

Hedda Haakestad, Johanne Stenseth Huseby og Ida Kjeøy

En mikromodell for kompetanse?

Barrierer og muligheter for tillitsvalgte i det lokale partssamarbeidet
om utdanning og omstilling





En mikromodell for kompetanse? Barrierer og muligheter for tillitsvalgte i det lokale partssamarbeidet om utdanning og omstilling

Hvordan fungerer bedriftsdemokratiet i spørsmål om utdanning og omstilling? I denne rapporten kartlegger vi hindringer og muligheter for et godt partssamarbeid om kompetanse. Rapporten viser at tillitsvalgte ofte er lite involvert i kompetanse-spørsmål på arbeidsplassen, og at det har sammensatte årsaker. Vi identifiserer barrierer i bedriften, blant medlemmer og i fagbevegelsen. Tillitsvalgtes arbeid med kompetanse ser ut til å fungere best når det forstås som en integrert del av arbeidet en fagforening gjør, og sees i sammenheng med lønnsutvikling og ansettelses-trygghet. Vi kartlegger også erfaringer med «kompetansetillitsvalgt» i Norge og «utdannelsesrepresentant» i Danmark. Analysen er basert på LOs tillitsvalgtpanel, kvalitative intervjuer med tillitsvalgte og fire casestudier i bedrift i Norge og Danmark.

Innhold

Sammendrag	3
1 Innledning	6
1.1 «Den norske mikromodellen» – samarbeid om utvikling og kompetanse på arbeidsplassen.....	7
1.2 Omstilling aktualiserer lokalt partssamarbeid om kompetanse	11
1.3 Utfordringer mot mikromodellen – et riss.....	14
1.4 Konkurransen på kvalitet og kompetanse framfor pris – institusjonelle forutsetninger	15
1.5 Data og metode	18
1.6 Gangen i rapporten.....	20
2 Tidligere forskning: barrierer og dilemmaer for tillitsvalgte	21
2.1 Omstilling og kompetanse langt ned på de lokale partenes agenda	21
2.2 Tre dilemmaer for fagbevegelsen om fag og utdanning	24
3 Tillitsvalgtes erfaringer med kompetansesarbeid på arbeidsplassen.....	27
3.1 Tillitsvalgtes involvering i virksomhetens kompetanseutvikling	27
3.2 Tilrettelegging for deltakelse og ønsket om å delta	33
3.3 Tilgang på økonomisk støtte.....	39
3.4 Kompetanse for grønn omstilling.....	40
3.5 Digitalisering og kompetanse	44
3.6 Oppsummering	46
4 Ordningen med kompetansetillitsvalgte	48
4.1 Om ordningen med kompetansetillitsvalgte	48
4.2 Barrierer for kompetansetillitsvalgte på arbeidsplassen og i klubben	51
4.3 Barrierer for kompetansetillitsvalgte på forbundsnivå	54
4.4 Barrierer på samfunnsnivå	56
4.5 Oppsummering	57
5 Når mikromodellen fungerer i praksis: erfaringer og suksessfaktorer ved Aker Solutions Stord og Hapro Electronics AS.....	58
5.1 Casebedriftene og det lokale partssamarbeidet	58
5.2 Muligheter – eller suksessfaktorer.....	60
5.3 Utfordringer for den lokale samarbeidsmodellen ved Aker Stord.....	66
5.4 Oppsummering	69
6 Egen tillitsvalgt for kompetanse i Dansk industri, bakgrunn og erfaringer	71
6.1 Fagutdanning og finansieringsmuligheter i Danmark	71
6.2 Utdannelsesrepresentant og andre bestemmelser om kompetanse i dansk industriovertenskomst.....	74
6.3 Motivasjonen bak opprettelse av en egen representant for utdanning	75
6.4 Erfaring med utdannelsesrepresentanten ved to danske industribedrifter	76
6.5 Avslutning.....	79
7 Oppsummering og videre forskning	81

7.1 Barrierer – oppsummering på tvers av kapitler	82
7.2 Suksessfaktorer og muligheter	84
7.3 Egen tillitsvalgt for kompetanse?	85
7.4 Implikasjoner for videre forskning	86
8 Kilder	90

Sammendrag

Temaet for denne rapporten er hvordan bedriftsdemokratiet fungerer i spørsmål om utdanning og kompetanse i et arbeidsliv preget av omstilling. Det sentrale begrepet i rapporten er «den norske mikromodellen», som betegner samarbeidsmodellen på den enkelte bedrift. Mikromodellen står i utgangspunktet på to bein: forhandlinger om lønn og samarbeid om bedriftens utvikling. Kompetanse er en helt sentral del av bedriftsutvikling, fordi ansattes ferdigheter og kunnskaper er avgjørende for bedriftens produktive kapasitet.

Lov- og avtaleverk legger i utgangspunktet godt til rette for bred involvering av tillitsvalgte i spørsmål om omstilling og kompetanse. Likevel tyder mye tidligere forskning på at tillitsvalgte i praksis blir lite involvert, og at ansatte er lite motiverte for kompetanseutvikling. I et forsøk på å gjøre noe med det, opprettet norske LO i 2009 en egen tillitsvalgt for kompetanse – kompetansetillitsvalgt. Et liknende initiativ er gjennomført i dansk industri nylig, der en utdannelsesrepresentant ble skrevet inn i industrioverenskomsten i 2025.

I denne rapporten kartlegger vi erfaringer med lokalt partssamarbeid om kompetanse blant norske og danske tillitsvalgte. Vi undersøker hvilke barrierer og dilemmaer tillitsvalgte møter i arbeid med utdanning og hva som kjennetegner partssamarbeidet i virksomheter som lykkes i partsamarbeidet om bedriftsutvikling. Vi kartlegger også erfaringene med en egen tillitsvalgt for kompetanse i Norge og Danmark.

Hvilke hindringer tillitsvalgte møter, blir kartlagt ved hjelp av LOs tillitsvalgtpanel og tidligere forskning. For å undersøke hva som kjennetegner bedrifter som lykkes i det lokale partssamarbeidet om kompetanse, har vi gjennomført intervjuer i to norske og to danske industribedrifter. Erfaringer med en egen tillitsvalgt for kompetanse er kartlagt gjennom kvalitative intervjuer med tillitsvalgte sentralt og lokalt i Norge og i dansk industri. Rapporten er avgrenset til LOs grupper og legger størst vekt på forhold i Norge og i privat sektor.

Rapporten har tre hovedfunn:

1. Tillitsvalgte møter en rekke barrierer på kompetansefeltet: manglende involvering og tilrettelegging i bedriften, lav motivasjon hos medlemmer, samtidig som tillitsvalgte selv har begrenset tid og ofte prioriterer andre oppgaver.
2. Tillitsvalgtes arbeid med utdanning og kompetanse fungerer best når det forstås som en integrert del av arbeidet en fagforening gjør, og sees i sammenheng med for eksempel lønnsutvikling og ansettelsestrygghet.
3. Erfaringene med en egen tillitsvalgt for kompetanse er ulike i Norge og Danmark, og funnene gir ikke grunnlag for en anbefaling om å skille ut kompetanse i en egen rolle.

Det første hovedfunnet er i tråd med tidligere forskning og tyder på at vekten på de to pilarene i mikromodellen er ulikt fordelt. Lønn har høyest prioritet i partssamarbeidet og

blant tillitsvalgte. Kompetanse kommer et stykke ned på dagsorden både i partssamarbeidet og blant tillitsvalgte i LO. Vår analyse av data fra LOs tillitsvalgtpanel presentert i kapittel 3, viser at tillitsvalgte i begrenset grad opplever å bli involvert i vurderinger av kompetansebehov ved bedriftene. Tall fra fire undersøkelser blant tillitsvalgte foretatt mellom 2014 og 2022 viser at andelen som i høy grad er involvert i vurderinger av bedriftens kompetansebehov, ligger rundt 20 prosent. Tar vi med de som svarer at de er involvert i noen grad, ligger nivået mellom 40 og 50 prosent. Andelen som i høy grad opplever seg involvert i vurderingen av bedriftens kompetansebehov er lavere i 2022 enn i 2014, men tendensen er ikke jevnt fallende i perioden. En majoritet av tillitsvalgte er ikke tatt med på vurderinger om hvilke tiltak som skal iverksettes på kompetansefeltet i 2024. Over 60 prosent svarer at de i liten eller svært liten grad er involvert.

Basert på bedriftsbesøk i to norske og to danske industribedrifter, viser vi i kapittel 5 og 6 hvordan tillitsvalgte konkret jobber med kompetansespørsmål i bedrifter som lykkes i partssamarbeidet om omstilling og kompetanse. Funnene i kapitlene tyder på at arbeid med kompetanse fungerer best når det forstås som en integrert del av arbeidet en fagforening gjør. Det innebærer å se koblinger til andre sentrale spørsmål – særlig lønnsutvikling og ansettelsestrygghet, men også arbeidsmiljø og tilknytningsformer. Når kompetanse og produktivitet er sentrale temaer i det lokale partssamarbeidet, blir vekten mellom mikromodellens to bein likere fordelt. At ansatte er involvert i forbedringsarbeid, bidrar også til å styrke samarbeidsrelasjoner mellom ledelse og fagarbeidere ved bedriftene, og til å bryte ned det vi har kalt motivasjonsbarrieren for utdanning på individnivå. Forbedringsarbeid gir enkelte arbeidstakere erfaring med kompetanseutvikling i den praktiske arbeidssituasjonen. Bedrifter med interne arbeidsmarkeder, der ansatte har mulighet til jobbskifte og å gå gradene, bidrar også til å styrke ansattes motivasjon for utdanning og til å styrke samarbeidskulturen ved bedriften.

Når det gjelder spørsmålet om erfaringene peker i retning av å skille ut kompetanse i en egen tillitsvalgtfunksjon, gir ikke rapporten grunnlag for en entydig anbefaling. Den norske ordningen fikk aldri stor utbredelse og er i praksis lagt ned, mens den danske er under oppbygging. Basert på intervjumaterialet, peker vi i stedet på fordeler og ulemper med en egen tillitsvalgt for kompetanse. Av de positive erfaringene, viser vi i kapittel 4 og 6 at tillitsvalgte for kompetanse avlaster hovedtillitsvalgt, som ofte har begrenset tid å bruke på vervet og har mange andre ansvarsområder. Når egen tillitsvalgt for kompetanse fungerer, kan det bidra til å utvide partssamarbeidet, ved at både bedrift og klubb får flere å spille på.

Samtidig peker erfaringene fra Norge i retning av at kompetansetillitsvalgte fikk en uklar rolle i partssamarbeidet, og at de manglet tilgang til formelle fora der beslutninger om kompetanse blir tatt. Erfaringene i Danmark er positive, men ordningen er ny og under oppbygging. Dansk industriovertenskomst gir mange muligheter for utdanning og finansiering. Utdannelsesrepresentantens oppgaver springer ut av rettighetene ansatte har til utdanning i tariffavtalen, og skal hjelpe bedrifter å sette tiltak ut i live. Overføringsverdien for Norge er uklar. Etableringen av industriens kompetansefond gjør imidlertid danske erfaringer relevant. Vi viser i kapittel 6 at utdannelsesrepresentanten avlaster

bedrift, tillitsvalgte og ansatte i planlegging, påmelding og finansiering når tariffestet rett til utdanning skal gjennomføres i praksis.

I avslutningskapittelet oppsummerer vi funnene i rapporten med utgangspunkt i problemstillingene og utdyper suksessfaktorer og hindringer for at partssamarbeidet om kompetanse skal fungere i praksis. Vi diskuterer funnene opp mot trender som skaper press mot mikromodellen og dilemmaer for fagbevegelsen i spørsmål om utdanning. Hierarkiske bedriftsmodeller og tilspisset konkurranse i markedet er faktorer som kan sette partssamarbeidet og bedrifters satsing på ansattes kompetanse under press. Både lavpris-strategier og ledelsesmodeller med vekt på kontroll og spesialisering framfor samarbeid og flat struktur, kan gjøre selvstendige fagarbeidere og involverte tillitsvalgte mindre viktig for bedriftene. Samtidig er utdanning et område fylt av vanskelige avveininger for fagbevegelsen.

I rapporten formulerer vi tre dilemmaer som historisk har preget LOs syn på fag og utdanning, og som kan virke inn på tillitsvalgtes rolleforståelse og prioriteringer. Det ene er knyttet til forholdet mellom kollektive og individuelle maktressurser. Utdanning styrker den individuelle arbeidstaker, fordi utdanning gjør arbeidstaker vanskeligere å erstatte for bedriften. Det er i en fagforenings interesse. Men utdanning kan også skyve medlemmer ut av foreningene. Det er særlig aktuelt i industriforbund med horisontal organisering, slik hovedregelen er i LO. At medlemmene er lite motivert for utdanning, reiser i tillegg et representativt dilemma for tillitsvalgte. Skal tillitsvalgte anstrenge seg for å motivere og tilrettelegge, eller prioritere oppgaver de ansatte er opptatt av? Til sist reiser vi spørsmålet om hvor store lønnsforskjeller etter utdanning som er ønskelig og akseptabelt for en fagforening – et dilemma knyttet til vekting av resultatlikhet mot sjanselighet. Skal LO akseptere større lønnsforskjeller etter formalkompetanse, eller jobbe for anerkjennelse av realkompetansen og høyere lønn for ufaglærte? Vi avslutter med å peke på tre mulige tema for videre forskning.

