HMS-kurs er nok det aller viktigste – det er prioritet én. Maskinell næring – viktig med kurs og nødvendig kompetanse på det. Det er noen ulike selskaper som har kurs på det. Det er klart at når det kommer nye maskiner og nye krav om bruk av teknologi så har man ikke noen alternativer – man må læres opp i det.*

Havbruk

---

I tillegg legger bransjestandarder grunnleggende føringer for den kompetansen en tilbyder må inneha for å kunne gjøre bestemte operasjoner, eller benytte bestemte verktøy. VVS trekker frem sertifisering på sprinkler og installasjon av varmpumper i den sammenheng; man kan ikke installere hverken sprinkler eller varmpumper uten dokumentasjon på at man innehar tilstrekkelig kompetanse for installasjon. Til dette må det gjennomføres kurs/aktiviteter som leder til slik dokumentert kompetanse.

### 3.2.2 Opplæring som konkurransefortrinn

Alle de intervjuede bedriftene oppgir at bestemte trender er viktige å følge med på, og gjerne komme i forkjøp av, for å være konkurransedyktige. Dette eksemplifiseres både med endringer i kundeetterspørsel, for eksempel endringer i motebildet for en frisørbedrift, og større søkelys på miljøpåvirkning eller andre makrotrender som KI eller digitalisering. De ulike trendene påvirker både kjøperes vaner og ønsker, og om ønskene ikke svares ut ved å oppdatere kompetanse vil man stå i fare for å velges bort til fordel for andre tilbydere.

---

*Vi har produkter som endrer seg hele tiden og det må vi ha stålkontroll på. Vi trenger også kompetanseutvikling innen bærekraft, KI, teknologi på alle områder. KI er et eksempel der vi ser et stort behov akkurat nå.*

Forsikring

---

Endringer i markedet som driver for kompetansebygging kan komme til uttrykk på ulike måter. Enkelte intervjudeltakere beskriver at de gjennomfører kurs/aktiviteter spesifikt

med mål om å gjøre de ansatte i stand til å komme eventuelle markedsendringer i forkjøpet. «Forsikring» forteller eksempelvis at ansatte på bedriftens kundesenter jevnlig kurses om endringer i regelverk som vil ha konsekvenser for deres kunder. Kundesenteret har den direkte kontakten med kunden, og kundesenteret er derfor nødt til å være oppdatert på slike endringer til enhver tid. En annen intervjudeltaker i «VVS» forteller at det foregår kontinuerlige læringsaktiviteter i bedriften, dette gjør dem både attraktiv som arbeidsplass, og som tilbyder. Kurstilbudene leveres gjennom konsernet de er del av, hvor man får påfyll og ellers tilgang på ulike kurs innen varme-, ventilasjons- og sanitærteknikk. Dette er gjerne i tillegg til læretiden man har i bedriften. Selv om aktivitetene omtales som «standard opplæringsaktiviteter» av informanten, gir de både oppdatering av kompetanse og ny kompetanse til bruk i anbud eller ordinær drift. Grep som disse vurderes som viktig for virksomhetenes konkurransevne, snarere enn at de oppfyller minimumskrav.

Intervjudeltakerne fra «Kantine» og «Vaktmester» forteller at ettersom sensorbasert monitorering av inneklimate og elektrisitetsforbruk blir mer utbredt i bygg, blir teknisk kyndighet et konkurransefortrinn i eiendomsforvaltning. Det eksemplifiseres også at salatbar-kurs, eller opplæring i hvordan å lage vegetariske retter er et konkurransefortrinn i mat- og serveringsbransjen på grunn av en tiltagende etterspørsel etter mer bærekraftige alternativer. Å justere seg etter kjøperes vaner ved å gjennomføre relevante kompetansehevende aktiviteter, gjør bedrifter i denne bransjen til mer attraktive tilbydere.

Utover lovpålagte krav legger enkelte informanter (Vaktmester, VVS) merke til at bransjene profesjonaliseres, og at kunder krever mer av dem som tilbydere. Eksempler, som kommer frem av sitatet under, beskriver hvordan formalisering av kompetanse glir over i å styrke bedriftens konkurransesituasjon. Ulike sertifiseringsordninger/kvalifiseringer er dermed ikke bare et konkurransefortrinn, men gjerne også i effekt minimumskrav på grunn av tilspisset konkurransesituasjon og profesjonalisering.

---

*Det meldes fra de fleste av forretningsenhetene våre at det er en gjennomgående tendens til at det stilles økende krav i anbudssituasjoner og opp mot kunde at servicemedarbeidere skal ha fagbrev, sertifiseringer og diverse kurs. Det er ofte spørsmål og forventninger knyttet til bærekraft, ISO-sertifiseringer og spesifikt av og til på gjennomføringsgrad på kurs. Det er totalt sett økende krav.*

---

Vaktmester

### Casebeskrivelse 2

En intervjudeltaker fra Frisør forteller at det er viktig for deres frisører å følge med på motetrender, som teknikker og terminologi tilknyttet trendene, for å kunne tilfredsstille sine kunders behov. Intervjudeltakeren forteller at de mer informerte kundene kjøper tjenester basert på om virksomheten har kjennskap til bestemte teknikker snarere enn lojalitet til bedriften. Dette er et eksempel som illustrerer hvordan bedriftens oppmerksomhet på trender og påfølgende teknikker gir et tydelig konkurranse-fortrinn overfor virksomheter som ikke setter av tid til å henge med i markedsbildet.

---

*Kunder i dag, de googler, følger sosiale medier, og etterspør spesifikke teknikker, innen både klipp og farge. Kundene har store forventninger. Hvis man ikke er oppdaterte, så føler man seg ukomfortabel i møte med kravstor kunder.* *Frisør*

---

### 3.2.3 Lederutvikling

Opplæring og videreutdanning av ledere blir gjennomgående framhevet i intervjuene som noe som prioriteres høyt i virksomhetene. Til tross for at det ikke er den mest utbredte aktiviteten for kompetanseheving, vurderes det som strategisk viktig. Intervjudeltakerne forteller at denne formen for kompetanseheving blant annet rører ved temaer som teamutvikling, krevende samtaler (om blant annet lønn og tariff), risikostyring og beredskap, arbeidsgiveransvaret, sykefraværsoppfølging, og den forekommer i form av både interne og eksterne læringsaktiviteter.

I tillegg oppgir noen virksomheter at de sender ledere på omfattende og kostbare eksterne lederutviklingsprogrammer, som for eksempel Solstrandprogrammet ved NHH eller NHOs Female Future, eller at de gir støtte til videreutdanning ved institusjoner som BI.

Utvikling av lederkompetanse er, i tillegg til å være en del av den vanlige kursingen/utviklingen av ansatte, i noen bransjer også et stort behov. Enkelte oppgir at det er komplisert å hente slik kompetanse utenfra, og at intern opplæring blir nødvendig for å erverve den nødvendige kompetansen.

---

*På ledernivå er det et stort behov, at man må ha kompetanse innenfor lederskap. Det er vanskelig å få inn eksternt, så man må bygge ledere internt. For den vanlige medarbeideren etterspørres kompetanse i anbudsprosesser.* *Vaktmester*

---

### 3.2.4 Kunnskapshull/ønsker fra ansatte

---

*Vi i VVS produserer egne kurs inn der, basert på hva vi får vite fra ansatte om hva de mangler av kunnskap. Kjører opplæringsvideoer og kurs. I tillegg til støtte av utdanning av ingeniører, hvor det er prosjektledere og rørleggere vi har troa på. Og som ønsker å ta fagskoleingeniør, så da støtter vi det over fire år på deltid.* VVS

---

Eventuelle kunnskapshull eller behov hos ansatte hentes inn på ulike måter blant informantene. Til dette brukes både medarbeidersamtaler, trivselsundersøkelser og annen løpende møtevirksomhet og informasjonsinnhenting. Felles for intervjudeltakerne og bedriftene som har besvart spørreskjemaet, er at de ser tydelige behov for kompetanseheving for sine ansatte. Informantene oppfatter at størstedelen av deres ansatte ønsker å kunne utvikle seg på arbeidsplassen. Generelt er ansattes egeninitiativ, sett i sammenheng med kostnad og mulig gevinstrealisering, viktig for hvorvidt man skal tilby mer omfattende etterutdanninger.

De ulike behovene er tett knyttet til de nevnte trendene og/eller markedsendringene som er relevante i de ulike bransjene. Teknisk kyndighet, sikkerhet (digital og/eller HMS) og nye verktøy og teknikker er områder hvor ansatte gir uttrykk for at de har behov for å utvikle seg på. Imidlertid er det variasjon blant ansattes behov og ønsker for videreutdanning, enkelte ønsker ikke å videreutdanne seg eller har ikke interesse av å delta på kurs. De som har lang yrkeserfaring har eksempelvis sjeldnere interesse av kursing/videreutdanning, da de gjerne opplever å ha lært det de må gjennom yrkeskarrieren sin.

### 3.2.5 Opplæring som rekrutteringsstrategi

Muligheten for personlig utvikling og kompetanseheving beskrives som positiv for bedriftenes attraktivitet som arbeidsplass, og noe som flere av virksomhetene bruker strategisk når de rekrutterer. I NHOs kompetansebarometer 2021 finner man at 75 prosent av deltakerne oppgir muligheten for kompetanseutvikling som et viktig redskap når de skal rekruttere (Rørstad et al., 2022). En intervjudeltaker forteller at de har lettere for å rekruttere fordi kandidater ser etter arbeidsplasser som kan tilby personlig kompetanseutvikling:

---

*Jeg har hatt intervju med mange som sier de ikke har vært på kurs på mange år. Det er en av grunnene til at vi tiltrekker oss medarbeidere. Det handler hele tiden om prioritering. Vi kunne muligens hatt en bedre bunnlinje hvis vi hadde spart på dette, men i det lange løp vil det være lønnsomt å investere i kompetanseheving. Da beholder vi de dyktige frisørene lengre.* Frisør

---

En informant fra en annen virksomhet som også prioriterer videreutdanning høyt (VVS), opplever at det i yrket generelt er økende interesse for å kunne utvikle seg i faget. Vedkommende beskriver imidlertid videreutdanning av ansatte som kostnadskrevenne, ettersom bedriften dekker alle kostnader (inklusive reise, skolemateriell, transport etc.) og lønn. Når bedriften dekker videreutdanning, skriver de gjerne «fastholdelses-kontrakter» med ansatte. Slike kontrakter inneholder vilkår om at den ansatte blir værende i virksomheten en gitt tid etter at de har fullført videreutdanningen. Samtidig ser bedriften at interessen for å delta på også mindre ressurskrevende kurs er såpass stor og responsen såpass takknemlig, at de fleste forblir i bedriften uavhengig om det skrives ny kontrakt. Det samme har Frisør lagt merket til. Personutviklingen kurs/aktiviteter representerer skaper en mer variert hverdag som gjerne motiverer ansatte til å bli i bedriften over lengre tid.

### 3.3 Ressursbruk på kompetanse

Hovedproblemstillingen for kartleggingen er hvilke kostnader NHOs medlemsbedrifter påføres ved å tilby sine ansatte kompetanseheving. I det videre vil vi beskrive og tallfeste denne ressursbruken, basert på våre innsamlede data.