1 Innledning

Stort omstillingstempo har lenge vært et grunntrekk ved norsk arbeidsliv. Et særtrekk ved de nordiske landene, er at tillitsvalgte primært har vært pådrivere, ikke bremseklosser for endring. Dette i motsetning til eksempelvis Sør-Europa, der fagforeninger nærmest på rutine møter omstilling i arbeidslivet med store protester (Ibsen, 2021; Morel et al., 2012). I Norden har derimot hensynet til å trygge arbeidsplasser og å sikre et høyt lønnsnivå vært viktige motivasjonsfaktorer for at tillitsvalgte har valgt en samarbeidslinje i spørsmål om omstilling (Erlie & Grove, 2022; Hilsen et al., 2021; Ilner, 2019). Selvstendige fagarbeidere som både utfører, planlegger, leder og kontrollerer eget arbeid, er etter hvert blitt en sentral og integrert del av hvordan den nordiske modellen har fungert på den enkelte arbeidsplass (Solem et al., 2016; Steen et al., 2018). I Norge har samarbeidsforsøk og etablering av samarbeidsmodeller ved bedrifter vært viktige forløpere for et lov- og avtaleverk der ansatte og tillitsvalgte har rett til medvirkning i svært mange spørsmål (Falkum, 2020).

Når mange bedrifter og bransjer nå står midt i omstillingsprosesser knyttet til digitalisering og det grønne skiftet, er retten til medvirkning som ligger i lov- og avtaleverk svært aktuelt. Det grønne skiftet og digitalisering skaper både substitusjon og innovasjon – mange arbeidstakere må lære nye ting og noen må skifte jobb. Likevel peker flere studier på at spørsmål om kompetanse kommer langt ned på de lokale partenes dagsorden. Tillitsvalgte blir ofte ikke tatt med på råd, og de er i liten grad pådrivere for kompetanseutvikling. Mange arbeidstakere er lite motiverte for kvalifisering. Hvorfor er det slik?

Temaet for denne rapporten er barrierer og muligheter for tillitsvalgte i det lokale partsamarbeidet om utdanning og kompetanse. Tre problemstillinger ligger til grunn for rapporten:

1. Hvilke hindringer møter tillitsvalgte i arbeidet med kompetanse og utdanning?
2. Hva kjennetegner tillitsvalgtes arbeid i bedrifter som lykkes i partssamarbeidet om kompetanse?
3. Peker erfaringene i retning av at kompetanse bør skilles ut i en egen tillitsvalgtfunksjon?

I dette innledningskapittelet skisserer vi først hovedtrekkene ved den norske modellen på bedriftsnivå – «den norske mikromodellen». Mikromodellen viser til partssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass. Ved siden av lønnsforhandlinger, er samarbeid om bedriftsutvikling modellens sentrale element. Vi gir i kapittelet konkrete eksempler på hvordan knapphet på arbeidskraft, digital omstilling og det grønne skiftet skaper behov for kvalifisering og omskolering for arbeidstakere rapporten har hovedfokus på – fagarbeidere i privat sektor. Omstilling gir mulighet for medvirkning, utvikling og oppkvalifisering, men kan også gå motsatt vei. Det er ikke opplagt at fagarbeiderleddet blir tildelt nye oppgaver og mer ansvar når bedrifter står foran endringer. Hierarkiske modeller for

ledelse og skarpere internasjonal konkurranse i arbeids- og produktmarkedet kan skape press på bedriftsdemokrati, kvalitet og kompetanse.

I kapittelet gir vi et riss av disse ulike mulige utviklingsbanene og pressfaktorene. Med det som utgangspunkt, diskuterer vi hvilke institusjonelle betingelser utover det nasjonale partssamarbeidet det er rimelig å tro at mikromodellen hviler på. Her gjør vi rede for Streecks (1992) begrep om variert kvalitetsproduksjon, der bedrifters evne til å utvikle brede manuelle ferdigheter står helt sentralt.

Rapporten er avgrenset til bedrifter og tillitsvalgte i LO, og vi retter oppmerksomheten særlig mot privat sektor. Analysene i kapittel 3 er basert på svar fra LOs tillitsvalgtpanel. At LOs tillitsvalgte i liten grad er involverte i kompetansearbeid lokalt, og at mange medlemmer er lite motiverte for utdanning, var bakgrunnen for at LO i 2009 opprettet en ordning med en egen tillitsvalgt for kompetanse – kompetansetillitsvalgt. I kapittel 4 gjennomgår vi erfaringer med ordningen og hvorfor den aldri fikk bred utbredelse. Der kapittel 2, 3 og 4 legger vekt på å belyse hvilke barrierer tillitsvalgte møter på kompetansfeltet, konsentrerer vi oss i kapittel 5 og 6 om muligheter. Vi belyser hvilke faktorer som preger bedrifter der partssamarbeidet om kompetanse fungerer. I kapittel 6 kartlegger vi bakgrunn for og foreløpige erfaringer med en egen «utdannelsesrepresentant» i dansk industri.

Bakgrunnen for å inkludere Danmark i studien, er at Danmark har solide tradisjoner for fagopplæring og kompetanseutvikling, og at Danmark har noen andre fagforeningstradisjoner enn Norge i spørsmål om fag og utdanning. Det kommer blant annet til uttrykk som sterkere tradisjon for fagbaserte organisasjoner heller enn industriforbund. At norsk industri i 2024/2025 etablerer et eget kompetanseutviklingsfond for industrien, aktualiserer danske erfaringer med utdannelsesrepresentanten for norsk fagbevegelse, der en liknende ordning har eksistert siden 2007.

1.1 «Den norske mikromodellen» – samarbeid om utvikling og kompetanse på arbeidsplassen

Det norske arbeidslivet tilbyr gjennom lov- og avtaleverk i utgangspunktet en solid infrastruktur for bedriftsdemokrati, og involvering av tillitsvalgte i spørsmål om kompetanse og faglig utvikling. Arbeidsmiljøloven sikrer arbeidstakere medbestemmelse i spørsmål om arbeidsmiljø og egen arbeidssituasjon, og avtaleverket sikrer tillitsvalgte bred medvirkning i utviklings- og omstillingsprosesser. Bedriftsdemokratiet har en dobbel begrunnelse: Det skal på den ene siden bidra til vekst gjennom økt produktivitet for bedriften, og samtidig bidra til gode og utviklende jobber og arbeidsplasser for den enkelte arbeidstaker (Hagen, 2024).

Hernes (2006) har kalt den norske modellen på den enkelte arbeidsplass for den norske «mikromodellen». Mikromodellen består av to sentrale elementer:

1. fordeling av inntjening (lønn og andre økonomiske godtgjørelser)
2. samarbeid om utvikling (kompetanse, teknologi, forbedring av prosesser og produkter)

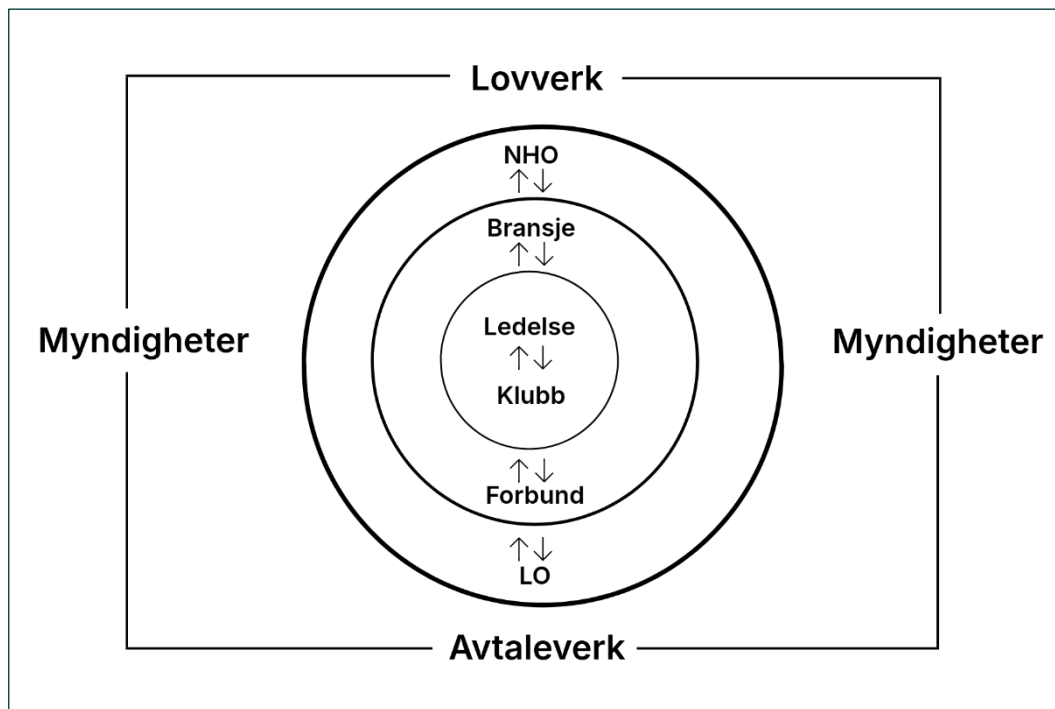
Mikromodellen står altså på to bein. Det første beinet – fordeling av inntjening – er de lokale lønnsforhandlingene. Det andre – samarbeid om utvikling – inkluderer elementer som bidrar til produktivitet som forbedring av arbeidsprosesser, investering i teknologi og de ansattes kompetanse. Heving av de ansattes kunnskap og ferdigheter står dermed helt sentralt i modellen – de ansattes utvikling er «forutsetningen for bedriftens utvikling» (s. 25).

Hvordan er bedriftsdemokrati og kompetanseutvikling koblet sammen i teorien om mikromodellen? Det sentrale hos Hernes er de sosiale og strukturelle relasjonene. Relasjoner skal her forstås på to nivåer. Først som sosiale relasjoner internt på bedriften, mellom grupper av ansatte og ansatte og ledelse. Dernest som relasjoner mellom partsamarbeidet lokalt og det sentrale partssamarbeid og myndigheter – altså «den norske makromodellen».

På bedriftsnivå skaper samhandling og samarbeid tillit – «sosial kapital». Denne tilliten bidrar positivt i utviklingen av den enkeltes kunnskap og ferdigheter. «Den humane kapitalen er avhengig av den sosiale kapitalen», skriver Hernes – den enkeltes produktive kapasitet får utfolde seg når kommunikasjonen med ledere og medarbeidere er god. Konflikt og friksjon som skaper tilbaketrekning eller fravær «reduserer bruksverdien av virksomhetens humane kapital». Det som fremmer samspill og entusiasme på den andre siden «øker bruksverdien» av den enkeltes ferdigheter og egenskaper for bedriften. Hva den enkelte kan og vet, er i seg selv ikke tilstrekkelig. Om arbeidstakerne får tatt i bruk egne evner og ressurser i det daglige arbeidet, avhenger av relasjonene de er «innestøpt i» (s. 30–31).

Samarbeid mellom ledelse og ansatte forutsetter ikke fagorganisering og tariffavtale, men fungerer bedre når partene er organisert, og de fungerer best når det lokale partsamarbeidet går utover rituell og obligatorisk gjennomføring av lovpålagte drøftinger og forhandlinger (s. 24). Uformelle samtaler og samarbeid om daglig drift står dermed helt sentralt. Selv om gode samarbeidsrelasjoner kan skapes av uorganiserte parter på den enkelte arbeidsplass, er organisering viktig fordi det bidrar til å sette samarbeidet inn i sentralt fastlagte rammer, som demper konfliktpotensialet mellom de lokale aktørene. Den enkelte ansatte er ikke bare «innestøpt» i relasjoner med andre på bedriften, det lokale partssamarbeidet er også innestøpt i det nasjonale partssamarbeidet.

Figur 1.1 Inneåte relasjonar: Den norske mikromodellen. Kilde: Hernes, 2006, s. 34



Samarbeidet på den enkelte bedrift foregår alt  innanfor sentralt fastlagte rammer. Det nasjonale partssamarbeidet og avtaleverket danner et «skript», som er et l st formulert manus de lokale partene følger. Det avlaster de lokale partene særlig i håndtering av interessekonflikter. Samarbeid i arbeidslivet er ikke det samme som fravær av konflikt. Det sentrale er at konflikter blir enklere å h nskes med n r de foregår i institusjonerte former. Nøkkelen er gjentatt samhandling, som skaper gjensidig fortrolighet hos partene om hverandres interesser og posisjoner. Slik gjøres partene i stand til å ta hensyn til hverandres synspunkter, og handle med utgangspunkt i langsiktige interesser, i stedet for kortsiktige hensyn.

Utdrag fra Hovedavtalens kapittel IX Informasjon, samarbeid og medbestemmelse

§ 9-1 Målsetting

LO og NHO er enige om nødvendigheten av at det legges til rette for et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og ledelsen i enkeltseksjoner og i konsern.

De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser.

§ 9-2 Organisering og gjennomføring

Det forutsettes en utstrakt desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet samt involvering av tillitsvalgte til den enkelte avdeling eller arbeidsgruppe.

Partene kan inngå lokal avtale om måten samarbeidet organiseres på. Drøftelser om slike spørsmål skal gjennomføres når en av partene ber om det. (...)

Representanter for de forskjellige deler av organisasjonen tas med i arbeidet med å utvikle jobbinnhold, organisasjons- og ledelsesformer.

§ 9-3 Drøftelser om bedriftens ordinære drift

Ledelsen skal drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):

- spørsmål som vedrører den økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling
- forhold som har umiddelbar sammenheng med arbeidsplassen og den daglige drift

§ 9-4 Drøftelser vedrørende omlegging av driften

Ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):

- omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i produksjonsopplegg og metoder.
- § 9-13 Kontaktmøte mellom tillitsvalgte og styret

De tillitsvalgte kan kreve møte med styret. Kravet fremsettes overfor ledelsen som skal sørge for at møtet holdes. Flest mulig styremedlemmer og tillitsvalgte bør være med. Ledelsen deltar i møtene.

Møtene skal styrke samarbeid og tillit (...)

Utdrag fra Hovedavtalens kapittel Kap. XVIII Kompetanseutvikling

§ 18-2 Etter- og videreutdanning

Etter- og videreutdanning er et særlig viktig virkemiddel i utviklingen av bedriftens konkurranseevne.

I alle ledd i verdikjeden er aktuell kompetanse en forutsetning for at bedriften skal kunne ta imot og nyttiggjøre seg ny viten. Utviklingen av kompetanse gjennom etter- og videreutdanning må bygge på bedriftens nåværende og fremtidige behov. Dette må ta utgangspunkt i de mål bedriften har for sin virksomhet.

§ 18-3 Tiltak/virkemidler

Den enkelte bedrift skal legge frem sine mål for fremtidig utvikling som grunnlag for kartlegging av behov for kompetanse. Det er bedriftens ansvar, i samarbeid med de ansatte, å foreta kartleggingen og initiere eventuelle tiltak. Kartleggingen oppdateres vanligvis en gang pr. år. Der hvor det er gap mellom bedriftens nåværende kompetanse og fremtidige behov, forutsettes dette dekket med aktuelle opplæringstiltak eller med andre virkemidler.

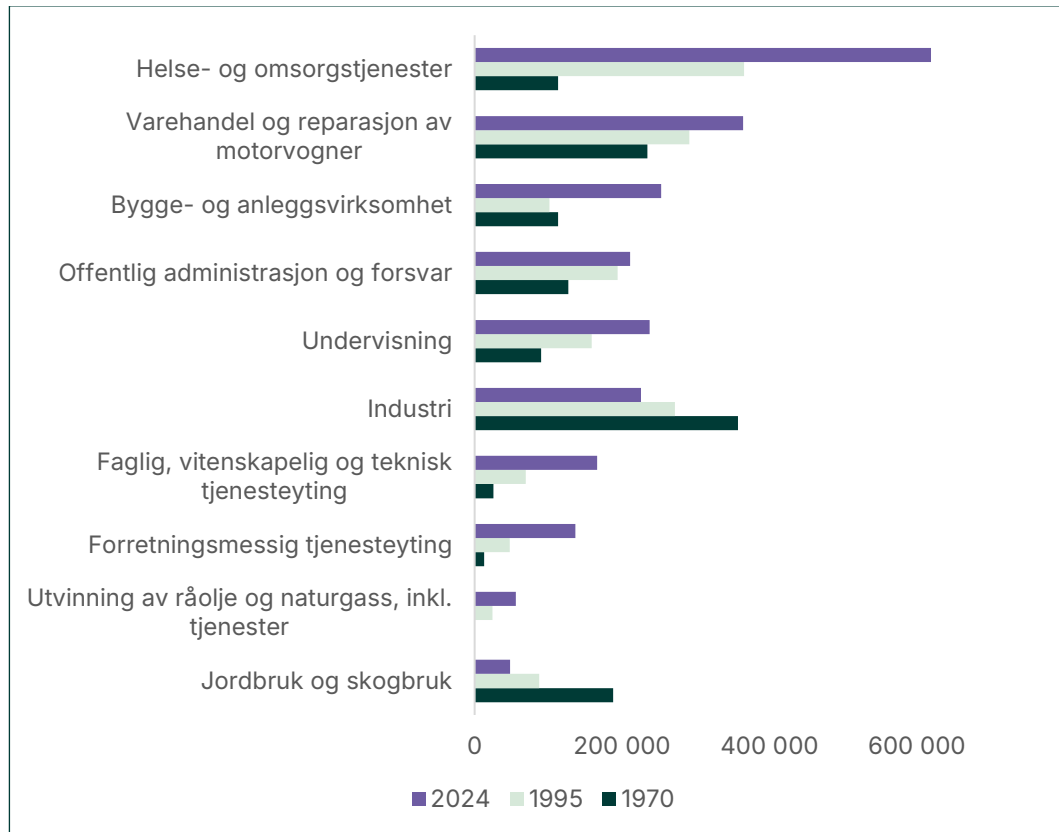
1.2 Omstilling aktualiserer lokalt partssamarbeid om kompetanse

Hernes legger til grunn at samarbeid om utvikling blir «stadig mer kritisk» for mikromodellens funksjonsmåte (2006, s. 24). Antakelsen har fått fornyet støtte i senere tid. Det partssammensatte Kompetansereformutvalget, som leverte sin innstilling til Regjeringen i 2025, skriver:

Utvalget legger til grunn at det lokale partssamarbeidet på arbeidsplassen kan bli enda viktigere fremover som følge av økt omstillingspress og behov for å være i forkant når det gjelder å identifisere behov og utvikle kompetanse (NOU 2025: 1, s. 30).

Norsk økonomi har lenge vært preget av store omveltninger med tanke på hva folk jobber med. Antallet som jobber i industrien har falt med en tredjedel fra 1970 da industrien sysselsatte drøye 350 000. Ansatte i helse og omsorg er nær seksdoblet fra 1970 til 2024.

Figur 1.2 Endringer i hvilke næringer vi jobber i. Kilde: SSB, 2024



Regjeringens perspektivmelding fra 2024 (Meld. St. 31 (2024–2025)) blinker ut to nært beslektede hovedutfordringer for norsk samfunns- og arbeidsliv fram mot 2060: kampen om arbeidskraft og behovet for omstilling. Kampen om arbeidskraft er primært drevet fram av demografiske endringer – i løpet av de neste 40 årene ventes det å bli 700 000 flere personer over 67 år. Dette skjer samtidig som fødselstallene ikke ser ut til å øke dramatisk, og arbeidsinnvandring vil være på et lavere nivå enn tilfellet har vært de siste tjue årene. Til sammen skaper dette knapphet på arbeidskraft. Asymmetrien mellom yrkesaktive og eldre personer er forventet å bli særlig akutt for bemanningsbehovet i helse- og omsorgssektoren, men andre deler av økonomien vil uunngåelig bli merket når kampen om arbeidskraften øker. I en situasjon med mindre tilgang på arbeidskraft, vil mange næringer møte krav om rasjonalisering.

Tilbudet av arbeidskraft er altså ventet å være en selvstendig driver for omstilling de kommende tiårene. Denne endringsimpulsen spiller sammen med to andre megatrender for omstilling som allerede preger norsk arbeidsliv: digitalisering og klimaendringer / det grønne skiftet (Dølvik & Steen, 2019). Grønn omstilling og digitalisering er begreper som ofte er preget av uklarhet fordi de sikter til mange ulike prosesser i ulike næringer, og fordi det er heftet stor usikkerhet til hvilke og hvor mange arbeidstakere som blir berørt på hvilke måter. I det som følger forsøker vi derfor å gi noen konkrete eksempler på faktiske og antatte endringer i arbeidslivet som følge av digitalisering og grønn omstilling. Vi velger eksempler med utgangspunkt i nedslagsfeltet for rapporten: fagarbeidere i privat sektor.

Digitalisering i arbeidslivet kan ta mange former og er en samlebetegnelse på ulike endringsprosesser som følge av bruk av teknologi i produksjon og tjenesteyting. I noen sammenhenger vil digitalisering ganske enkelt bety at det som tidligere var analogt, blir digitalt. Eksempler kan være tekniske tegninger, som tidligere ble tegnet for hånd og presentert på papir, som nå både lages og presenteres digitalt. Bygningsinformasjonsmodellering (BIM) har vært en aktuell problemstilling i bygge- og anleggsbransjen lenge, og mange bygningsarbeidere har måttet lære å lese digitale 3D-modeller, i tillegg til å planlegge og samhandle digitalt. Andre ganger viser digitalisering til automatisering gjennom innføring av kunstig intelligens, maskiner eller roboter, og at disse overtar oppgaver som tidligere ble gjort av mennesker. Automatisering fører både til *substitusjon* og *innovasjon* – det erstatter arbeidskraft, men skaper også nye oppgaver (Vigtel, 2025). Dermed kan automatisering lede til to ulike former for omstilling for den enkelte.

Noen vil måtte oppdatere fagkunnskapen som følge av nytt oppgaveinnhold når arbeidstakeren i stedet for å utføre et gitt stykke arbeid med egne hender skal styre, kontrollere, vedlikeholde og reparere maskinene som har overtatt. Beregninger av risiko for automatisering innen ulike arbeidsfelt gjort av Holden-III (NOU 2020: 2, s. 74) viser at over halvparten av alle sysselsatte i industri, bygg- og anlegg, butikk- og salgsnæringen har svært høy risiko for at hele eller deler av jobben blir overtatt av maskiner. Når automatisering fører til substitusjon, blir behovet for arbeidskraft mindre. I slike tilfeller vil omskolering til et nytt fag eller yrke være aktuelt for mange arbeidstakere. Blant yrkesgruppene som har opplevd størst nedgang som følge av digitalisering, finner vi operatører innen næringsmiddelproduksjon, postbud, mekanikere og operatører, og arkiv- og personalkontormedarbeidere. Mellom 2012 og 2022 ble det mellom 30 og 40 prosent færre personer i disse yrkesgruppene, som følge av digitalisering (SSB, 2023).

Klimaendringer kan skape to typer press med ulike konsekvenser for hvordan det norske arbeidsmarkedet må jobbe med fag og kompetanse. For det første kan klimaendringer skape nye migrasjonsstrømmer fra det globale sør. Språkbarrierer og lite formell utdanning gjør at innvandrere fra det globale sør har lavere arbeidsmarkedsdeltakelse enn norskfødte, og integrering krever satsing på basiskompetanse og voksenopplæring. Samtidig vil reduksjon av klimagassutslipp kreve omstilling av eksisterende arbeidskraft. Grønn omstilling refererer til «endringer som må til for å realisere et nullutslippssamfunn» (Normann et al., 2023, s. 23). Det vil ikke minst gjelde arbeidstakere i sektorer som transport, bygge- og anleggsbransjen, og energi- og industriproduksjon (Dølvik & Steen, 2019, s. 26–27). Produksjon av fossil energi er i denne sammenhengen særlig aktuell. I 2023 var om lag 95 000 personer direkte eller indirekte sysselsatt i norsk petroleumssektor.

Utviklingen på sokkelen er avhengig av politiske vedtak og prioriteringer – ulike veivalg gir ulike utslag på omstillingsbehovet. I en framskriving av arbeidskraftsbehovet i petroleumsnæringen (utvinning av olje og naturgass) og leverandørindustrien skiller Samfunnsøkonomisk analyse (SØA, 2024) mellom nedgang i leting og boring fram mot 2050, og stopp i all leteaktivitet. I det første scenariet (nedgang) vil kun 6000 personer måtte omstille seg. Ved stopp i all aktivitet vil 17 000 personer måtte omskoleres til nytt yrke og 10 000 omstille seg.

1.3 Utfordringer mot mikromodellen – et riss

Skal rasjonalisering, grønn og digital omstilling skje uten å virke forsterkende på sosiale forskjeller etter utdanning, må det finnes en infrastruktur for omskolering og kvalifisering der arbeidet skal skje i praksis – på den enkelte bedrift. Mikromodellen legger i utgangspunktet godt til rette for demokratisk og kvalitetsorientert omstilling gjennom samarbeid om innovasjon og kompetanse. For bedrifter og tillitsvalgte er omstillingsprosesser en mulighet; når nye oppgaver og ansvarsområder skal fordeles, er det et potensial for å styrke fagarbeiderne med tanke på arbeids- og ansvarsoppgaver på arbeidsplassen.