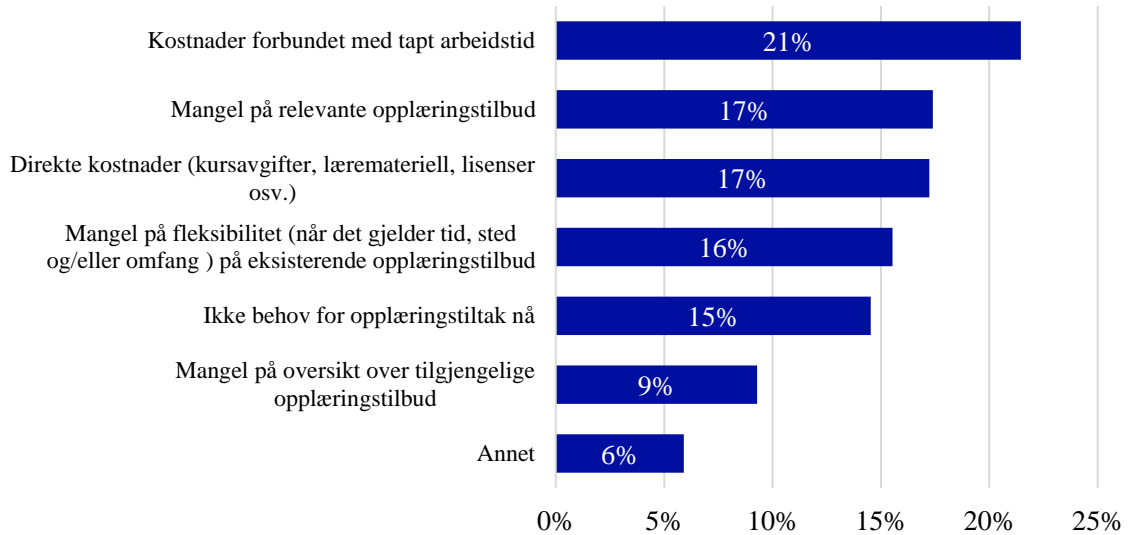
#### 3.3.1 Tidsbruk (indirekte kostnader)

Tapt arbeidstid representerer indirekte kostnader og beskrives av virksomhetene som den største kostnaden ved å gjennomføre kompetansehevingsaktiviteter. Virksomhetene forteller at det er kostnadskrevenne for virksomhetene å ta ansatte ut av drift, og at de i noen tilfeller må erstatte arbeidskraften med vikarer. En virksomhet (Kantine) peker på at mangel på ressurser på arbeidsplassen er en utfordring med å gjennomføre opplæringsaktiviteter.

I spørreundersøkelsen er det også tapt arbeidstid som trekkes frem som den (marginalt) største barrieren dersom virksomheten har valgt å ikke bruke opplæringstiltak, etterfulgt av direkte kostnader og mangel på relevante opplæringstilbud.

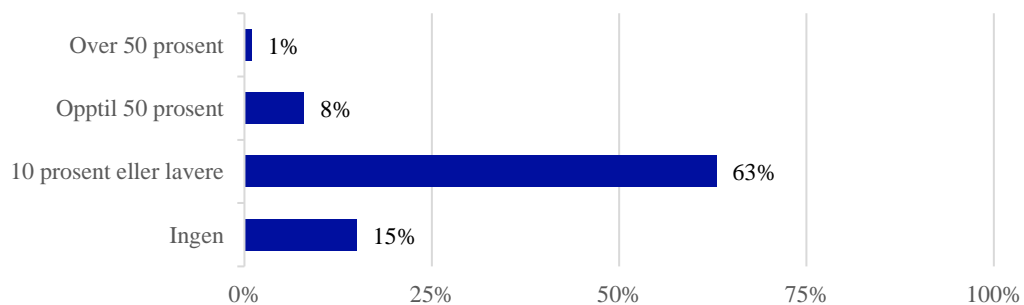


Figur 4: I den grad virksomheten velger å ikke bruke opplæringstiltak, hva er grunnen til det? (N = 327)



I spørreundersøkelsen ble bedriftene også bedt om å anslå etter beste skjønn hvor stor prosentandel av den totale arbeidstiden som ble benyttet på opplæringsaktivitet i virksomheten i 2022. Nesten to av tre (63 %) virksomheter oppgir at mellom en og ti prosent av arbeidstiden i 2022 ble brukt på opplæringsaktivitet. Det er også 15 prosent som oppgir at de ikke har gjennomført noen form for organisert opplæringsaktivitet i 2022.<sup>6</sup>

Figur 5: Anslå etter beste skjønn hvor stor prosentandel av den totale arbeidstiden som ble benyttet på opplæringsaktivitet i virksomheten i 2022 (N = 429)

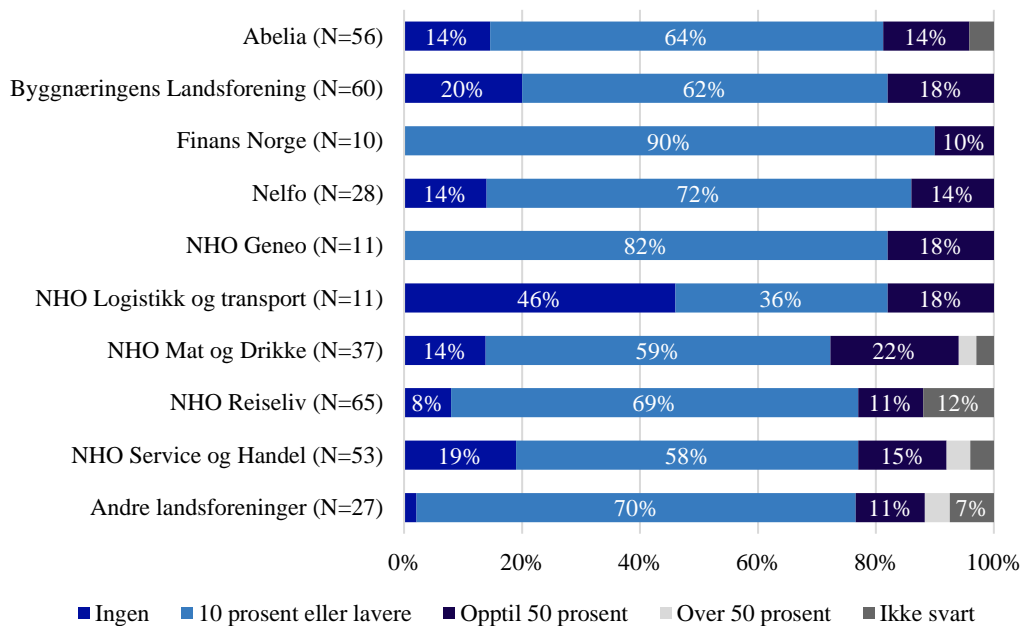


Dersom vi ser foregående fordelt på hvilken landsforening virksomhetene tilhører, ser vi at NHO Logistikk og transport er den gruppen som i størst grad oppgir å ikke ha brukt noe tid på opplæringsaktiviteter i 2022. Medlemmene av NHO Mat og Drikke er den gruppen som oppgir å bruke mest arbeidstid på opplæringsaktiviteter i virksomheten i 2022. Hvorav 22 prosent av alle deltakerne fra NHO Mat og drikke oppgir å bruke opptil 50 prosent av den totale arbeidstiden på opplæring, og, i noen få tilfeller (tre prosent),

<sup>6</sup> I denne variabelen er virksomheter uten noen ansatte fjernet.

over femti prosent. Utover dette er landsforeningene forholdsvis jevnt fordelt basert på hvor store prosentandeler som ble benyttet på opplæringsaktiviteter i virksomhetene i 2022, slik vi ser av neste figur.

Figur 6: Anslå etter beste skjønn hvor stor prosentandel av den totale arbeidstiden som ble benyttet på opplæringsaktivitet i virksomheten i 2022, fordelt etter bransje/landsforening<sup>7</sup>