Bedriftene kan imidlertid også velge andre strategier enn å styrke arbeidstakere i produksjonsleddet, hvis tilgangen på kvalifisert og motivert arbeidskraft er lav, eller det ytre markedspresset stort. Særlig i privat sektor har konkurransen tiltatt med internasjonalisering. Selv om flere bedrifter har tariffavtale, er arbeidslivsmodellen utfordret av lavere avtaledekning og organisasjonsgrad blant arbeidstakere. Et utvidet europeisk marked for varer, tjenester, arbeid og kapital har gitt utvidede muligheter for å produsere i lavkostland, økt tilgangen til billigere arbeidskraft i Norge, og gjort at flere utenlandske bedrifter konkurrerer om anbud på norske bedrifters hjemmemarked. Det betyr at bedriftene i større grad enn tidligere må velge mellom ulike markedsstrategier. Selv om allmengjøring av tariffavtaler gjør lønnssetningene for ufaglærte til en absolutt bunnplanke for lønn i mange bransjer, har likevel lavpris-strategier blitt mer tilgjengelige og i særlig utsatte bransjer, har de blitt mer nødvendige (Dølvik, 2024).

Til disse overordnede pressfaktorene, kan vi legge til at kompetansestrategier i større grad enn tidligere kan fortone seg som et dilemma for arbeidsgivere hvis tilgjengelig arbeidskraft består av mange innvandrere som mangler basisferdigheter eller formelle kvalifikasjoner innen fagene som er relevante for bedriften. Et slikt utgangspunkt for rekruttering kan gjøre mindre kunnskapsintensiv produksjon til et mer rasjonelt valg for arbeidsgivere – i alle fall på kort sikt.

Forskningslitteraturen peker også på import av ledelsesmodeller på bedriftsnivå som en mulig trussel mot det lokale bedriftsdemokratiet og for tradisjonen med selvstendige fagarbeidere. Sammenliknet med mange andre land, er ledertradisjoner i Skandinavia demokratiske som følge av en likhetsorientert og uformell kultur (Byrkjeflot m.fl., 2001). De senere tiårene har modeller for konkurranse- og individorientert ledelse vunnet terreng mot mer kollektivt orientert samarbeidsledelse (se for eksempel Falkum, 2020, s. 32–35).

Ett konkret eksempel som illustrerer alle disse poengene, finner vi i erfaringene med innleie beskrevet i en rapport fra innovasjonsprosjektet «Kompetanseutvikling: verdens beste industriarbeider». SINTEF og en rekke industribedrifter var involvert i prosjektet. Rapporten viser at mange prosjektorienterte bedrifter opplevde det vanskelig å lykkes med prosjektgjennomføring i perioder hvor de var avhengige av relativt høy grad av innleid arbeidskraft. Selv om det på papiret skulle være lønnsomt å leie inn ansatte i travle perioder, ble prosjektøkonomien dårlig. Blant utfordringene finner vi språk og en ledelsesmodell med vekt på desentraliserte beslutninger og høy grad av autonomi blant

ansatte. Det blir også pekt på at det tar lang tid å tilegne seg den erfaringen og kunnskapen som fagarbeidere har, og at en fagarbeider ikke uten videre kan erstattes av en innleid som mangler denne erfaringsbaserte kompetansen (Solem et al., 2016).

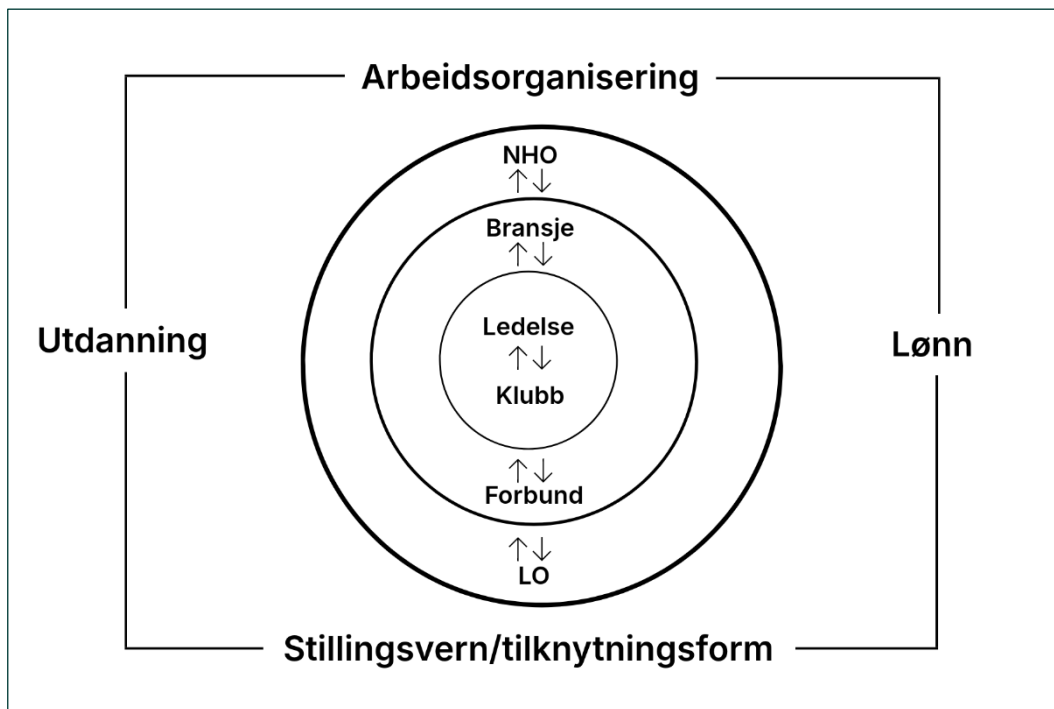
1.4 Konkurransen på kvalitet og kompetanse framfor pris – institusjonelle forutsetninger

På bakgrunn av omstillingsprosessene og de skisserte utfordringene det lokale partsamarbeidet står ovenfor, vil vi her presisere de institusjonelle betingelsene for mikromodellen. Med institusjonelle betingelser sikter vi til hvilke faktorer som bør være til stede for at bedrifter velger produktmarkedsstrategier basert på høy kvalitet og kompetanse, framfor lav pris. Utgangspunktet for redegjørelsen, er en analyse nært beslektet med «mikromodellen» – det den tyske industrisosiologen Wolfgang Streeck i sin tid kalte «institusjonelle betingelser for variert kvalitetsproduksjon» (1992). Begrepet «varierte kvalitetsproduksjon» viser ikke til at varer av variabel kvalitet, men til bedrifters evne til å produsere et mangfold av varer av høy kvalitet.

Basert på studier av konkurransekraften til tysk industri på 70- og 80-tallet, identifiserer Streeck kjennetegn ved bedrifter som vant fram i den internasjonale konkurransen på bakgrunn av produktmarkedsstrategier basert på kvalitet framfor pris. Ett kjennetegn var særlig fremtredende: bedrifters evne til å skape en «overskuddskapasitet» av produksjonsrelevante kunnskaper og ferdigheter hos de ansatte.

Den kompetansemessige overskuddskapasiteten har tre kjennetegn. Det viktigste er «brede og høye kvalifikasjoner» hos fagarbeiderne (såkalt polyvalens). Fagarbeidere med en bred kunnskapsbase er ikke bare fleksible arbeidstakere som kan håndtere mange ulike materialer, verktøy og arbeidsmetoder innen eget fag – de tilegner seg også «den generelle evnen til å lære nye ting». Det andre kjennetegnet er funksjonelt fleksible bedriftsorganisasjoner – preget av en uklar arbeidsdeling mellom ulike avdelinger. Dette motvirker sårbarhet – overbelastede avdelinger flytter oppgaver og funksjoner til en annen. Om etterspørselen etter spesifikke produkter avtar, kan bedriften snu seg mot andre markeder og produsere andre varer. For det tredje var bedriftene kjennetegnet av en desentralisert beslutningskultur. Dette var virksomheter med modeller for ledelse der hierarkiske prinsipper og strenge kommandolinjer var fortrent av en bred distribusjon av informasjon og autoritet nedover og utover i bedriftsorganisasjonen.

Figur 1.3 Presisering av mikromodellen: institusjonelle betingelser for variert kvalitetsproduksjon



Så til de institusjonelle betingelsene. Å produsere et kompetanseoverskudd er imidlertid ikke noe bedriften kan gjøre alene og på egen kjøp. En slik produksjonsstrategi er avhengig av reguleringer og institusjoner som binder, avlaster og tilrettelegger for arbeidsgivere. Helt i tråd med teorien om «mikromodellen», anser Streeck rettigheter som sikrer ansattes medvirkning gjennom kollektiv representasjon og regler for sosial fred, som helt sentralt. I tillegg trekkes fire institusjonelle forhold fram. Vi har framstilt disse grafisk i figur 1.3. som forhold utover det sentrale partssamarbeidet som rammer inn mikromodellen. Den første forutsetningen er bestemmelser for lønn som sørger for å holde lønnsnivået for manuelle høyt og lønnsforskjellene relativt lave. Et høyt lønnsnivå gjør ufaglært arbeidskraft relativt dyr, og det er derfor rasjonelt for bedriften å sørge for at de ansatte har nødvendig kompetanse til å jobbe effektivt og selvstendig. Det minsker i neste rekke behovet for arbeidsledelse. Relativt lave lønnsforskjeller internt bidrar til større likhet og bedre samarbeid mellom grupper, og vil i tillegg være et insentiv for å investere i ansattes kompetanse. Hvis lønnspremien på utdanning er relativt lav, er kostnaden en engangsinvestering som lettere vil kaste av seg på sikt.

Den andre institusjonelle forutsetningen for at bedrifter skal sørge for et overskudd av kompetanser, er ansettelsesvern. For å sikre den type langsiktighet som er sentralt for at tillit og samhandling skal bidra til produktivitet, trengs stabile relasjoner. Det blir vanskelig under forhold der arbeidskraften stadig skiftes ut. Midlertidig ansettelse gjør også investering i ansattes kompetanse meningsløs for bedriften, som ikke får dra nytte av investeringen på sikt.

Den tredje forutsetningen er et velutbygget system for fagutdanning. Streeck tar utgangspunkt i Tyskland, og peker på at fagutdanningssystemet her fyller flere sentrale funksjoner. Det avlaster bedrifters finansieringsbyrde, og det løser kollektive

handlingsproblemer bedrifter kan oppleve ved kompetanseinvestering. Som enkeltstående aktører, vil bedrifter ha interesse i å gjøre kompetanseprofiler spesialiserte og bedriftsspesifikke, for å unngå at konkurrerende bedrifter lokker til seg arbeidskraften bedriften har investert tid og penger i å kvalifisere. Fagutdanningen må derfor være kollektivt organisert, og være basert på brede fagprofiler. Det kommer i neste rekke den enkelte bedrift til gode som en kompetent og fleksibel rekrutteringsbase. Det fungerer muliggjørende for nettopp «varierte kvalitetsproduksjon» – som i motsetning til tayloristisk dequalifisering kjennetegnes av å «blande håndverk inn i masseproduksjon» (Streeck, 1992, s. 23). En sterk fagidentitet bidrar videre til at fagarbeidere setter høye standarder for eget arbeid. Også fagforeningene trenger imidlertid et bredt orientert fagopplæringssystem som balanserer ulike hensyn og ivaretar breddekunnskap. Det hindrer fremveksten av laugsmentalitet, der fagforeninger opptrer som rigide forsvarere av grensene for «sine» teiger av arbeidsmarkedet.

Til sist peker Streeck på reguleringer for arbeidsorganisering, som driver arbeidsgivere til å forme bredere stillingsbeskrivelser enn de strengt tatt opplever er nødvendig. Nasjonale reguleringer som begrenser lange kjeder av underentreprise er et relevant eksempel i sammenhengen. Forutsetninger for akkordarbeid i tariffavtaler i bygg og anlegg er et annet. Slike reguleringer gir mindre spesialisering og detaljstyring, det Streeck kaller «de-taylorisering», og legger til rette for lengre produksjonssykluser og en mindre oppstykket arbeidsprosess.

Til sist peker Streeck på et velutbygget system for fagutdanning. Streeck tar utgangspunkt i Tyskland, og peker på at fagutdanningssystemet her fyller flere sentrale funksjoner. Det avlaster bedrifters finansieringsbyrde, og det løser kollektive handlingsproblemer bedrifter kan oppleve ved kompetanseinvestering. Som enkeltstående aktører, vil bedrifter ha interesse i å gjøre kompetanseprofiler spesialiserte og bedriftsspesifikke, for å unngå at konkurrerende bedrifter lokker til seg arbeidskraften bedriften har investert tid og penger i å kvalifisere. Fagutdanningen må derfor være kollektivt organisert, og være basert på brede fagprofiler. Det kommer i neste rekke den enkelte bedrift til gode som en kompetent og fleksibel rekrutteringsbase. Det fungerer muliggjørende for nettopp «varierte kvalitetsproduksjon» – som i motsetning til tayloristisk dequalifisering kjennetegnes av å «blande håndverk inn i masseproduksjon» (Streeck, 1992, s. 23). En sterk fagidentitet bidrar videre til at fagarbeidere setter høye standarder for eget arbeid. Også fagforeningene trenger imidlertid et bredt orientert fagopplæringssystem som balanserer ulike hensyn og ivaretar breddekunnskap. Det hindrer fremveksten av laugsmentalitet, der fagforeninger opptrer som rigide forsvarere av grensene for «sine» teiger av arbeidsmarkedet.

Til sammen utgjør dette en analyse nært forbundet med ideen om «mikromodellen», der det lokale arbeidet med kompetanse forstås med utgangspunkt i de sosiale og institusjonelle forholdene som omgir produksjonen (Streeck, 1992, s. 29).

1.5 Data og metode

Datakildene som ligger til grunn for de empiriske kapitlene, er statistikk fra LOs tillitsvalgtpanel, og intervjuer med totalt 26 personer, hvorav 12 ble intervjuet om den norske ordningen med kompetansetillitsvalgt. 14 er intervjuet i forbindelse med case-studier i bedrift. Studien er godkjent av Sikt personvernombud for forskning. Personer i det kvalitative intervjumaterialet er ikke navngitt, men de fleste er ikke fullt anonymisert etter samtykke fra den enkelte. Bedrifter er navngitt med godkjenning fra bedriftene.

I kapittel 3 kartlegges tillitsvalgtes erfaringer med og involvering i kompetansearbeid på arbeidsplassene, med utgangspunkt i LOs tillitsvalgtpanel. Panelet består av rundt 3000 tillitsvalgte fra alle LO-forbund, og det ble etablert i 2012. Deltakerne mottar undersøkelser to til tre ganger i året, og temaene varierer i takt med aktuelle spørsmål i norsk arbeidsliv.¹ Kompetanseutvikling har særlig vært tema for panelet i seks omganger: i 2014, 2016, 2018, 2022, 2023 og 2024. Fafo administrerer og gjennomfører undersøkelsene, som finansieres av LO. Flertallet av deltakerne er tillitsvalgte på arbeidsplassnivå, mens omtrent 500 har verv i forbund eller foreninger på regionalt eller nasjonalt nivå.²

I analysene knyttes resultater fra spørreundersøkelsene med bakgrunnsvariabler som størrelsen på virksomheten deltakerne er tillitsvalgt i, alder, kjønn, hvor mye tid de bruker på vervet og sektor. Deltakerne er inndelt i fem sektorer: 1) privat vareproduksjon, som omfatter industrien, offshorevirksomheter og bygge- og anleggsbransjen, 2) privat tjenesteproduksjon, som omfatter samferdsel, transport, varehandel, renhold og vakt samt bank og finans, 3) statlig sektor inkludert helseforetakene, 4) kommunal og fylkeskommunal sektor, og 5) fristilte offentlige virksomheter.

Kapittel 4 bygger på semi-strukturerte intervjuer med tolv personer som har ulik tilknytning til kompetansetillitsvalgtordningen. Intervjuene inkluderer både personer som har vært med på å bygge opp og organisere ordningen, og personer som selv har vært kompetansetillitsvalgte ute på arbeidsplasser. Fem av de vi har snakket med har selv bakgrunn som kompetansetillitsvalgte eller har den rollen i dag. Det har vist seg vanskelig å rekruttere flere personer som innehar denne rollen, noe som antakelig skyldes at ordningen i realiteten er lagt ned. Vi har ikke søkt å få noe representativt bilde av ordningen gjennom intervjuene, men å få fram ulike perspektiver på hvordan den fungerte.

Kapittel 5 og 6 presenterer case-studier i totalt fire industribedrifter: to bedrifter i Danmark og to i Norge. Totalt 14 personer er intervjuet i forbindelse med case-studiene, og dokumenter fra bedriftene selv, aktuelt avtaleverk og tidligere forskning er inkludert i datamateriale der det er relevant. Case-studiene er også basert på feltdata fra omvisninger ved tre av bedriftene: Aker Solutions verft på Stord og Hapro Electronics AS i Norge, og Vestergaard Company i Danmark. Den fjerde bedriften, Svanehej, er lokalisert

¹ Eksempler på slike temaer er innleid arbeidskraft og midlertidige ansettelser, kontroll og overvåking i arbeidslivet, kompetanseutvikling på arbeidsplassen, medbestemmelse og samarbeid med arbeidsgiver, lokale forhandlinger, klimatiltak på arbeidsplassen, og fysisk og psykososialt arbeidsmiljø.

² De tillitsvalgte rekrutteres til panelet gjennom e-postlister fra forbundene, og resultatene formidles gjennom faktaflak, notater og årlige rapporter som er offentlig tilgjengelige på Fafos nettsider.

i Nord-Gylland. Denne er ikke besøkt. Her foregikk intervjuene på Teams. Bedriftene er navngitt etter samtykke fra bedriftene.

De norske casebedriftene er valgt ut i kraft av å være bedrifter med lange tradisjoner for partssamarbeid om kompetanse, og i kraft av å representere bedrifter med lang erfaring fra samarbeidsorientert omstilling, særlig når det gjelder teknologiske endringer. Aker Solutions verft på Stord er i tillegg en bedrift som står midt i krysspresset fra internasjonalisering og det grønne skiftet. Ved vårt besøk ved verftet i juli 2025, var en majoritet av arbeiderne i produksjonen innleid, utenlandsk arbeidskraft. Som leverandør til olje- og gass-næringen, er omlegging til fornybar energi også en svært aktuell problemstilling på verftet. Dataene i de norske casebedriftene inkluderer semi-strukturerte intervjuer med totalt ni personer. Som i resten av rapporten ligger hovedvekten på tillitsvalgte. Blant de ni er syv nåværende eller tidligere tillitsvalgte, og to er ledere i HR. Formålet med datainnsamlingen har vært å forstå hva som kjennetegner tillitsvalgtes arbeid og bedriftens organisering, der det lokale partssamarbeidet fungerer godt. Intervjuene har kretset rundt partssamarbeid, arbeidsorganisering, håndtering av omstilling og potensielle konflikter samt holdninger til endring i styring og markedsforhold. Datainnsamlingen har foregått ved bedriftene, og inkluderer omvisninger i produksjonslokalene. Intervjuene er supplert av feltsamtaler, altså mer uformelle samtaler med ansatte i bedriftene. Intervjuene varierer i lengde mellom én og fem timer. Noen av intervjuene er transkribert ved hjelp av kunstig intelligens.

De danske dataene består av totalt fire intervjuer med fem personer totalt. Motivasjonen for å inkludere Danmark har vært flersidig. For det første har dansk industri som nevnt nylig tariffestet en ordning med utdannelsesrepresentant, med likheter til den norske kompetansetillitsvalgte. Ulikhetene er at det danske initiativet ligger på tariff- og bransjenivå, ikke nasjonalt nivå. En annen er at den danske utdannelsesrepresentanten er utpekt av partene i fellesskap. Den likner likevel en tillitsvalgt på den måten at representantene blir rekruttert fra medlemmer i Fellesforbundets danske motstykke, Dansk Metal. Det danske arbeidsmarkedet er nokså likt det norske, men fagforeningene har likevel litt andre tradisjoner. Det gjelder blant annet tradisjonen med å finansiere utdanning gjennom partsfinansierte fond.

De to industribedriftene vi har gjort intervjuer med i henholdsvis Roskilde og Nord-Gylland, er rekruttert på bakgrunn av at de har positive erfaringer med utdannelsesrepresentantordningen. Rekruttering skjedde etter innspill fra Dansk Metal. Innholdsmessig har intervjuene vært sentrert rundt organisering, gevinster og eventuelle ulemper for det lokale partssamarbeidet. I tillegg til bedriftsintervjuer, inkluderer dataene i kapittel 6 et intervju med en representant for Dansk Metal sentralt. Bedriftsbesøkene i Danmark har ikke bare belyst erfaringer med å skille ut kompetanse i en egen tillitsvalgtfunksjon, men også informert den andre problemstillingen om hva som kjennetegner tillitsvalgtes arbeid i bedrifter som lykkes i det lokale partssamarbeidet om kompetanse. Kapittel 6 skal derfor leses med utgangspunkt i begge problemstillingene. Når vi i avslutningskapittelet oppsummerer funnene på tvers av kapitler, er erfaringer fra de danske case-bedriftene inkludert i oppsummeringen av suksessfaktorer.

1.6 Gangen i rapporten

I rapporten stiller vi altså tre spørsmål:

1. Hvilke barrierer møter tillitsvalgte i arbeidet med kompetanse?
2. Hva kjennetegner tillitsvalgtes arbeid i bedrifter med et godt partssamarbeid om kompetanse?
3. Peker erfaringer fra Norge og Danmark mot å skille ut kompetanse i en egen tillitsvalgtfunksjon?

Problemstillingene blir besvart i fem kapitler. Vi vil nå gi en kort presentasjon av kapitlene og gangen i rapporten.

I neste kapittel refererer vi til hva tidligere forskning sier om barrierer for tillitsvalgsmedvirkning om kompetanse og omstilling, og identifiserer tre dilemmaer som preger fagbevegelsens forhold til fag og utdanning.

I kapittel 3 går vi mer i dybden på spørsmålet om barrierer, basert på data fra LOs tillitsvalgtpanel. Kapitlet belyser hvilke hinder tillitsvalgte møter i bedriften knyttet til manglende involvering og tilrettelegging, og at tillitsvalgtes tid, kapasitet og prioriteringer ser ut til å være selvstendige faktorer.

Kapittel 4 er basert på intervjuer med aktører som har vært involvert i ordningen med kompetansetillitsvalgt i ulike forbund og sentralt i LO. I kapitlet belyser vi positive og negative erfaringer, og drøfter hvorfor ordningen ikke har fungert etter hensikten med utgangspunkt i forhold i det lokale partssamarbeidet, i forbund og i mer generelle samfunnsforhold.

I kapittel 5 og 6 snus fokuset fra barrierer til muligheter. Vi kartlegger i kapittel 5 hva som kjennetegner tillitsvalgtes arbeid i bedrifter ved to norske industribedrifter der mikromodellen fungerer godt i praksis. Presentasjonen er strukturert med utgangspunkt i hvordan tillitsvalgte jobber med utbredte utfordringer, og viser hvordan bedrifter og tillitsvalgte arbeider med produktivitet, omstilling og kvalifisering. Vi løfter også fram hvordan tillitsvalgte møter utfordringer knyttet til innleie og en mer hierarkisk bedriftsstruktur.

Der kapittel 4 i stor grad viser at en egen tillitsvalgt for kompetanse ikke fungerte etter hensikten i Norge, viser kapittel 6 at erfaringene fra dansk industri peker i en annen retning. Kapitlet belyser bakgrunnen for, og erfaringer med ordningen med en egen utdannelsesrepresentant som nylig ble skrevet inn i den danske industriovertenskomst. Kapitlet avslutter med en diskusjon om hva norsk fagbevegelse kan lære av danske erfaringer og peker på tillitsvalgtsopplæringen som særlig viktig.

I avslutningskapitlet oppsummerer vi rapporten med utgangspunkt i problemstillingene og peker på tre spørsmål rapporten gir grunnlag for å undersøke videre.

2 Tidligere forskning: barrierer og dilemmaer for tillitsvalgte

Vi så i forrige kapittel at det norske lov- og avtaleverket i utgangspunktet legger til rette for at tillitsvalgte blir inkludert i spørsmål om bedriftsutvikling, kompetanse og omstillingsprosesser. Samtidig peker forskning på at det i praksis ikke alltid skjer. Det ser tvert imot ut til at kompetanse og digital omstilling ofte kommer et stykke ned på partenes dagsorden.

Med vekt på hva tidligere forskning sier om barrierer for at mikromodellen skal bli realisert i praksis, gjennomgår vi i dette kapittelet sentrale funn fra studier om kompetanse og omstilling i det lokale partssamarbeidet. Med utgangspunkt i historiske kilder identifiserer vi deretter tre dilemmaer som har preget fagbevegelsens forhold til fag og utdanning.

2.1 Omstilling og kompetanse langt ned på de lokale partenes agenda

I en undersøkelse rettet mot ledere, tillitsvalgte og verneombud ved norske bedrifter, finner Trygstad et al. (2021, s. 80–82) at kompetanse er temaet flest mener burde vært diskutert i fora de deltar i. Både blant ledere og tillitsvalgte topper kompetanseutvikling lista over tema som etterlyses i partssamarbeidet ved bedriften. Noe eldre forskning finner at tillitsvalgte i liten grad er pådrivere for kompetanseutvikling lokalt (Hagen & Skule, 2008).

En mulig forklaring på hvorfor tillitsvalgte ikke er pådrivere for kompetanseutvikling, kunne nettopp være at de ikke opplever at mulighetene for medvirkning er til stede. I en kartlegging basert på svar fra 5100 tillitsvalgte på bedriftsnivå i hovedsammenslutninger som LO, YS og Akademikerne, finner Aspøy et al. (2024) at to av ti har vært involvert i kompetansekartlegginger ved bedriften, og bare én av ti har vært involvert i diskusjoner om hvilke grupper som kompetansetiltak skal gjelde for. Forfatterne konkluderer med at «tillitsvalgte i liten grad er involvert i kompetansediskusjoner» på arbeidsplassen (s. 4).