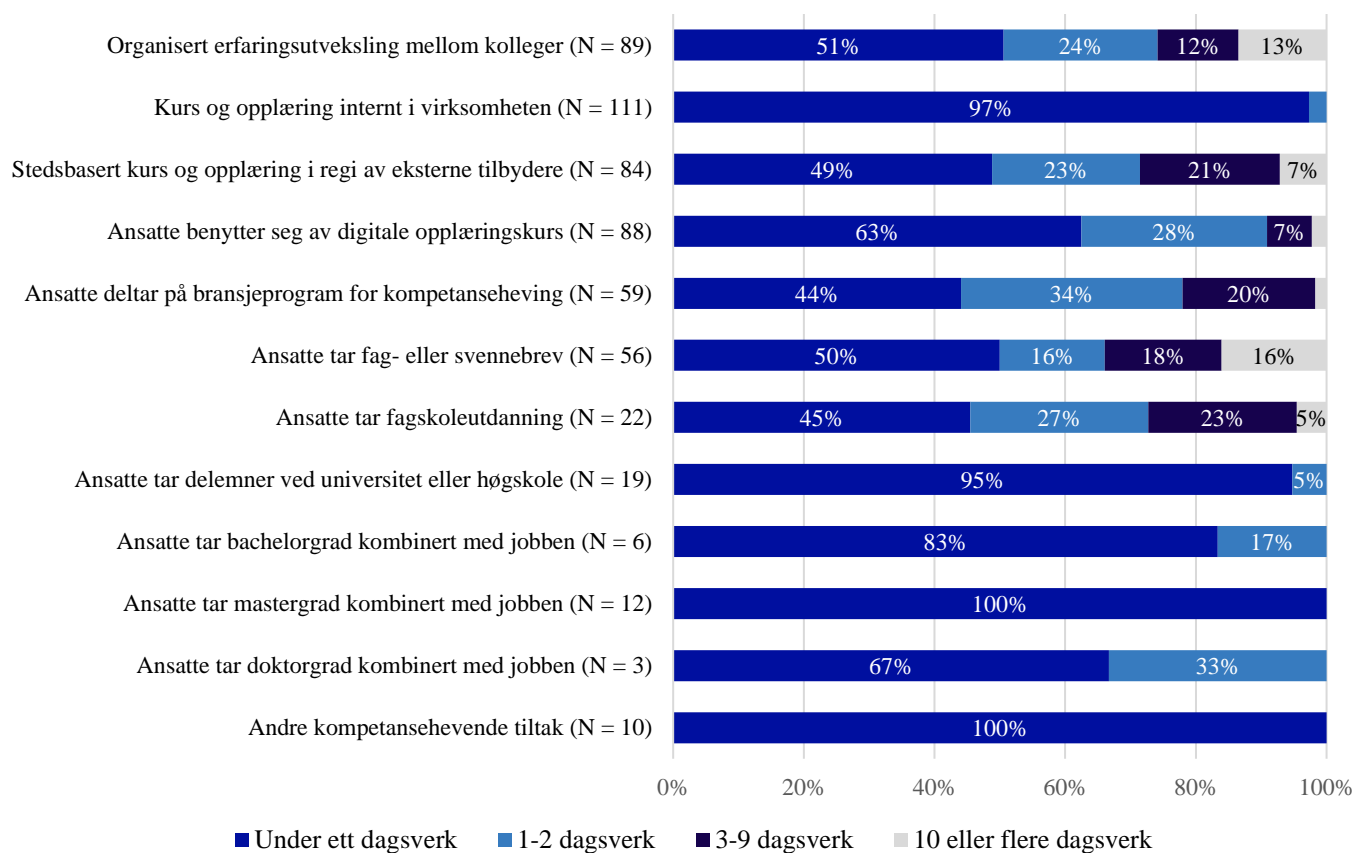


Felles for de fleste virksomhetene, uavhengig av landsforening, er at de oppgir å bruke under 10 prosent av den totale arbeidstiden til opplæringsaktivitet. Dette understøttes når virksomhetene forsøker å anslå hvor mange dagsverk totalt som gikk tapt i 2022 i forbindelse med opplæringsaktivitet. Vi har relativisert disse tallene med hensyn til bedriftenes størrelse slik at de viser tapte dagsverk *per årsverk* i virksomheter med ansatte som har deltatt i opplæringsaktiviteten. Neste figur viser at hovedtrenden er at de fleste virksomhetene har tappt mindre enn ett dagsverk per årsverk for hver aktivitetstype. Deltakelse på bransjeprogram for kompetanseheving, stedsbaserte kurs og fagskoleutdanning er de aktivitetene som mange av virksomhetene har tappt flest dagsverk per årsverk på. Også når det gjelder organisert erfaringsutveksling mellom kolleger, er det en høy andel (13 prosent) som oppgir at de har tappt 10 eller flere dagsverk på dette.

<sup>7</sup> Andre landsforeninger er her en samlebetegnelse på medlemmer av landsforeninger hvor antallet har vært færre enn ti, og inneholder medlemmer av landsforeningene Fornybar Norge (4), Mediebedriftenes landsforening (5), NHO Interimsgruppen (2), NHO Luftfart (1), NHO Sjøfart (1), NHO Transport (3), Offshore Norge (3), og Sjømat Norge (8).

Interne kurs og opplæring, delemner og grader ved universitet/høgskole som kombineres med jobben, og «andre kompetansehevende tiltak», er de aktivitetene som er forbundet med færrest tapte dagsverk per årsverk i virksomheten. Det reflekterer at det er en lavere andel av de ansatte i virksomheten som tar formell opplæring: Selv om tidsbruken for den enkelte ansatte som tar bachelor-, master- eller doktorgrad ved siden av jobben antakelig kan være forholdsvis høy, vil den samlede tidsbruken per årsverk i virksomheten som sådan være lav.

Figur 7: Tidsbruk forbundet med opplæringsaktiviteter i tapte dagsverk per årsverk totalt i 2022



Basert på de oppgitte tapte dagsverkene per årsverk, har vi beregnet de totale kostnadene ved tapt arbeidstid per opplæringsaktivitet for NHO sine medlemsbedrifter. Vi må understreke at tallene er beheftet med betydelig usikkerhet. Vi anslår at de totale kostnadene forbundet med tapt arbeidstid blant NHO sine medlemsbedrifter på kompetansehevende tiltak beløper seg til ca. **6,8 milliarder kroner**, med et 95% konfidensintervall som strekker seg fra **3,7 milliarder kroner** til **12,4 milliarder**

**kroner.**<sup>8</sup> Legger vi middelalternativet til grunn, utgjør det ca. 1,7 prosent av medlemsbedriftenes totale lønnskostnader i 2022.

Dersom dette deles inn etter formell og ikke-formell læring, finner vi at det ble brukt ca. **5 dagsverk per årsverk** på ikke-formell opplæring blant virksomhetene som har svart at de har benyttet ikke-formell opplæring. Det ble på den annen side brukt ca. **10 dagsverk per årsverk** på formell opplæring blant virksomhetene som har svart at de benytter formelle opplæringsaktiviteter. Siden det er en høyere andel virksomheter som oppgir å ha benyttet ikke-formelle opplæringsaktiviteter (se Figur 2), anslår vi at den totale ressursbruken forbundet med tapte arbeidstiden er tilnærmet likt fordelt på ikke-formell og formell opplæring, med ca. **3,4 milliarder kroner** på hver type opplæring i 2022. Samtidig er det viktig å understreke at dette er svært usikre tall.

Figur 8: Antall tapte dagsverk per årsverk blant virksomheter som gjennomførte opplæringsaktiviteten

		Lavt estimat	Middels estimat	Høyt estimat
Ikke-formell	Organisert erfaringsutveksling mellom kolleger (N = 89)	0,62	2,01	3,24
	Kurs og opplæring internt i virksomheten (N = 111)	0,04	0,04	0,05
	Stedsbasert kurs og opplæring i regi av eksterne tilbydere (N = 84)	1,24	1,78	2,59
	Ansatte benytter seg av digitale opplæringskurs (N = 88)	0,79	1,17	1,81
	<b>SUM</b>	<b>2,7</b>	<b>5</b>	<b>7,7</b>
Formell	Ansatte deltar på bransjeprogram for kompetanseheving (N = 59)	1,10	1,63	3,20
	Ansatte tar fag- eller svennebrev (N = 56)	2,75	4,91	10,19
	Ansatte tar fagskoleutdanning (N = 22)	1,15	2,91	7,22
	Ansatte tar delemner ved universitet eller høgskole (N = 19)	0,00	0,02	0,04
	Ansatte tar bachelorgrad kombinert med jobben (N = 6)	0,00	0,02	0,09
	Ansatte tar mastergrad kombinert med jobben (N = 12)	0,00	0,02	0,05
	Ansatte tar doktorgrad kombinert med jobben (N = 3)	0,00	0,10	0,22
	<b>SUM</b>	<b>5</b>	<b>9,6</b>	<b>21</b>
	Andre kompetansehevende tiltak (N = 10)	0,00	0,02	0,06

De fleste virksomhetene vi har snakket med forteller at kompetanseheving hovedsakelig skjer i arbeidstiden. Som nevnt i kapittel 3.2, er motivasjonen for å gjennomføre slike

<sup>8</sup> Det er viktig å merke seg at konfidensintervaller ikke gir sannsynligheten for at den sanne verdien ligger innenfor et bestemt intervall. Beregning av konfidensintervaller er en metode for å estimere usikkerhet rundt en estimert parameter. Det betyr at dette intervallet ikke nødvendigvis inneholder den sanne gjennomsnittlige pengebruken for alle NHOs medlemsbedrifter, men gir et estimat basert på utvalget vårt.

kompetansehevede tiltak ulik. Dersom det er en motivasjon fra virksomheten, hvor kompetansehevingen vil styrke virksomhetens posisjon i markedet, eller er knyttet til endring i regelverk eller sertifiseringer, pålegges dette de ansatte i stor grad å gjennomføre. Dersom det er en motivasjon fra den ansatte selv, blir dette veid opp mot virksomhetens interesser i større grad. De fleste virksomhetene forteller likevel at de i utgangspunktet dekker lønn mens den ansatte tar utdanning.

### Casebeskrivelse 3

En intervjudeltaker fra Frisør forteller at de dekker de fleste kurs for de ansatte, men at det er eksempler på kurs hvor den ansatte bes om å gjennomføre dette på egen fritid. Dette gjelder spesifikke 30-studiepoengers fagskoleutdanninger, og digitale 10-studiepoengkurs.

Virksomheten driver ellers med flere opplæringsaktiviteter som finansieres av bedriften, og eksempelet illustrerer vektingen enkelte virksomheter må gjøre mellom kompetansehevingstiltak som markedsfordel, og kostnader i tapt arbeidstid.

---

*Kursene som fagskolene tilbyr, opplever jeg som en god investering. Jeg skulle gjerne gitt de ansatte full lønn når de går kursene, men slik det fungerer i dag tar de dette delvis i arbeidstiden og delvis på fritiden. Det samme gjelder de digitale 10-studiepoengkursene som går to ettermiddager i uken. Frisør*

---

Gjennom intervjuene forteller virksomhetene ellers at det er vanskelig å anslå hvor mye tid som går til ulike opplæringsaktiviteter. Det er også stor variasjon mellom virksomhetene når det gjelder timeføring av kompetanseheving. Ifølge intervjudeltakerne gjelder dette særlig uformell læring, ettersom timeføringen for dette gjerne slås sammen med andre emnekoder. Dette gjelder spesielt for store bedrifter med flere enheter, avdelinger eller kontorer. En intervjudeltaker forteller at de av den grunn har mer oversikt over tid som brukes til formell læring:

---

*Vi har egne kurs og internt som blir timeført, men de blandes med egen møtevirksomhet. Vi har egne kontoer og prosjekter vi oppretter for gjennomføring av ulike utdannelser.*

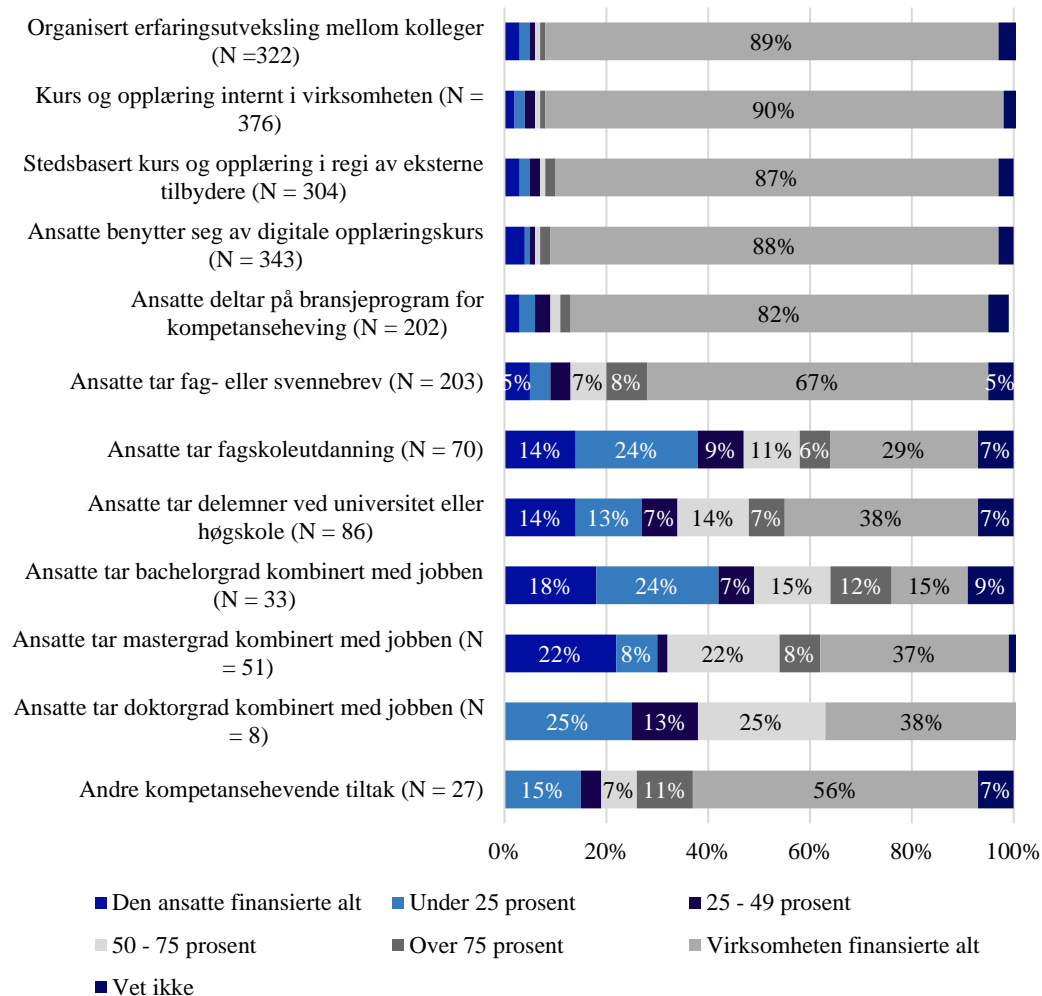
VVS

---

### 3.3.2 Pengebruk (direkte kostnader)

I spørreundersøkelsen ble virksomhetene spurt om hvor stor andel av kostnadene som normalt ble finansiert av virksomheten for ulike opplæringsaktiviteter i 2022. Svarfordelingene er framstilt i neste figur.

Figur 9: Hvor stor andel av kostnadene (fratrukket eventuell støtte) ble vanligvis finansiert av virksomheten for opplæringsaktivitetene i 2022?



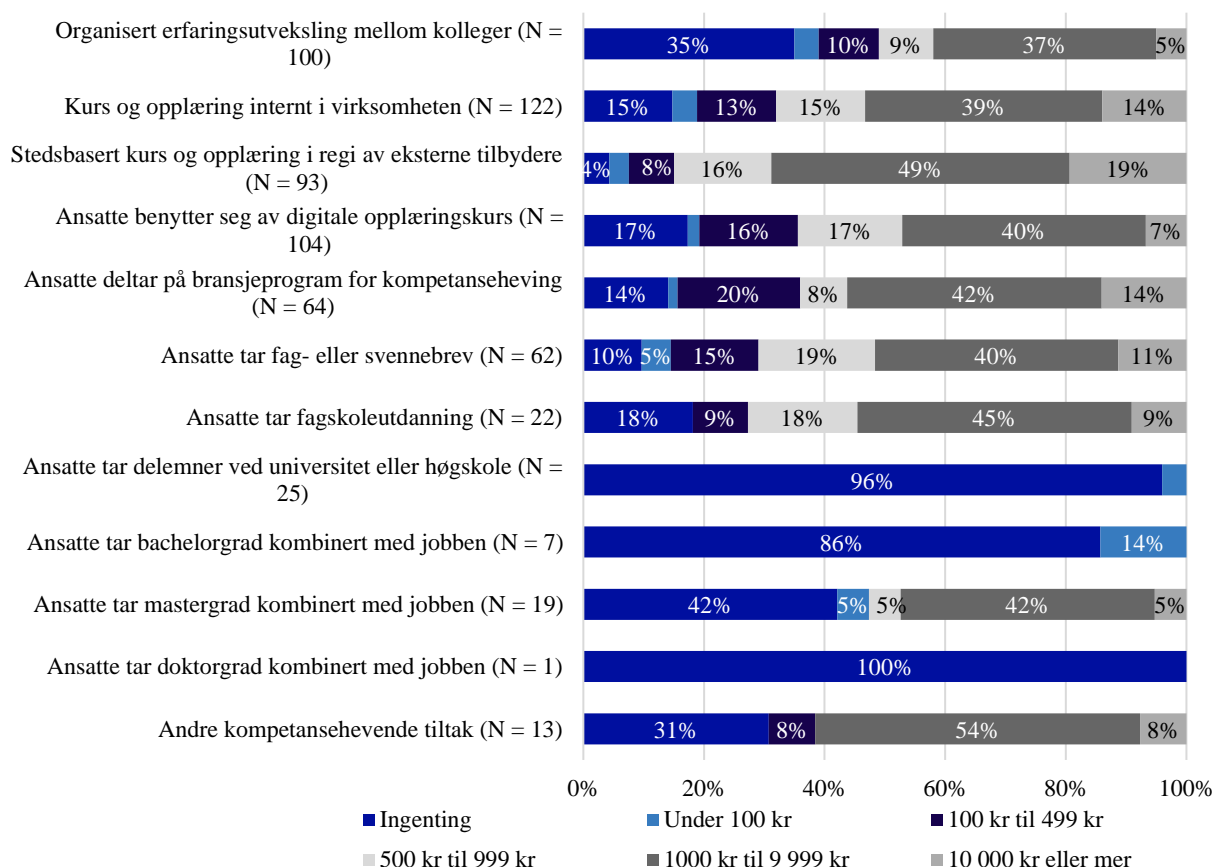
Her oppgir nesten alle virksomhetene at de dekker alle kostnader knyttet til interne eller eksterne kurs, bransjeprogram, digitale kurs, og kompetansehevingsaktiviteter i regi av virksomheten. I tillegg oppgir nesten 70 prosent av virksomhetene at de dekket alle utgiftene forbundet med at ansatte tok fag- eller svennebrev i 2022. Fag- og yrkesopplæring er i utgangspunktet gratis, men det er en avgift forbundet med å ta selve prøven. Kostnader for fag – eller svennebrev varierer noe, men anslås å ligge på rundt tusen kroner for teoriprøve, og rundt tusen kroner for praktisk fagprøve. Samtidig er det indirekte utgifter forbundet med opplæring og oppfølging av lærlinger i virksomheten. Disse skal i utgangspunktet dekkes gjennom statlige lærlingetilskudd, men det varierer mellom bransjer og typer virksomheter i hvilken grad tilskuddene dekker utgiftene forbundet med å være lærebedrift (Høst, 2021; Proba Samfunnsanalyse, 2016).

Når det gjelder fagskoleutdanning er det mye større variasjon blant virksomhetene hvorvidt de finansierer dette for den ansatte, og hvor store deler de dekker. Her oppgir for eksempel nesten 40 prosent av virksomhetene at den ansatte enten har dekket utgiftene for dette selv, eller at virksomheten har dekket under 25 prosent av utgiftene for dette. Samtidig er det nesten 30 prosent av virksomhetene som oppgir at de har dekket alle utgifter for de ansatte som tar fagskoleutdanning.

Med hensyn til universitets- eller høyskolegrader og/eller delemner som kombineres med jobben, er det stor variasjon også her knyttet til hvem som finansierer dette. Mastergrader er det som i størst grad (22 prosent) finansieres av den ansatte selv, men her oppgir også nesten 40 prosent av virksomhetene at de finansierte alle utgifter knyttet til dette.

Hvis man ser forrige figur i sammenheng med neste figur, som viser hvor mye virksomhetene anslår at de har betalt i direkte kostnader per ansatt for de ulike aktivitetene, nyanseres bildet noe.

Figur 10: Direkte kostnader per ansatt på ulike typer læringsaktiviteter



Selv om de fleste intervjudeltakerne oppgir å finansiere alle utgifter knyttet til blant annet organisert erfaringsutveksling mellom kollegaer og digitale opplæringskurs, er ikke dette

aktiviteter som er forbundet med høye, direkte kostnader. Det virksomhetene som har besvart spørreundersøkelsen oppgir å bruke mest penger på, er stedsbaserte kurs og opplæring i regi av eksterne tilbydere. Her oppgir 70 prosent av virksomhetene som har besvart spørsmålet at de bruker mer enn tusen kroner per ansatt på dette, hvorav nesten 20 prosent av disse oppgir å bruke mer enn ti tusen kroner per ansatt.

Også fag- og svennebrev, samt fagskoleutdanning, er noe flere av virksomhetene bruker midler på, mens høgskole- og universitetsgrader er noe bedriftene i liten grad oppgir å bruke mye midler på. Unntaket er masterutdanning kombinert med jobben, hvor rundt halvparten av virksomhetene oppgir at de bruker lite eller ingenting på dette, mens den resterende halvparten anslår at de bruker mer enn tusen kroner, og i noen tilfeller mer enn ti tusen kroner, per ansatt.

Basert på tallene vi har fått oppgitt av virksomhetene, har vi beregnet de totale direktekostnadene per opplæringsaktivitet for NHO sine medlemsbedrifter. Vi må igjen understreke at tallene er svært usikre. Vi anslår at den totale pengebruken blant NHO sine medlemsbedrifter på kompetansehevende tiltak ligger på ca. **7,1 milliarder kroner**, med et 95% konfidensintervall som strekker seg fra **4,8 milliarder kroner** og **11,9 milliarder kroner**.<sup>9</sup> Til sammenligning var offentlige bevilgninger til kompetansepolitikk og livslang læring 1,9 milliarder kroner i statsbudsjettet for budsjettåret 2023. I tillegg kommer basistilskudd, som antakelig utgjør et betraktelig høyere beløp.

Dersom dette deles inn etter formell og ikke-formell læring, finner vi at de direkte kostnadene (kursavgifter, læremateriell, lisenser mv.) for ikke-formelle opplæringsaktiviteter beløper seg til ca. **11 900 kroner** per årsverk blant virksomhetene som har benyttet denne typen opplæringsaktivitet. Basert på dette anslår vi at NHOs medlemsbedrifter brukte omtrent **4 milliarder kroner** på ikke-formelle opplæringsaktiviteter i 2022.

Respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at de direkte kostnadene (kursavgifter, læremateriell, lisenser mv.) for formelle opplæringsaktiviteter beløper seg til ca. **4 500 kroner** per årsverk, blant dem som benyttet formelle opplæringsaktiviteter. Basert på dette anslår vi at NHOs medlemsbedrifter brukte omtrent **610 millioner kroner** på formelle opplæringsaktiviteter i 2022.

Figur 11: Direkte kostnader beregnet per årsverk blant virksomheter som gjennomførte opplæringsaktiviteten

		Lavt estimat	Middels estimat	Høyt estimat
Ikke-	Organisert erfaringsutveksling mellom kolleger (N = 89)	kr 520	kr 1 374	kr 2 633
	Kurs og opplæring internt i virksomheten (N = 111)	kr 1 592	kr 4 002	kr 8 480

<sup>9</sup> Det er viktig å merke seg at konfidensintervaller ikke gir sannsynligheten for at den sanne verdien ligger innenfor et bestemt intervall. Beregning av konfidensintervaller er en metode for å estimere usikkerhet rundt en estimert parameter. Det betyr at dette intervallet ikke nødvendigvis inneholder den sanne gjennomsnittlige pengebruken for alle NHOs medlemsbedrifter, men gir et estimat basert på utvalget vårt.