Funnene fra Trygstad et al. (2021) kan indikere noe i samme retning, ettersom det særlig er tillitsvalgte som etterlyser at kompetanseutvikling diskuteres i partsamarbeidet. Blant tillitsvalgte etterlyser 39 prosent at kompetanseutvikling blir tema i fora de deltar i, mens tallet er noe lavere (29 prosent) blant ledere.

Andre studier tyder på at ledere ønsker at tillitsvalgte er mer involvert og engasjert i spørsmål om utdanning og omstilling. Hagen (2024) har spurt ledere i bedrifter med tillitsvalgte hvilke saker de mener tillitsvalgte bør jobbe med og hvilke saker tillitsvalgte har innflytelse over. Også her utmerker kompetanseutvikling seg som tema. Kompetanseutvikling er saksfeltet der spriket mellom innflytelse og prioritering er størst. 37 prosent oppgir at tillitsvalgte har innflytelse over dette området i bedriften. 58 prosent mener tillitsvalgte burde prioritere denne saken. Det tyder på at lederne i studien i stor grad

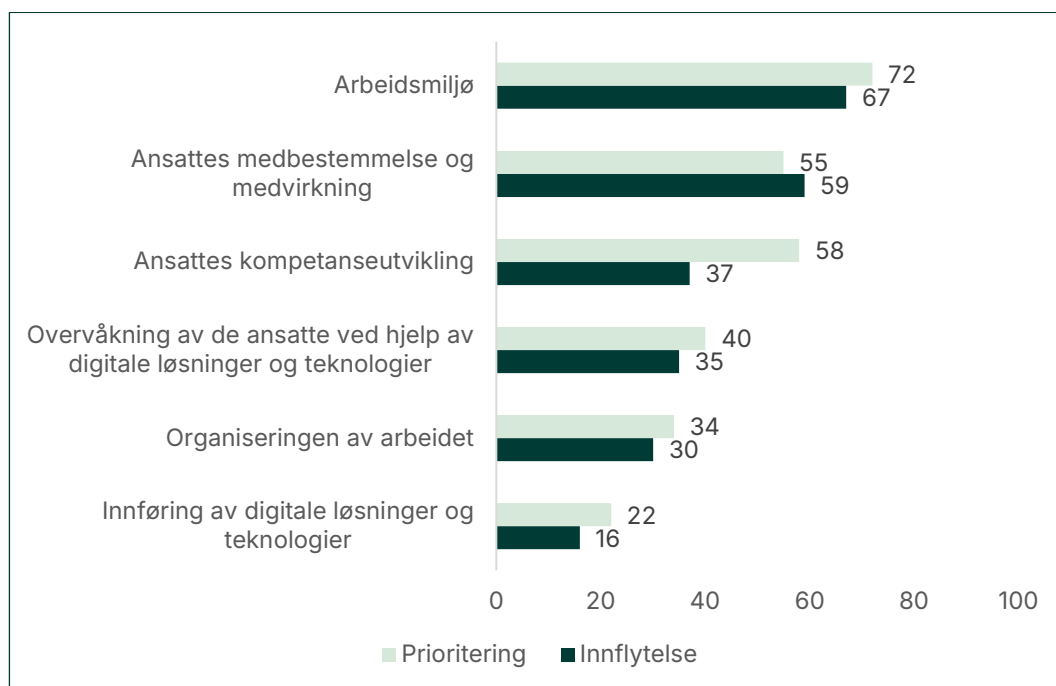
ønsker, eller i alle fall ikke har prinsipielle innvendinger mot å involvere tillitsvalgte i spørsmål som gjelder ansattes utdanning og opplæring.

Vi har tidligere vist at digitalisering gjør at jobber får nytt oppgaveinnhold og endrer etterspørselen etter ulike yrker. Flere studier om digital omstilling viser et tilsvarende representasjonsgap som det vi ser på kompetansefeltet generelt – rettighetene for tillitsvalgtes medvirkning er på plass, samtidig som praksis i mange bedrifter er at tillitsvalgte ikke tas med på råd.

Tillitsvalgtes rett til medvirkning ved innføring av ny teknologi og kontrolltiltak er hjemlet i arbeidsmiljøloven og i en egen tilleggsavtale til hovedavtalen. Bråten et al. (2023) finner at tillitsvalgte blir involvert i digitaliseringsprosesser ved om lag halvparten av bedriftene i deres undersøkelse. Funnet er i samsvar med Hagen (2024, s. 53), som finner at digitalisering «ikke er et sentralt tema hos de lokale partene» og at «tillitsvalgte har liten innflytelse» over beslutninger om digitalisering.

Hagen konkluderer med at «[m]ikromodellen synes å ikke kunne sørge for at en av de største utfordringene i arbeidslivet havner på partenes agenda». I en diskusjon av mulige årsaker til manglende involvering og interesse fra tillitsvalgtes side, fremhever Hagen at digitalisering er vanskelig å koble til økt lønn og bedre arbeidsvilkår (s. 53).

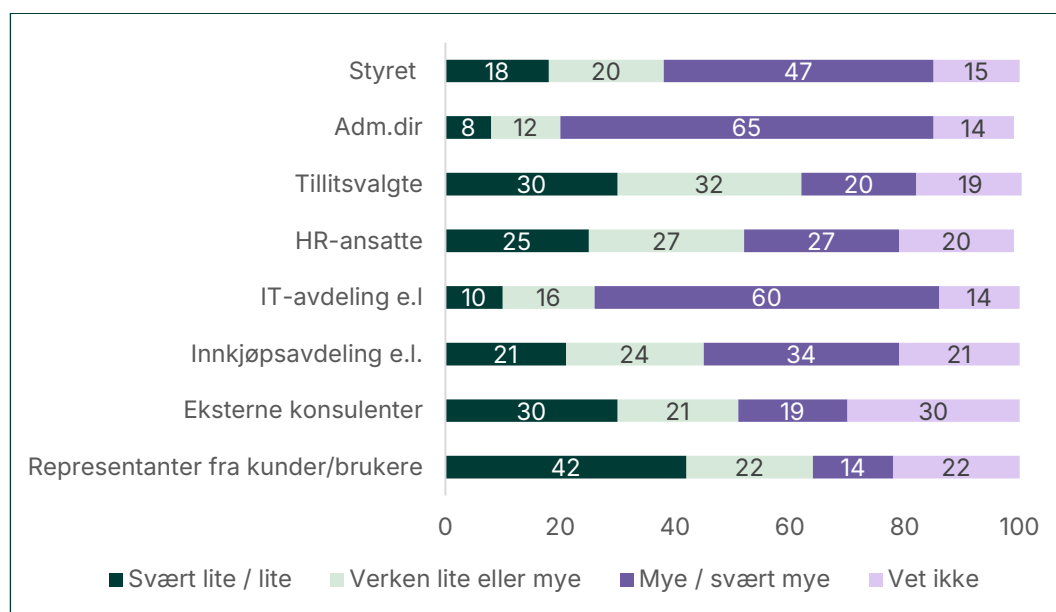
Figur 2.1 Hvilke saker bør de tillitsvalgte jobbe med og hvor mye innflytelse har de tillitsvalgte på ulike saker? N = 678–1057 ledere som svarer at det er tillitsvalgte i virksomheten. Kilde: Hagen, 2024, s. 52. Figur gjengitt med forfatters samtykke



I forrige kapittel så vi at modeller for ledelse med vekt på kontroll og spesialisering kan utgjøre en trussel mot samarbeidskulturen som tradisjonelt har kjennetegnet deler av norsk arbeidsliv. Hagen dokumenterer tendenser til spesialisert ansvar utenfor bedriftsdemokratiet i spørsmål om digitalisering. Beslutninger om digitalisering tas ut av partsammensatte fora, og ansvaret ligger i spesialiserte avdelinger i bedriften. IT-avdeling

har særlig stor innflytelse i digital omstilling de tre siste årene. 60 prosent av ledere for virksomheter med tillitsvalgte oppgir at IT-avdelingen hadde mye eller svært mye innflytelse. Bare 20 prosent oppgir at tillitsvalgte har hatt det samme. Også innkjøpsavdelinger overgår tillitsvalgtes innflytelse i spørsmålet – 34 prosent av lederne i undersøkelsen oppgir at disse har hatt mye innflytelse over digital omstilling.

Figur 2.2 Tenkt tilbake på den viktigste digitale omstillingen i din virksomhet de tre siste årene. Hvor mye innflytelse hadde følgende aktører på avgjørende beslutninger i denne omstillingsprosessen? N = 693-779 ledere som svarer at det er tillitsvalgte i virksomheten. Kilde: Hagen, 2024, s. 53



Ett tema det er rimelig å tro vil prege tillitsvalgtes holdning til spørsmål om kompetanse og bedriftsutvikling, er om medlemmene som tillitsvalgte representerer ønsker å delta i etter- og videreutdanning. Etterutdanning er ikke studiepoenggivende kompetanseutvikling, som seminarer og konferanser, mens videreutdanning gir studiepoeng.

Individuelle arbeidstakers deltakelse er et dominerende tema i forskning på kompetanseutvikling i arbeidslivet, og et gjentakende funn er at deltakelse følger utdanningsnivå. Arbeidstakere med lite formell utdanning fra før, deltar mindre enn arbeidstakere med lenger utdanning fra tidligere. Forskjellene er stabile over tid for både formell videreutdanning og såkalt ikke-formell opplæring, som ikke gir studiepoeng (eks. SSB, 2024). Kompetanseutvikling i arbeidslivet viderefører og forsterker dermed forskjeller skapt i utdanningssystemet.

Reegård (2024) har kartlagt hva forskning sier om årsaker til at arbeidstakere med lite formell utdanning i mindre grad deltar i kompetanseutvikling. Ett sentralt funn i litteraturen om formell videreutdanning er mangel på interesse fra arbeidstakernes side. Reegård omtaler dette som en «disposisjonsbarriere». Manglende interesse bunner i flere forhold: at arbeidstaker ikke opplever at jobben krever det, at arbeidstakere selv ikke ønsker å delta, eller at de opplever å ikke være i riktig aldersgruppe eller ha helse til å delta. Av hensyn til klarspråk, velger vi å omtale disposisjonsbarrieren som en «motivasjonsbarriere» i denne rapporten.

Ønsket om å tette gapet i individuell deltakelse mellom utdanningsgrupper har vært et ledende motiv i svært mange politiske prosesser arbeidslivsrettede tiltak siden etter- og videreutdanning kom på den politiske dagsorden på 90-tallet. En rekke reformer har vært iverksatt. På slutten av 90-tallet og begynnelsen av 2000-tallet kom rettigheter til utdanning og utdanningspermisjon på plass. Flere initiativ har forsøkt å mobilisere og tilrettelegge for at faglærte og ufaglærte skal delta mer i utdanning og opplæring. Likevel er deltakelsen stabilt lav blant grupper med lite formell utdanning fra før. Selv forbund og land som har gode fondsordninger for finansiering og lønnskompensasjon for etter- og videreutdanning opplever at fondene ikke blir brukt opp på grunn av lav etterspørsel blant arbeidstakere (Haakestad & Huseby, 2023).

Vi ser altså at forskning på den ene siden peker på bedriftene som barriere for involvering av tillitsvalgte i beslutninger om omstilling og kompetanse. Beslutninger tas oftere i spesialiserte avdelinger enn i partssammensatte fora. Motivasjonsbarrieren på individnivå kan tenkes å påvirke tillitsvalgtes arbeid med kompetanse på arbeidsplassen på flere måter. Det kan gjøre at kompetansespørsmål ikke oppleves som noe det finnes en forventning om at tillitsvalgte bør jobbe med, for eksempel ved at medlemmene i liten grad setter det på agendaen på klubbmøter og i daglige samtaler. Det kan i neste rekke omgang gjøre noe med tillitsvalgtes rolleforståelse og motivasjon for å jobbe med utdanning og kompetansespørsmål. Vi omtaler konsekvensene av motivasjonsbarrieren blant arbeidstakere for tillitsvalgte nærmere i neste underkapittel, i punktet om «det representative dilemmaet».

2.2 Tre dilemmaer for fagbevegelsen om fag og utdanning

Det er bredt anerkjent at kompetanseinvestering er et dilemma for bedrifter (se Marsden, 1999; Bonoli & Emmenegger, 2022). Kjernen i dilemmaet er at bedriften ønsker kyndige og kunnskapsrike ansatte, men at selve investeringen i ansattes utdanning er risikabel fordi arbeidskraften er mobil. På den ene siden bedrer utdanning produktiviteten til bedriften, dyktiggjør den enkelte ansatte til å løse egne oppgaver smartere og bedre, og gjør uproduktiv arbeidskraft overflødig fordi behovet for ledelse blir mindre når arbeidstakeren selv kan planlegge, utføre og kontrollere eget arbeid. På den andre siden tilhører ikke kunnskapen bedriften, men den enkelte ansatte. I eksterne eller fagbaserte arbeidsmarkeder der utdanninger er gyldige i hele arbeidsmarkedet, og ikke bare i den enkelte bedrift, kan arbeidstakeren ta med seg kunnskapen når hen søker jobb ved en annen bedrift. Hvis bedrifter lokker til seg arbeidskraft andre har utdannet, kalles det «rapping» (poaching). Dermed kan bedrifter vegre seg for å investere i human kapital, og resultatet blir systematisk underinvestering i utdanning. I tråd med tidligere forskning, har vi tidligere pekt på at bedrifter derfor er avhengige av institusjoner utenfor markedet til å avlaste bedriften finansieringsansvaret (Haakestad & Huseby, 2023).

Forskningen vi har referert til tyder samtidig på at engasjementet for omstilling og etter- og videreutdanning er varierende også blant tillitsvalgte. I denne rapporten undersøker vi flere sider ved hvorfor det er slik. I dette underkapittelet vil vi argumentere for at det

kan henge sammen med at utdanning og fag er historiske stridstema i fagbevegelsen. Nyere og eldre arbeidslivsforskning gir grunn til å peke på tre dilemmaer.³

Maktressurs-dilemma: å styrke medlemmene individuelt eller kollektivt

Fagutdanning og utdanning på høyere nivå styrker den enkelte arbeidstakers forhandlingsposisjon – arbeidstaker blir vanskeligere å erstatte og lettere å ansette. Slik er fagkunnskap og annen utdanning med på å styrke arbeidstakerens individuelle *maktressurser* på arbeidsmarkedet (Refslund & Arnholtz, 2022). Det er i utgangspunktet i fagforeningenes interesse. Dilemmaet for fagforeningene oppstår fordi fagforeningene ikke bare er opptatt av den enkelte arbeidstaker, men bred inklusjon av alle arbeidstakere. For sterk vekt på fag kan skape interne skillelinjer mellom arbeidergrupper. Kjelstadli (2018) peker på at «fagstoltheten» ble en trussel for bredere klassesolidaritet i norsk fagbevegelses formative fase. «Kammerat» erstattet «kollega» som honnørord for fagforeningsmedlemmer imellom. Mer umiddelbart aktuelt i dag er faren for å utdanne medlemmer ut av foreninger. Å styrke den enkelte arbeidstakers forhandlingsposisjon med utdanning, står da i motsetning til den kollektive styrken. Det er en særlig aktuell problemstilling for fagforeninger organisert i horisontale industriforbund, slik forbund i norske LO i hovedsak er (Messel 2010; Hasås 2020). På arbeidsplassnivå vil den enkelte tillitsvalgte i industriforbund ofte representere medlemmer innen mange ulike fag og på ulike utdanningsnivåer – også arbeidstakere uten formell fagutdanning. For tillitsvalgte kan stor variasjon i medlemmenes utdanningsbakgrunn gjøre at oppfølging av individuelle kompetansebehov blir mer komplisert og tidkrevende enn eksempelvis lønn, som forhandles kollektivt.

Det representative dilemma: følge medlemmene eller sette agenda

Mye tidligere forskning viser som vi har sett at ufaglærte og faglærte deltar mindre i etter- og videreutdanning, blant annet fordi interessen er lav. For tillitsvalgte oppstår dermed et representasjonsproblem. Hvis medlemmene ikke etterspør kurs og utdanning – skal tillitsvalgte anstrenge seg for å motivere og tilrettelegge, eller konsentrere innsatsen om lønns- og arbeidsvilkår og andre forhold medlemmene er engasjert i? Når medlemmene ikke selv setter kompetansespørsmål høyt på agendaen, kan det påvirke tillitsvalgtes opplevelse av sitt representative mandat. Medlemmenes motivasjon for kvalifisering her og nå, er imidlertid ikke nødvendigvis sammenfallende med deres langsiktige interesser for ansettelsestrygghet og utvikling. Å ivareta medlemmenes interesser på sikt, er rimelig å definere som en kjerneoppgave for tillitsvalgte. Å unnlate å involvere seg i spørsmål om kvalifisering for eksempel i forbindelse med digital omstilling, kan komme til å undergrave medlemmenes mulighet for ansettelse, jobbtrivsel og mestring i fremtiden.

Solidaritetsdilemma: Sjanselikheter eller resultatlikheter

Et siste dilemma angår hvor store forskjeller etter utdanning og lønn som er akseptabelt og ønskelig for en fagforening. Ibsen og Thelen (2017) identifiserer ulike solidaritetsstrategier for fagforeninger; enten legger man vekt på likheter i resultater eller likheter i

³ Framstillingen er basert på Haakestad (2025).

muligheter. Ibsen og Thelen knytter denne forskjellen til forskjellen mellom LO i Sverige og tidligere LO i Danmark.⁴ Strategien som legger vekt på like resultater, som har dominert i Sverige, fokuserer på å utjevne forskjeller ved å «løfte i bånd». Her står høye lønnssetninger for ufaglærte og å heve statusen til realkompetansen sentralt. Strategien legger vekt på at ufaglærte har eller kan ha mye uformell eller reell kompetanse, selv om denne ikke er formalisert gjennom fag- eller svennebrev. Korsnes (1996) viser at det å være faglært arbeider historisk har vært en «tariffkategori», like mye som en «utdanningskategori» i norsk industri. Begrepene peker på at realkompetanse, altså ikke bare formell utdanning, har vært grunnlaget for å få status og betaling som fagarbeider. På arbeidsplassnivå vil solidaritetsstrategien med vekt på like resultater bety at tillitsvalgte og klubber retter innsatsen mot de som har minst utdanning fra før. Faren ved å legge vekt på like resultater, er å undergrave eller utvanne verdien av det som faktisk ligger i utdanningen som leder til fag- og svennebrev. Baksiden av en slik likhetsorienterting kan være en kultur der utdanning forstås som noe som ligger utenfor fagforeningenes virkefelt – utdanning blir et ikke-tema for kollektivet.

Alternativet, en solidaritetsstrategi med vekt på like muligheter, legger vekt på lik tilgang til kompetanseheving og utdanning, og å hegne om verdien av fagbrevet. I praksis vil det innebære «å lage stiger» for de som vil og kan ta formell utdanning, fra ufaglært til fagarbeider til fagskole til høyskole/universitet. Spørsmålet om differensiering av lønn etter utdanning står sentralt i dette dilemmaet. Lønnsdifferensiering blir et helt konkrete uttrykk for verdsetting av kunnskapen og den praktiske treningen som kreves for å oppnå fagbrev eller andre former for formell utdanning.

At fagbevegelsen historisk har gjort ulike veivalg i møte med disse dilemmaene, kommer til syne i ulike kulturer og strukturer i tariffavtaler og forbund internt i LO (Messel, 2010; Nergaard & Stokke, 2010), mellom hovedorganisasjoner i Norge (Bie-Drivdal, 2020), og mellom fagbevegelsen internt i Norden (Ibsen & Thelen, 2017).

For LO har disse dilemmaene sannsynligvis blitt skarpere i møte med to sentrale utviklingstrekk: utdanningsrevolusjonen og innvandring. På den ene siden har stadig flere arbeidstakere formell utdanning og høyere utdanning. For LO peker det i retning av satsing på utdannings- og karrierestiger for ufaglærte og fagarbeidere, for å holde sosiale forskjeller etter utdanning nede, og for å opprettholde fagarbeid som attraktiv karrierevei for ungdom. På den andre siden gjør innvandring at flere arbeidstakere enn tidligere mangler grunnleggende eller formelle kvalifikasjoner. Da Yngve Hågensen tidlig på 90-tallet lanserte ideen om en kompetansereform for voksne arbeidstakere, var ett av målene at hele arbeidsstyrken ved år 2000 skulle ha formell utdanning tilsvarende videregående skolenivå. Innvandring har imidlertid gjort at andelen uten videregående opplæring har økt de siste tiårene. Spennet i kvalifikasjoner i arbeidsstyrken har med andre ord blitt videre, og fagforeninger både sentralt og lokalt må manøvrere i et landskap med stort strekk i laget.

⁴ Nå Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH).

3 Tillitsvalgtes erfaringer med kompetansearbeid på arbeidsplassen

I dette kapittelet identifiserer vi barrierer tillitsvalgte møter på arbeidsplassen i spørsmål om kompetanse, i tråd med den første problemstillingen formulert i innledningskapittelet: «Hvilke hindringer møter tillitsvalgte i arbeidet med kompetanse og utdanning?»

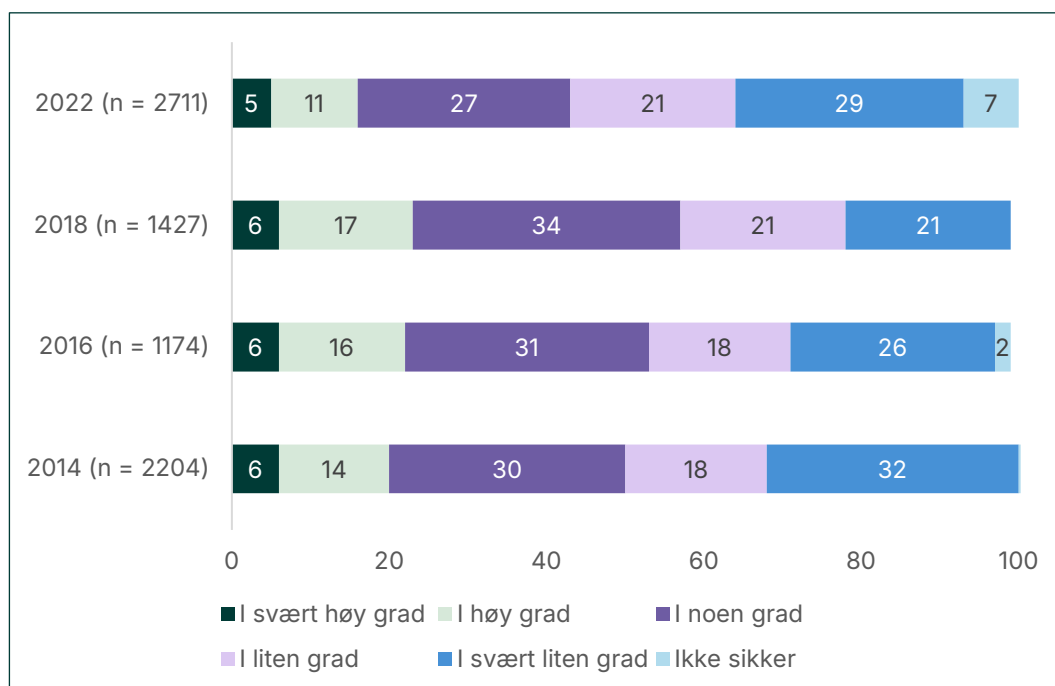
Vi beskriver først de tillitsvalgtes *tilgang* på beslutninger og vurderinger om utdanning og kompetanseutvikling ved å undersøke om og i hvilken grad de involveres i vurderinger knyttet til kompetansebehov på arbeidsplassene. Deretter ser vi nærmere på hvordan de tillitsvalgte opplever *behovet* og *etterspørselen* for kompetanseutvikling på arbeidsplassen fra medlemmer, og i hvilken grad virksomhetene tilrettelegger for deltakelse. For å undersøke om tid og kapasitet utgjør et hinder for at tillitsvalgte blir involvert i kartlegging og beslutninger om kompetanse i bedriften, undersøker vi gjennomgående betydningen av tid brukt på vervet. Til slutt beskriver vi de tillitsvalgtes forståelse av og erfaringer med kompetansebehov i møte med digitalisering og det grønne skiftet.

3.1 Tillitsvalgtes involvering i virksomhetens kompetanseutvikling

I hvilken grad involveres de tillitsvalgte i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling på arbeidsplassene? I forrige kapittel så vi funn fra tidligere forskning som viser at kompetanseutvikling kommer på topp av temaer som både ledere og tillitsvalgte mener burde være diskutert i fora de deltar i (Trygstad et al., 2021, s. 80), og at kompetanseutvikling likevel havner langt ned på de lokale partenes dagsorden. I det som følger undersøker vi flere aspekter ved involvering. Vi ser på involvering i vurderinger og beslutninger om konkrete tiltak, og hvilke grupper på arbeidsplassen tiltak skal gjelde for.

Vi ser først på spørsmålet om i hvilken grad tillitsvalgte involveres i vurderinger av behov for kompetanseutvikling. Det kan eksempelvis gjelde kartlegginger av bedriftens eller enkeltpersoners kompetansebehov, eller hva den enkelte ønsker seg av opplæring og utdanning. I 2014, 2016, 2018, 2022 og 2024 mottok panelet spørsmål om deres egen og/eller andre tillitsvalgtes involvering i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling på sin arbeidsplass eller i sitt område. Figur 3.1 gir en oversikt over svarfordelingen i 2014, 2016, 2018 og 2022.

Figur 3.1 I hvilken grad har du eller andre tillitsvalgte vært involvert i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling på din arbeidsplass / i ditt område? Prosent



Overordnet viser figuren at involvering av tillitsvalgte i spørsmål om behovet for kompetanseutvikling på arbeidsplassen er nokså stabil over tid. Isolert sett er det imidlertid utfordrende å vurdere om tallene tilsier at graden av involveringen er høy eller lav. Ser man til lov- og avtaleverket, innebærer arbeidsmiljølovens bestemmelser plikten til informasjon og drøfting (Arbeidsmiljøloven, 2005, §8-1). Plikten innebærer at arbeidsgiver i virksomheter som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal informere og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med de tillitsvalgte. Det omfatter blant annet informasjon om forventet utvikling av virksomhetens aktiviteter og beslutninger som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisering eller ansettelsesforhold.