	Stedsbasert kurs og opplæring i regi av eksterne tilbydere (N = 84)	kr 3 016	kr 4 795	kr 7 009
	Ansatte benytter seg av digitale opplæringskurs (N = 88)	kr 768	kr 1 765	kr 4 468
	<b>SUM</b>	<b>kr 5 896</b>	<b>kr 11 936</b>	<b>kr 22 590</b>
<b>Formell</b>	Ansatte deltar på bransjeprogram for kompetanseheving (N = 59)	kr 479	kr 1 400	kr 2 753
	Ansatte tar fag- eller svennebrev (N = 56)	kr 376	kr 1 043	kr 1 699
	Ansatte tar fagskoleutdanning (N = 22)	kr 200	kr 625	kr 1 226
	Ansatte tar delemner ved universitet eller høyskole (N = 19)	kr 0	kr 0	kr 0
	Ansatte tar bachelorgrad kombinert med jobben (N = 6)	kr 0	kr 0	kr 0
	Ansatte tar mastergrad kombinert med jobben (N = 12)	kr 152	kr 1 399	kr 3 464
	Ansatte tar doktorgrad kombinert med jobben (N = 3)	kr 0	0,1	0,1
	<b>SUM</b>	<b>kr 1 207</b>	<b>kr 4 467</b>	<b>kr 9 142</b>
	Andre kompetansehevede tiltak (N = 10)	kr 1 783	kr 2 592	kr 4 440

I intervjuene med virksomhetene, forteller mange at de likevel har lite oversikt over hvor mye de bruker i direkte kostnader på opplæringsaktiviteter, eller at dette er krevende å finne tall på. Dette henger blant annet sammen med at vi har snakket med konserner, hvor fagspesifikke opplæringsaktiviteter følges opp av avdelinger eller underenheter. Virksomhetene forteller også at kostnadene for opplæringen vil variere i stor grad, blant annet knyttet til hvilken type aktiviteter de velger å prioritere, som illustrert ved et sitat:

---

*Alle kostnader som går på kurs og kompetanse har egne budsjetter. (...)Vi bruker cirka 10% av virksomhetens budsjett på halvåret i år som har gått til kompetanseutvikling. Men dette vil variere veldig, og er avhengig om noen er i tunge utdanningsløp, eller om man gjennomfører småkurs.*

VVS

---

Andre virksomheter opplyser at summer på studier eller eksterne, stedsbaserte kurs er enkelt å holde oversikt over. Det er mye fordi de aktivitetene det eksemplifiseres med typisk kjøpes av utdanningsinstitusjoner hvor prisene er fastsatt, samtidig som at man holder god oversikt over de merkostnadene som deltakelse leder til. Eksempler på slike aktiviteter er AFA-studiet (Autorisert Finansanalytikerstudium, fra NHH), Solstrand-kurs (fra Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved NHH), MBA (Master in Business Administration), og lignende. De nevnte eksemplene er prissatt fra 175 000 kr til 350 000 kr. Ifølge deltakerne krever aktiviteter som dette strategiske og langsiktige vurderinger på

grunn av at de er såpass dyre. Enkelte deltakere forteller også at det finnes mindre kostnadskrevende kurs som man også benytter seg av, og gjerne med høyere frekvens. De dyreste aktivitetene brukes med lav frekvens, og da gjerne mot ledelsen i bedriftene. Hvorav de billigere kursene brukes med høyere frekvens, og mot en bredere gruppe i bedriftene.

### 3.4 Framtidige behov

Som nevnt er **bærekraft, sertifiseringer/krav og teknologi/digitalisering** langsiktige makrotrender som informantene mener vil fortsette å påvirke virksomhetens kompetansebehov framover (se kapittel 3.2).

Av intervjudeltakerne som ofte deltar i anbudskonkurranser, fortelles det om både profesjonalisering og stadig økende krav til sertifisering, dokumentasjon og produktkompetanse. Et av eksemplene er strengere krav til kvalifisering i form av ISO-sertifiseringer. Et annet er dybdekunnskaper om hvilke kjemikalier innkjøpte produkter inneholder. Bedriftene utfordres på denne måten til å ta grep om å erverve de nødvendige kompetansene knyttet til miljøvennlighet for å fortsette å konkurrere, eller å verifisere eksisterende kompetanser. En annen intervjudeltaker i VVS-bransjen opplever at bransjen profesjonaliseres, men utbroderer med å fortelle at dette sees på som positivt. Allikevel vektlegger informanten (VVS) at bransjen har behov for å bli varslet tidlig om eventuelle økninger i krav til dem – det samme med endringer i regelverk generelt. Her eksemplifiserer informanten med lovforslaget til endringen i grunnrenteskatten for havbruksnæringen.

Et gjennomgående perspektiv fra intervjudeltakernes side, er behov for bedre samkjøring og oversiktighet over eksisterende lovpålagte rapporteringskrav, samt bedre tilrettelegging og opplæring om kommende lovpålagte rapporteringskrav. Et eksempel som gis for å beskrive hvordan dette kan løses er renholdsstandarder. En intervjudeltaker fra «Vaktmester» beskriver at NHO har utviklet en kompetansestandard for renhold som medlemmer har tilgang til. Standarden løftes frem som et godt eksempel fordi bedriften ikke blir nødt til å utvikle materiell på egenhånd, dette er en stor besparelse og fører til større samkjøring i bransjen. Slike tiltak, sett i sammenheng med økende rapporteringskrav/kvalitetskrav og profesjonalisering, løftes frem som et udekket behov for flere av informantene. Mengden lovpålagte rapporteringskrav beskrives som omfattende. Å møte disse med samkjørte opplæringstilbud, antas å kunne gi felles løft for større segmenter av næringslivet:

---

*For det som er lovpålagt er det fint om man kan utvikle kompetanseutviklingstiltak som er gode og pedagogiske. Da kunne man gjerne tatt det ekstra løftet for hele bransjen eksempelvis personvern, cybersikkerhet, økonomisk kriminalitet osv.* Forsikring

---

På overordnet plan opplever informantene at noen makrotrender spesielt gjelder for fremtidige konkurransesituasjoner, og ser gjerne større tilrettelegging for å oppnå og videreutvikle kompetanse for hele bransjene. Intervjudeltakerne forteller at automatisering og bruk av effektiviserende teknologier antas å bety stadig mer. KI (Kunstig intelligens) er et eksempel på slik en slik makrotrend. KI er en typisk teknologi som har opplevd voldsom økning i etterspørsel og interesse, og som representerer et enormt verdiskapingspotensial (Chui et al., 2023). Bruk av KI vil for enkelte av virksomhetene kunne lette på arbeidsbyrden til ansatte ved å ta over standardiserte oppgaver. Derimot vil de mer krevende oppgavene stå igjen, og på den måten vil man potensielt måtte heve kompetansen på ansatte for å håndtere disse. Cyber-sikkerhet er et tilstøtende område som i økende grad for stor relevans for norsk arbeidsliv, sivilsamfunn og totalsikkerhet:

---

*Vi opplever at farten øker og sikten avtar. Et eksempel er mulighetene kunstig intelligens vi gi fremover for å øke kunde verdi og operasjonell effektivitet. Det krever økt nysgjerrighet for hvordan vi som selskap skal forbedre vår måte å jobbe på.* Forsikring

---

## 4. Diskusjon

Vi finner at de aller fleste medlemsbedriftene til NHO tilbyr ulike former for kompetanseheving til sine ansatte, og at det generelt er høy grad av bevissthet rundt viktigheten av livslang læring. Samtidig er det lite systematikk i registrering av arbeidstid og kostnader forbundet med kompetanseheving. Virksomhetene er opptatt av å måle hvorvidt alle ansatte har lovpålagte kvalifikasjoner, kurs og sertifiseringer og at mål for deltakelse i kompetanseutvikling som avtales i medarbeidersamtaler blir fulgt opp i praksis. I tillegg brukes måloppnåelse på KPI'er (nøkkelresultatindikatorer), som indikasjoner på at virksomhetene og de ansatte opprettholder og videreutvikler kompetanse som sikrer konkurransedyktighet i markedet. Noen av virksomhetene vi har intervjuet gjør også større investeringer i kompetanse for å komme inn på nye markedsområder eller som resultat av at de vinner anbudskonkurranser.

Beslutninger om satsninger eller investering i enkeltansattes kompetanse beskrives som en kontinuerlig prosess. Beslutningene er basert på diskusjoner på strategiske nivåer i virksomhetene, og samtaler med de enkelte ansatte. Kompetansehevingen initieres hovedsakelig av ledelsen på ulike nivåer, men vi finner at både drivere og barrierer for

kompetanseheving i virksomheten også kommer fra motivasjon (eller mangel på dette) og ønsker fra ansatte. Dette gir opphav til en viss spredning i opplæringsmengde innad i virksomhetene, men også mellom virksomheter.

## 4.1 Påkrevd eller frivillig kompetanseheving

Et viktig tema som kan utledes fra intervjuene dreier seg om forholdet mellom «reaktiv» opplæringsaktivitet virksomhetene igangsetter som følge av ytre *krav* – ofte etterspurt i offentlige anskaffelser – og «proaktiv» opplæringsaktivitet som er initiert i utviklingsøyemed. Å stille krav til formalisert kompetanse ser ut til å være et kraftig styringsverktøy, ettersom det i stor grad påvirker bedrifters strategier og atferd. Hvis det å stille krav fører til at bedrifter gjennomfører mer opplæring for sine ansatte, som dermed får økt kompetanse, kunne man i utgangspunktet vurdere dette som en vellykket kompetansestyringsstrategi. Imidlertid kan det også være ulemper ved at valgene som blir tatt i bedriftene angående kompetanseutvikling i for stor grad blir et resultat av «top-down»-styring fra offentlige myndigheter. Ledere og ansatte i bedriftene er de som sitter nærmest oppgavene og som gjerne har størst praktisk forståelse av hvordan de best kan løses. De har derfor ofte bedre innsikt i hva som er nødvendig kunnskap og ferdigheter for ansatte i sin bedrift. Det kan også være uheldig hvis bedrifter ikke har nok utviklingskapasitet til å sette i gang med omstilling som de opplever som nødvendig, fordi de bruker ressursene på å oppfylle eksternt pålagte krav. Samtidig ser vi også eksempler på at store omveltninger, som berører mange virksomheter og gjerne flere bransjer samtidig, kan være uegnet for «bottom-up»-løsninger. Da kan være det behov for større offentlige investeringer i kompetanse og tydelig styring som gir felles løft i samme retning.

## 4.2 Kodifisering av eksisterende kompetanse kontra utvikling av ny kompetanse

Datamaterialet vårt reiser ellers et interessant skille mellom *kodifisering av eksisterende kompetanse*; formalisering av kompetanse gjennom kurs/utdannelse, og *utvikling av ny kompetanse*. Mange «opplæringstiltak» dreier seg mer om førstnevnte enn sistnevnte. I den grad formalisering av eksisterende kompetanse går på bekostning av aktiviteter som tilfører ny kompetanse, mener vi det kan være uheldig for verdiskapingen i næringslivet: Aktivitet som kun kodifiserer eksisterende kompetanse øker primært «portabiliteten» til kvalifikasjonen og gjør det enklere å sammenligne ulike personers kompetanse. Med andre ord blir det lettere å omsette kompetansen på markedet. Dette kan være fordelaktig i forbindelse med anskaffelser og rekruttering, men bidrar ikke nødvendigvis til økte kunnskaper og ferdigheter som kan gi bedre produktivitet, effektivitet og innovasjonskapasitet i virksomhetene. Dessuten risikerer bedrifter å undervurdere og

ikke anerkjenne arbeidstakeres uformelle kompetanse, som i mange tilfeller kan være helt nødvendig for virksomhetens resultatoppnåelse. Dette kan føre til nedgang i motivasjonen blant ansatte som ikke ser verdien av opplæringen de må gjennomgå. Det kan derfor være nyttig å utforske alternative måter virksomheter kan dokumentere sin kompetansebase på, som går utover tradisjonelle sertifiseringer og kurs, i det videre trepartssamarbeidet rundt kompetansereformen.

### 4.3 Gratisprinsippet under press

Det er et noe overraskende resultat i denne undersøkelsen at deltakelsen i fagskoleutdanninger er på nivå med deltakelsen i høyere utdanning, gitt at rundt 26 000 personer tar en fagskoleutdanning (SSB, 2022) mot over 300 000 studenter i UH-sektoren. Imidlertid viser kompetansebehovsutvalget til at 70 prosent av utdanningstilbudene i fagskolesektoren er deltidsutdanninger som er organisert slik at man kan ta dem ved siden av jobb. I tillegg viser NHOs kompetansebarometer for 2022 at fagskoleutdannende er et utdanningsnivå som er etterspurt av over halvparten av bedriftene. Høyere utdanning på bachelorgradsnivå er etterspurt av 44 prosent, som dermed er mer etterspurt enn personer med mastergrad som 35 prosent oppgir å ha behov for (Rørstad et al., 2023). Dette kan være en forklaring på den høye deltakelsen i fagskoleutdanninger blant våre respondenter.

EVU-utvalget anslo at det i UH-sektoren var 75 000 som tok etter- og videreutdanning på bachelornivå og 29 000 personer som tok etter- og videreutdanning på masternivå av 277 000 studenter i 2017, altså en andel på hhv. ca. 27 prosent og ca. 10 prosent. En av årsakene til at deltakelsen i formell opplæring ikke er høyere, kan være at mange ansatte allerede har en bachelor- og/eller mastergrad. Virksomhetene oppgir videre at de har høyere utgifter totalt og per årsverk for ansatte som gjennomfører mastergrad i kombinasjon med arbeid enn de som gjennomfører bachelorgrad. Det er mange tilbydere som leverer etter- og videreutdanning, særlig innen økonomi og ledelse, og disse tilbudene er stort sett forbundet med kursavgifter, også ved de offentlige universitetene og høyskolene. Både intervjuene og spørreundersøkelsen viser at flere virksomheter har ansatte i administrasjons- og lederstillinger som tar formelle mastergradsutdanninger gjennom BI, NHH og andre institusjoner med studieavgift, som virksomheten dekker. Dette innebærer naturlig nok høyere kostnader for virksomheten enn typiske bachelorutdanninger for ansatte i operativ drift, på programmer som vanligvis ikke har studieavgifter.

Disse funnene viser at gratisprinsippet i utdanningssektoren er under press. I boka «Et kunnskapsbasert Norge» (Reve & Sasson, 2012) argumenteres det for at gratisprinsippet gjør kompetanse til et kollektivt gode, en «kunnskapsallmenning» som gir norske virksomheter et viktig nasjonalt konkurransefortrinn. Dette gjelder særlig for universitets-

og høyskolesektoren, men i mindre grad for andre typer kompetanseaktører, inkludert fagskolene. Her er også fordelingen mellom offentlige og private tilbydere en litt annen. Spørsmålet framover blir hvordan økt fagskolesatsing vil tilpasses gratisprinsippet, slik at dette konkurransefortrinnet opprettholdes overfor land med utdanningssystemer der gratisprinsippet er mindre utbredt enn hos oss.

Per i dag ligger forslag til endringer i betalingsforskriften ute til høring, som åpner for at statlige universiteter og høyskoler i større grad kan tilby utdanninger mot egenbetaling, som er særlig tilrettelagt for personer med arbeidserfaring. Forslaget vil ikke få betydning for det ordinære utdanningstilbudet, som er gratis. EØS-regelverket om offentlig støtte setter rammer for hvor stor andel av kostnadene ved studietilbud som kan finansieres av egenbetaling (Kunnskapsdepartementet, 2021a).

## 5. Oppsummering

Vi finner at det er stor variasjon mellom virksomhetene når det gjelder oversikt og registrering over hvor mye tid og hvor mye penger de bruker på opplæringsaktivitet. Tilbakemeldingen fra virksomhetene er at dersom de skal utarbeide tall for dette, vil det være behov for å bruke noen dagsverk. Virksomhetene registrerer tid brukt på opplæringsaktiviteter på ulike måter, og i noen tilfeller blir dette en sekkepost som også omfatter for eksempel annen møteaktivitet.

Likevel finner vi at tapt arbeidstid beskrives av virksomhetene som den største utfordringen med å gjennomføre kompetansehevingssaktiviteter, og utgjør den største utgiftsposten forbundet med opplæringsaktiviteter.

### 5.1 Prioriteringer

Årsakene til at virksomheter velger å arbeide strategisk med kompetanseutvikling av de ansatte er mangfoldige og sammensatte. Gjennom intervjuene har vi identifisert noen hovedårsaker til at virksomhetene velger å gjennomføre ulike opplæringsaktiviteter. Blant annet er hovedinntrykket fra den kvalitative datainnsamlingen at de ser et sterkt behov for oppdatering av kompetanse, blant annet innen miljø/bærekraft, krav/sertifiseringer og teknologi/digitalisering. Samtidig finner vi en viss variasjon på tvers av virksomhetstype. Noen bransjer må i stor grad forholde seg til nye sertifiseringsordninger og krav som følge av regelverksutvikling og profesjonalisering. Andre bransjer er i mindre grad utsatt for en slik påkrevd kompetanseheving, men prioriterer det for å levere produkter som svarer til kundenes forventinger.

Våre funn tyder ellers på at **ikke-formell** læring benyttes hyppigst, fører til flest tapte dagsverk og har de største direkte kostnadene. Virksomhetene oppgir videre at det er den

tapte arbeidstiden som representerer de største kostnadene ved opplæring og oppgis som den viktigste barrieren for å tilby opplæring.

**Formell læring** betegnes også som viktig, men dette bruker virksomhetene noe mindre tid og ressurser på. Vi finner også gjennom intervjuene at bruk av formell opplæring må være begrunnet med et tydelig behov i bedriften.

Vi finner også at virksomhetene opplever **uformell læring** som viktig og at de prioriterer dette høyt. Samtidig er det en form for opplæring som i liten grad registrert og timeført. Det er dessuten krevende å avgrense uformell læring fra ordinær drift, både i prinsippet og i praksis. Den uformelle læringen er gjerne tett integrert i en vanlig arbeidsdag og det kan være vanskelig å se for seg hvordan man kan skille den fra vanlige driftsoppgaver.

## 5.2 Pengebruk

Basert på tall fra spørreundersøkelsen anslår vi at de direkte kostnadene i næringslivet knyttet til kompetanseheving i løpet av 2022 var på rundt **4,7 milliarder kroner**. Dersom man skiller mellom ikke-formell opplæring og formell opplæring, finner vi at av disse midlene, går cirka 3,9 milliarder kroner til ikke-formell opplæring, og rundt 610 millioner kroner går til formell opplæringsaktivitet.

## 5.3 Tidsbruk

Vi anslår også at den estimerte tidsbruken for opplæringsaktiviteter per årsverk ligger på rundt **15 dagsverk per årsverk** i 2022, og hvor vi anslår at de totale kostnadene forbundet med tapt arbeidstid blant NHO sine medlemsbedrifter på kompetansehevende tiltak beløper seg til rundt **6,8 milliarder kroner**.

Dersom man skiller mellom ikke-formell opplæring og formell opplæring, ble cirka 5 dagsverk per årsverk brukt til ikke-formell opplæringsaktivitet, og cirka 10 dagsverk per årsverk ble brukt på formell opplæring, blant virksomhetene som benyttet de ulike opplæringsaktivitetene. Siden flere virksomheter benytter ikke-formell opplæring enn formell anslår vi at NHOs medlemsbedrifter har brukt 3,4 milliarder kroner på både ikke-formell opplæring og formell opplæring i 2022, basert på et middels estimat.

## Litteratur

- Altinn. (2023). *Hva koster en arbeidstaker*. <https://www.altinn.no:443/starte-og-drive/arbeidsforhold/ansettelse/hva-koster-en-arbeidstaker/>
- Chui, M., Yee, L., Hall, B., Singla, A., & Sukhavrevsky, A. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year#/>
- Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse. (2023). *Oppdragsbrev om forvaltning av driftstilskudd til fagskoler i 2023*. <https://www.trondelagfylke.no/globalassets/utdanning/tii/hyu/oppdragsbrev-om-forvaltning-av-driftstilskudd-til-fagskoler-i-2023.pdf>
- Finansdepartementet. (2021). *Rundskriv R-109/2021: Prinsipper og krav ved utarbeidelse av samfunnsøkonomiske analyser*. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r\\_109\\_2021.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_109_2021.pdf)
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114(January), 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Hatlen-utvalget. (2022). *Finansiering av universiteter og høyskoler: Rapport til Kunnskapsdepartementet 17. Mars 2022 fra et utvalg nedsatt 9. September 2021*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/finansiering-av-universiteter-og-hoyskoler/id2904847/>



- Høst, H. (2021). *Evaluering av Utdanningsløftet 2020: Tiltakene rettet mot videregående opplæring*. <https://www.nifu.no/rapporter/evaluering-av-utdanningsloftet-2020-tiltakene-rettet-mot-videregaende-opplaering/>
- Keute, A.-L., & Drahus, K. M. (2017). *Livslang læring 2008-2017. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren*. Statistisk sentralbyrå. <http://hdl.handle.net/11250/2493778>
- Kompetansebehovsutvalget. (2023). *Fremtidige kompetansebehov – utfordringer for grønn omstilling i arbeidslivet* (Temarapport 1/2023). <https://kompetansebehovsutvalget.no/wp-content/uploads/2023/09/KBU-temarapport-2023.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2021a, juni 23). *Høringssvar fra NHO*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-endringer-i-egenbetalingsforskriften/id2842470/?uid=4e814832-83cb-4e94-94f9-1eaae8e2dd33>
- Kunnskapsdepartementet. (2021b, desember 21). *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler 2022* [Brev]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tidelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2022/id2892154/>
- Kunnskapsdepartementet. (2023, juni 20). *Nytt utvalg skal foreslå en kompetansereform i arbeidslivet*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-utvalg-skal-foresla-en-kompetansereform-i-arbeidslivet/id2986045/>
- Meld. St. 14 (2022–2023). (2023). *Utsyn over kompetansebehovet i Norge*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20222023/id2967608/>

- Myklathun, K. H. (2023). *NAV's BEDRIFTSUNDERSØKING 2023: Redusert mangel på arbeidskraft* (NAV-rapport 2023: 5). <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/bedriftsundersokelsen-2023-fortsatt-stor-mangel-pa-arbeidskraft>
- NHO. (2022, juni). *Hovedavtalen NHO-LO 2022-2025*. NHO.no. <https://www.nho.no/siteassets/lonn-og-tariff/2022/hovedavtalen-lo-nho-2022-2025.pdf>
- NOU 2019: 12. (2019). *Lærekraftig utvikling—Livslang læring for omstilling og konkurransevne*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-12/id2653116/>
- NOU 2020: 12. (2020). *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-12/id2776843/>
- NOU 2021: 9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv—Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-9/id2862895/>
- Olsen, D. S., & Lyby, L. (2021). *Kompetansekartlegging i arbeidslivet: Erfaringer og behov. I 51* [Working paper]. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning NIFU. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/handle/11250/2737596>
- Oxford Research. (2022). *Studiesentres betydning og utviklingsmuligheter for å møte lokale og regionale kompetansebehov*. <https://oxfordresearch.no/publications/studiesentres-betydning-og-utviklingsmuligheter-for-a-mote-lokale-og-regionale-kompetansebehov/>

- Proba Samfunnsanalyse. (2016). *Opplæringskontorenes rolle og finansiering*.  
<https://proba.no/rapport/1473/>
- Puth, M.-T., Neuhäuser, M., & Ruxton, G. D. (2015). On the variety of methods for calculating confidence intervals by bootstrapping. *Journal of Animal Ecology*, 84(4), 892–897. <https://doi.org/10.1111/1365-2656.12382>
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Universitetsforlaget.
- Rørstad, K., Børing, P., & Solberg, E. (2022). *NHOs kompetansebarometer 2021: En kartlegging av NHOs medlemsbedrifters kompetansebehov i 2021* (2022:3). NHO. <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kompetansebarometeret/nhos-kompetansebarometer-2021---nifurapport2022-3.pdf>
- Rørstad, K., Børing, P., & Solberg, E. (2023). *NHOs kompetansebarometer 2022: En kartlegging av NHOs medlemsbedrifters kompetansebehov i 2022*. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning NIFU.  
<https://hdl.handle.net/11250/3050853>
- SSB. (2022). *Høyere yrkesfaglig utdanning*.  
<https://www.ssb.no/utdanning/fagskoleutdanning/statistikk/hoyere-yrkesfaglig-utdanning>
- Statistisk sentralbyrå. (2023a). *11418: Yrkesfordelt månedslønn, etter sektor, kjønn og arbeidstid 2015 - 2022*. Statistikkbanken. SSB. <https://www.ssb.no/system/>
- Statistisk sentralbyrå. (2023b). *Innovasjon (Nyskaping) i næringslivet*. SSB.  
<https://www.ssb.no/innrapportering/innovasjon-i-naringslivet>
- Steen, J. I., Røtnes, R., Tofteng, M., & Eggen, F. W. (2021). *Dimensjonering av utdanningstilbudet (R25-2021)*. Samfunnsøkonomisk analyse AS.  
<https://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/rapporter/2022/1/26/r25-2021-dimensjonering-av-utdanningstilbudet>

Tømte, C., Olsen, D. S., Waagene, E., Solberg, E., Børing, P., & Borlaug, S. B. (2015).

Kartlegging av etter- og videreutdanningstilbud i Norge. I *130*.

<https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/handle/11250/2375197>

Woods, D. D. (2018). Decomposing automation: Apparent simplicity, real complexity. I

*Automation and human performance* (s. 3–17). CRC Press.

<https://books.google.com/books?hl=no&lr=&id=wDcPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg>

[=PT23&dq=automatisation+of+simple+tasks+%2B+increased+complexity&ots=](https://books.google.com/books?hl=no&lr=&id=wDcPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg)

[U4rWfwfM4v&sig=YJapqPBpHoJmn22wJ4gIyWYTRrM](https://books.google.com/books?hl=no&lr=&id=wDcPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg)

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Metode

#### Vedlegg 1.1 Spørreundersøkelse

Spørreskjemaet ble utviklet av prosjektteamet og benytter, etter oppdragsgivers ønske, mange av de samme kategoriseringene som kompetansebarometeret (Rørstad et al., 2023). Vi har også brukt validerte spørsmålsformuleringer fra innovasjonsundersøkelsen til SSB (Statistisk sentralbyrå, 2023b), der virksomhetene bes om å oppgi beløp i hele kroner og andel av omsetning. Spørreskjemaet ble pilotert internt og eksternt blant seks forskjellige respondenter, og justert på bakgrunn av tilbakemeldingene.

Utvalget ble trukket gjennom stratifisert utvelgelse for å sikre representasjon av alle bransjene NHO organiserer i ulike landsforeninger. Vi satte en absolutt grense på 10 og en relativ grense på 30 prosent for størrelsen på hvert stratum, sett opp imot antall virksomheter i landsforeningen. Det betyr at det i hvert stratum ble trukket minimum ti virksomheter eller tretti prosent av virksomhetene i landsforeningen, avhengig av hvilket tall som var høyest. Virksomheter uten registret epostadresse ble deretter fjernet fra utvalget. Det endelige utvalget inneholdt proporsjonal representasjon fra alle bransjene som NHO organiserer, med en viss overrepresentasjon av landsforeninger med få medlemmer:

Tabell 5: Bruttoutvalg etter stratifisert utvelgelse

Landsforening	Populasjon (N)	Populasjon (%)	Brutto-utvalg (N)	Brutto-utvalg (%)	Andel i stratum av populasjon
Abelia	1573	9 %	410	9 %	26 %
Byggenæringens Landsforening	2386	14 %	678	15 %	28 %
Finans Norge	302	2 %	75	2 %	25 %
Fornybar Norge	283	2 %	74	2 %	26 %
Mediebedriftenes Landsforening	287	2 %	75	2 %	26 %
NHO Geneo	336	2 %	88	2 %	26 %
NHO Interimsgruppen	18	0 %	10	0 %	56 %
NHO Logistikk og Transport	232	1 %	67	1 %	29 %
NHO Luftfart	61	0 %	14	0 %	23 %
NHO Mat og Drikke	924	6 %	254	6 %	27 %
NHO Reiseliv	2898	17 %	812	18 %	28 %
NHO Service og Handel	2490	15 %	659	15 %	26 %
NHO Sjøfart	31	0 %	10	0 %	32 %
NHO Transport	92	1 %	28	1 %	30 %
Nelfo	1509	9 %	404	9 %	27 %
Norges Bilbransjeforbund (NBF)	1098	7 %	277	6 %	25 %
Norsk Industri	1769	11 %	473	10 %	27 %
Offshore Norge	113	1 %	28	1 %	25 %
Sjømat Norge	391	2 %	104	2 %	27 %

Undersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet 17. august til 17. september med to påminnelser per epost. Vi mottok **592** besvarelser, som vil si en samlet svarandel på **14 prosent** (hvorav nesten 80 prosent av svarene var fullstendige besvarelser).

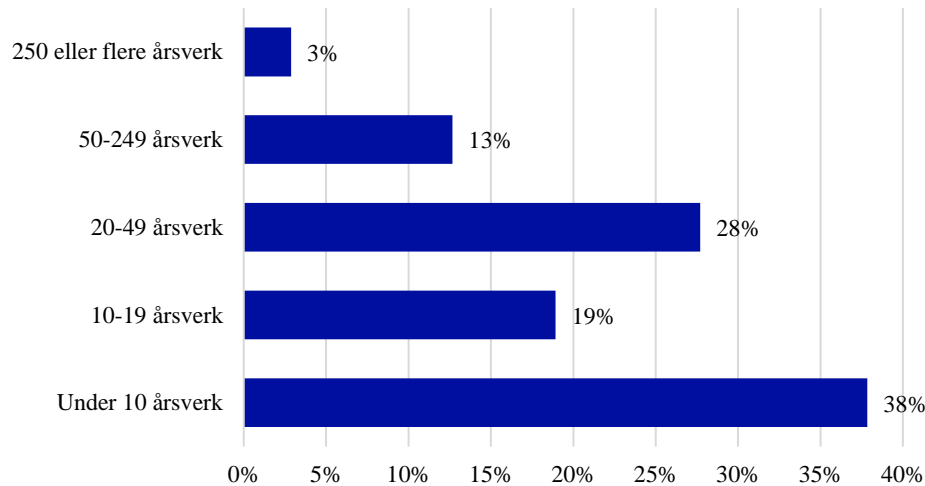
Under følger en frafallstabell med beregnede populasjonsvekter som er benyttet i analysene av datamaterialet:

Tabell 6: Frafallstabell med nettoutvalgets andel av populasjonen for hver landsforening

Landsforening	Populasjon (N)	Populasjon (%)	Netto-utvalg (N)	Netto-utvalg (%)	Vekter
<b>Abelia</b>	1573	9 %	73	12 %	0,76
Byggenæringens Landsforening	2386	14 %	102	17 %	0,82
Finans Norge	302	2 %	15	3 %	0,71
Fornybar Norge	283	2 %	7	1 %	1,43
Mediebedriftenes Landsforening	287	2 %	8	1 %	1,26
NHO Geneo	336	2 %	13	2 %	0,91
NHO Interimsgruppen	18	0,1 %	2	0,3 %	0,32
NHO Logistikk og Transport	232	1 %	16	3 %	0,51
NHO Luftfart	61	0,4 %	1	0,2 %	2,15
NHO Mat og Drikke	924	6 %	47	8 %	0,69
NHO Reiseliv	2898	17 %	89	15 %	1,15
NHO Service og Handel	2490	15 %	77	13 %	1,14
NHO Sjøfart	31	0,2 %	1	0,2 %	1,09
NHO Transport	92	1 %	3	1 %	1,08
Nelfo	1509	9 %	36	6 %	1,48
Norges Bilbransjeforbund (NBF)	1098	7 %	24	4 %	1,61
Norsk Industri	1769	11 %	64	11 %	0,97
Offshore Norge	113	1 %	5	1 %	0,80
Sjømat Norge	391	2 %	9	2 %	1,53

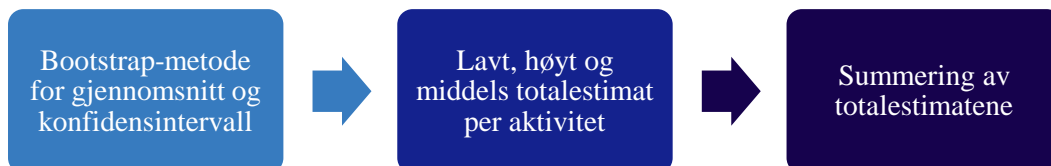
Neste figur viser fordeling av virksomhetene med hensyn til størrelse:

Figur 12: Deltagende virksomheter sortert etter antall årsverk (N = 592)



## Vedlegg 1.2 Metode for å aggregere kostnader

I korte trekk har tilnærmingen vår bestått av tre steg:



Først har vi benyttet bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap interval med 10 000 iterasjoner, i tråd med anbefalingene til Puth et al. (2015). Dette er brukt for å beregne konfidensintervallene til gjennomsnittsverdiene for direkte kostnader og tapte dagsverk per årsverk for hver type opplæringsaktivitet, vektet etter deres landsforenings over- eller underrepresentasjon i utvalget og etter virksomhetens størrelse målt i antall årsverk. «Bootstrap»-metoder bygger på gjentatte trekninger med tilbakelegging fra det samme utvalget, der man beregner gjennomsnittet for hvert underutvalg. Dette gir en distribusjon av gjennomsnittsverdier, og konfidensintervallet kan beregnes basert på denne distribusjonen. I fravær av annen informasjon om en populasjon, er fordelingen av verdier funnet i et tilfeldig utvalg fra populasjonen det beste estimatet for fordelingen av verdier i populasjonen. Fordelen med bootstrap-metoder er man ikke trenger å gjøre noen antagelser om den underliggende distribusjon av dataene. Dette gjør metoden fleksibel og robust, noe som er spesielt nyttig for små utvalgsstørrelser eller data som ikke følger en normalfordeling.

I det andre steget har vi multiplisert antall årsverk i populasjonen med nedre grense for konfidensintervallet for å få et lavt estimat, deretter med gjennomsnittsverdien for et middels, og til slutt med øvre grense i konfidensintervallet for å få et høyt. Ettersom ikke alle virksomheter benytter seg av alle typer opplæringsaktivitet, har vi justert for dette ved å multiplisere totalestimatene med andelen virksomheter som oppgir å ha benyttet opplæringsaktiviteten. I det tredje steget har vi summert disse justerte totalestimatene for å komme fram til et lavt, middels og høyt estimat for samlede kostnader.

Nedenfor følger en matematisk beskrivelse av utregningene:

### Trinn 1: BCa Bootstrap Intervall

La den estimerte gjennomsnittsverdien være  $M_i$  og konfidensintervallene fra BCa bootstrap være  $[\hat{L}_i, \hat{H}_i]$ , hvor  $\hat{L}_i$  og  $\hat{H}_i$  representerer nedre og øvre grenser for konfidensintervall for den  $i$ -te opplæringsaktiviteten.

### Trinn 2: Beregne Estimaterne

La  $N$  være antall årsverk i populasjonen, og  $p_i$  være den estimerte andelen virksomheter som har benyttet den  $i$ -te opplæringsaktiviteten. I dette trinnet beregnes tre forskjellige estimater (lav, middels, høy) for hver opplæringsaktivitet:

- Lavt estimat:  $\hat{E}_{L,i} = N \times \hat{L}_i \times \hat{p}_i$
- Middels estimat:  $\hat{E}_{M,i} = N \times \hat{M}_i \times \hat{p}_i$
- Høyt estimat:  $\hat{E}_{H,i} = N \times \hat{H}_i \times \hat{p}_i$

### Trinn 3: Summere Estimaterne

Det er  $k$  forskjellige opplæringsaktiviteter. De samlede kostnadsestimatene er summen av de individuelle estimatene for hver aktivitet:

- Totalt lavt estimat:  $\hat{E}_L = \sum_{i=1}^k \hat{E}_{L,i}$
- Totalt middels estimat:  $\hat{E}_M = \sum_{i=1}^k \hat{E}_{M,i}$
- Totalt høyt estimat:  $\hat{E}_H = \sum_{i=1}^k \hat{E}_{H,i}$

## Vedlegg 1.3 Nærmere om kostnadsfesting av tapt arbeidstid

Ifølge Finansdepartementets (2021) rundskriv om prinsipper og krav ved utarbeidelse av samfunnsøkonomiske analyser, skal arbeidstid «verdsettes som arbeidsgivers tapte verdiskaping målt ved brutto reallønnskostnader». Statistisk (2023a) sentralbyrå sin lønnsstatistikk viser at median bruttolønn per avtalte månedsverk for en heltidsstilling i privat sektor utgjør 49 010 kroner. Ifølge Altinn (2023) sin lønnskostnadsindikator



tilsvarende dette en årlig bruttolønn på 588 000 kroner. For å regne ut brutto reallønn, må bruttolønnen justeres for inflasjon, og dette gjøres ved å dividere bruttolønnen med (1 + inflasjonsrate). Ifølge konsumprisindeksen (KPI totalindeks) er seneste inflasjonsrate for august 4,8 prosent. Det vil si at median brutto reallønn for ett årsverk er 561 069 kroner. For å konvertere til median brutto reallønn for et dagsverk divideres dette resultatet med 260, noe som gir et resultat på 2 158 kroner:

$$\text{Brutto reallønn} = \frac{588000}{(1 + 0,048)} = \frac{561069\text{kr}}{260\text{kr}} = 2158 \text{ kr}$$

Vi har valgt medianlønnen fordi gjennomsnittslønnen i større grad er påvirket av ekstremverdier i toppen av distribusjonen (høye lederlønnninger) og dermed representerer medianen etter vårt syn et bedre mål på sentraltendens.

## Vedlegg 1.4 Case-studie

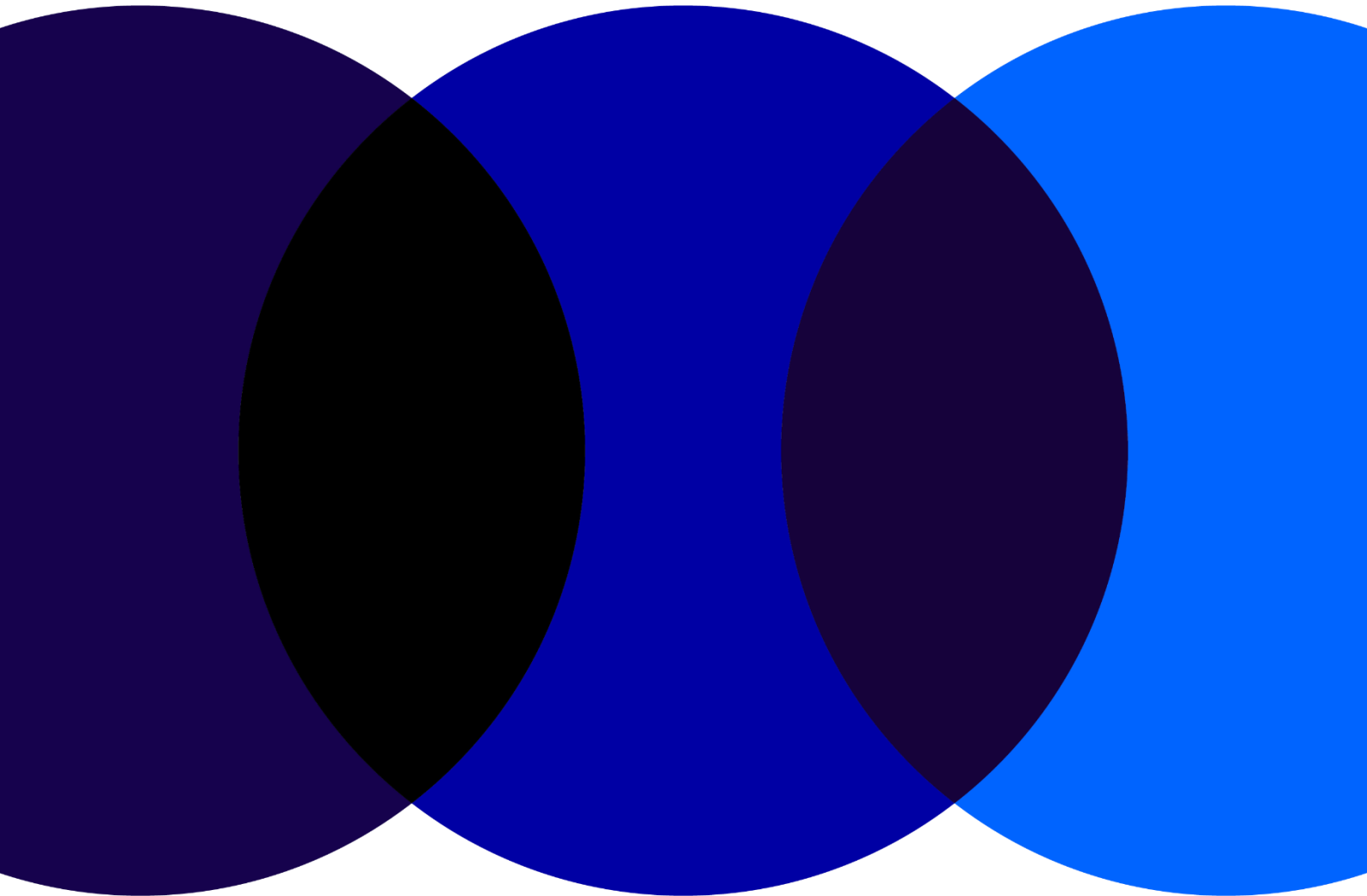
For å styrke utredningens validitet med hensyn til ressursbruken ved ulike læringsaktiviteter, har surveyresultater blitt triangulert gjennom case-studier av syv utvalgte bedrifter.

I utvelgelsen har vi forsøkt å velge bedrifter som er mest mulig typiske representanter for sin bransje, størrelse og beliggenhet. Her har vi benyttet oss av kvalitative intervjuer med ledere og HR-ansvarlige som har nøkkelroller i virksomheten knyttet til opplæring og kompetanseutvikling. Vi har også etterspurt skriftlig materiale som dokumenterer tidsbruk og kostnader ved kompetanseheving, for å få en mer inngående forståelse for ressursbruken knyttet til læringsaktiviteter i den enkelte bedrift. Det er imidlertid viktig å understreke at mange av bedriftene har opplevd det som krevende å finne nøyaktige tall på tidsbruk eller pengebruk på opplæringsaktiviteter.

Tabellen under er en kortfattet oversikt over de syv virksomhetene (se Tabell 4 for en mer detaljert oversikt):

Casenavn	Kort beskrivelse
<b>Frisør</b>	Stor frisørkjede med over 100 ansatte.
<b>VVS</b>	Mellomstor bedrift innen VVS med mellom 21 – 100 ansatte.
<b>Kantine</b>	Stor bedrift innen fasilitetsforvaltning med over 100 ansatte.
<b>Forsikring</b>	Stor bedrift innen forsikring med over 100 ansatte.
<b>Vaktmester</b>	Stor bedrift innen eiendomsforvaltning/vaktmestertjenester med over 100 ansatte.
<b>Havbruk</b>	Mellomstor bedrift innen fiskeindustri med mellom 21 – 100 ansatte.
<b>Handel</b>	Liten bedrift innen butikkdrift med under 20 ansatte.





# OXFORD RESEARCH

**Denmark**

Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149, Bld. 12  
3<sup>rd</sup> flor, 1620 Copenhagen V  
office@oxfordresearch.dk

**Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
post@oxford.no

**Sweden**

Oxford Research AB  
Norlandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
office@oxfordresearch.se

**Finland**

Oxford Research Oy  
Eteläinen Hesperiankatu 18  
LH 2, 00100 Helsinki  
office@oxfordresearch.fi

**Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Kr.Valdemara 23-37, k.2  
LV-1010, Riga  
info@oxfordresearch.lv

**Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
office@oxfordresearch.eu