Videre presiserer Hovedavtalen mellom LO og NHO mer spesifikt at den enkelte bedrift skal legge sine mål for fremtidig utvikling som grunnlag for kartlegging av behov for kompetanse (Hovedavtalen, §18-3). Avtalen sier videre at det er bedriftens ansvar, i samarbeid med de ansatte, å foreta kartleggingen og initiere eventuelle tiltak. Med andre ord legger lov- og avtaleverket til rette for de tillitsvalgtes involvering i form av informasjon og drøfting i spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold, mens avtaleverket presiserer at bedriften i samarbeid med de ansatte skal foreta kartleggingen av kompetansebehov i virksomheten.

Tallene fra LOs tillitsvalgtpanel viser at jevnt over opplever en relativt stor andel å involveres i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling i noen, høy eller svært høy grad. Likevel er andelen som i liten eller svært liten grad involveres større enn andelen som i høy eller svært høy grad involveres for samtlige år. Sett i lys av lov- og avtaleverket er det derfor rimelig å beskrive de tillitsvalgtes grad av involvering i slike som det Trygstad

et al. (2021) beskriver som et «representasjonsgap», der de tillitsvalgte i praksis skulle kunne forventes å involveres i høyere grad.

Fra 2014 til 2018 øker andelen som har vært involvert noe, mens den så går noe ned i 2022. Mer detaljert, svarte en femtedel i 2014 at de eller andre tillitsvalgte var blitt involvert i slike vurderinger i høy eller svært høy grad. 30 prosent svarte «i noen grad». Sammenlagt svarte dermed halvparten at de hadde vært involvert i noen grad eller mer, mens den andre halvparten svarte at de i liten eller svært liten grad hadde vært involvert. To år senere var svarfordelingen svært lik, men andelen som hadde vært involvert var noe større (til sammen 53 prosent). I 2018 var andelen som svarte at de var blitt involvert i noen, stor, eller svært høy grad enda litt større (til sammen 57 prosent). I 2018 svarte særlig en stor andel av de tillitsvalgte i privat vareproduksjon⁵ at de var blitt involvert (Ødegård, 2019). I 2018 svarte 63 prosent av de tillitsvalgte i privat vareproduksjon at de var blitt involvert, sammenlignet med 58 prosent i offentlig sektor og 47 prosent i privat tjenesteproduksjon.

2022 skiller seg klart fra de andre undersøkelsene ved at en mindre andel svarte at de hadde vært involvert. Til sammen oppga 43 prosent at de hadde vært involvert i noen, høy eller svært høy grad. Videre svarte halvparten av de tillitsvalgte at de i liten eller svært liten grad hadde vært involvert, slik som i 2014. En relativt stor andel på 7 prosent var usikre. I 2022 var det få utslag med hensyn til bakgrunnsvariabler, sett bort fra at tillitsvalgte i de største virksomhetene (med flere enn 500 ansatte) var blitt involvert i noe større grad enn i mindre virksomheter (Andersen et al., 2023).

Det er utfordrende å vurdere hvorfor svarene i 2022 skiller seg så betydelig fra de foregående undersøkelsene. Én årsak kan være at undersøkelsen ble gjennomført i kjølvannet av koronapandemien. Pandemien ledet til store endringer i arbeidssituasjonen for mange mennesker på svært kort tid. Arbeidsplasser stengte ned som følge av forordninger pålagt av myndighetene eller fordi markedet ble borte (Ødegård et al., 2022). For andre yrkesgrupper ledet krisesituasjonen til mer arbeid. I tillegg ble mange sendt på hjemmekontor, og nye digitale løsninger ble tatt i bruk. Følgelig berørte situasjonen også de tillitsvalgte på arbeidsplassene. Man kan tenke seg at disse konsekvensene, sammen eller hver for seg, har satt andre forhold som smittevernstiltak høyere opp på agendaen enn for eksempel kompetanseutviklingstiltak.

I 2024 mottok panelet et tilsvarende spørsmål, men antallet respondenter var betydelig lavere enn i de foregående undersøkelsene, på 446.⁶ Det skyldes at panelet i 2024 først mottok spørsmål om de ansattes formelle- og/eller realkompetanse har blitt kartlagt de seneste fem årene. Kun de tillitsvalgte som svarte ja ble fulgt opp med spørsmål om de var blitt involvert.⁷ Av de 446 tillitsvalgte som svarte at dette hadde blitt kartlagt på

⁵ Industri, bygg, anlegg og offshorevirksomhet

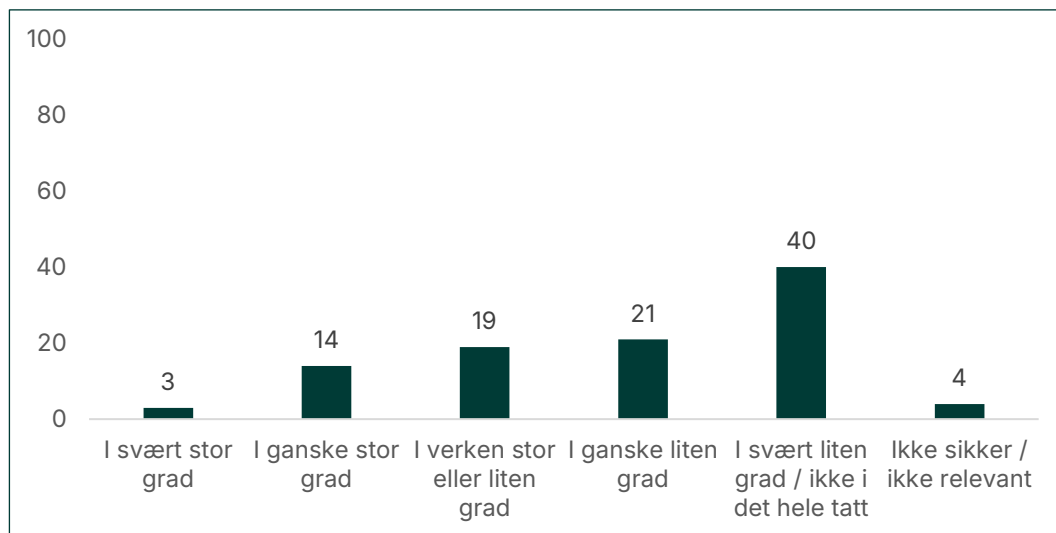
⁶ Vi har derfor valgt å ikke illustrere disse svarene sammen med svar fra tidligere undersøkelser.

⁷ 40 prosent av de tillitsvalgte svarte at det hadde vært foretatt slike kartlegginger, 45 prosent svarte nei, og 15 prosent var usikre.

arbeidsplassen, svarte 26 prosent at de i høy eller svært høy grad var blitt involvert, 24 prosent svarte i noen grad, og 49 prosent svarte i liten eller svært liten grad.

Andre relevante spørsmål med hensyn til tillitsvalgtes involvering i bedriftens kompetansebehov, gjelder hvilke tiltak som skal iverksettes og hvilke grupper disse skal gjelde. I 2024 ble alle de tillitsvalgte på arbeidsplassnivå⁸ i panelet spurt om sin involvering i flere ulike kompetansespørsmål på arbeidsplassen. 17 prosent svarte at de i ganske eller svært stor grad hadde vært involverte i beslutninger om *hvilke kompetanseutviklingstiltak som skal prioriteres* på arbeidsplassen (se figur 3.2). 19 prosent svarte «i verken stor eller liten grad», mens hele 61 prosent svarte at de i ganske eller svært liten grad hadde vært involverte eller ikke i det hele tatt. Vi finner ingen signifikante forskjeller mellom sektorer med hensyn til stor eller liten grad av involvering på dette spørsmålet.

Figur 3.2 I hvilken grad har du som tillitsvalgt vært involvert i beslutninger om hvilke kompetanseutviklingstiltak som skal prioriteres på din arbeidsplass? Prosent (n = 1109)



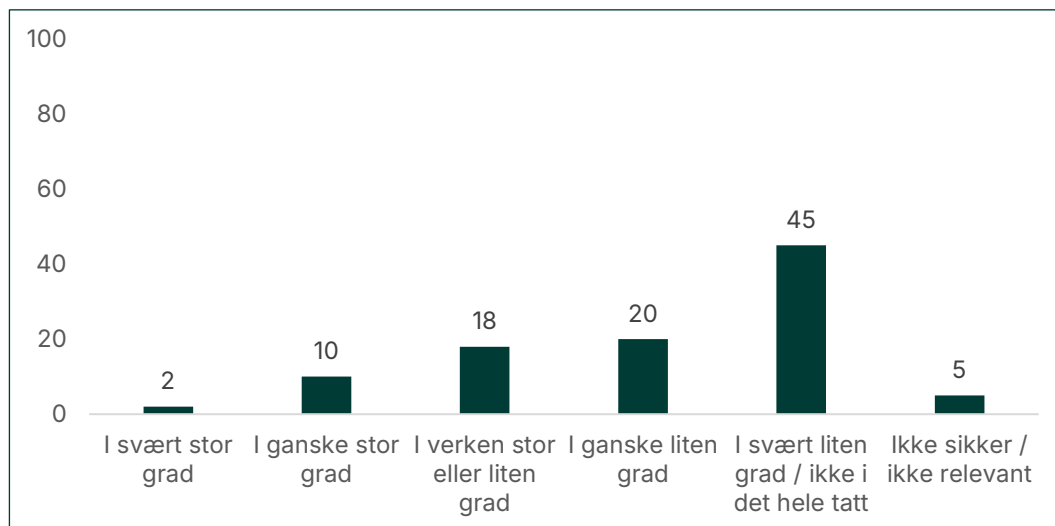
Spiller tillitsvalgtes tid betydning for graden av involvering? De tillitsvalgte som i gjennomsnitt bruker minst tid på vervet – en time eller mindre i uka – svarte i større grad at de ikke har vært involvert i slike beslutninger enn de som bruker mer tid på vervet.

Vurderinger om hvilke grupper som skal være målgruppe for kompetanseutvikling er et viktig spørsmål med tanke på hvilke muligheter for deltakelse arbeidstakere i realiteten har. På spørsmål om involvering i spørsmål om *hvilke personer eller grupper som skal delta i kompetanseutviklingstiltak* på sin arbeidsplass, svarer majoriteten at de ikke har vært involvert i beslutninger om hvilke personer eller grupper som skal delta i kompetanseutviklingstiltak (se figur 3.3). 12 prosent av de tillitsvalgte svarte at de i ganske eller svært stor grad hadde vært involvert i beslutninger om hvilke personer eller grupper som skal delta i kompetanseutviklingstiltak på sin arbeidsplass. Hele 65 prosent hadde i

⁸ Som beskrevet i metodekapittelet, består panelet både av tillitsvalgte på arbeidsplassnivå og tillitsvalgte med verv i forbund eller foreninger på regionalt eller nasjonalt nivå. Enkelte spørsmål, eksempelvis om prosesser på arbeidsplassen, går derfor kun til den førstnevnte gruppen.

ganske eller svært liten grad vært involvert eller ikke vært involvert i det hele tatt. 18 prosent svarte at de i verken stor eller liten grad hadde vært involvert. Dette kan bety at det er opp til hver enkelt arbeidstaker å melde seg til kompetanseutvikling eller at dette er beslutninger ledelsen fatter uten å involvere de tillitsvalgte.

Figur 3.3 I hvilken grad har du som tillitsvalgt vært involvert i beslutninger om hvilke personer eller grupper som skal delta i kompetanseutviklingstiltak? Prosent (n = 1109)



Også for dette spørsmålet finner vi at de tillitsvalgte som bruker minst tid på vervet i mindre grad er blitt involverte enn de tillitsvalgte som bruker mest tid på vervet. Når vi bryter ned tallene på sektor (ikke vist i figur), ser vi at tillitsvalgte i offentlig sektor er noe mer inkluderte i beslutninger om målgruppe enn de i privat sektor. En noe større andel tillitsvalgte i privat tjenesteproduksjon⁹ (50 prosent) oppgir at de er blitt involverte i liten eller svært liten grad eller ikke i det hele tatt, enn tillitsvalgte i kommunal og fylkeskommunal sektor (39 prosent). Én årsak til denne forskjellen kan være bedre etablerte rutiner for medvirkning i kommunal og fylkeskommunal sektor, der organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen er høyere enn innen privat tjenesteytende sektor.

Det kan være utfordrende å vurdere grad av involvering isolert sett. Likevel er det rimelig å beskrive at mange av de tillitsvalgte er blitt involverte i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling på arbeidsplassen i liten eller svært liten grad, eller ikke i det hele tatt (figur 3.1). Det samme gjelder andelen som i ganske eller svært liten, eller ikke i det hele tatt er blitt involverte i beslutninger om hvilke kompetanseutviklingstiltak som skal prioriteres på arbeidsplassen (figur 3.2), og hvilke personer eller grupper som skal delta (3.3).

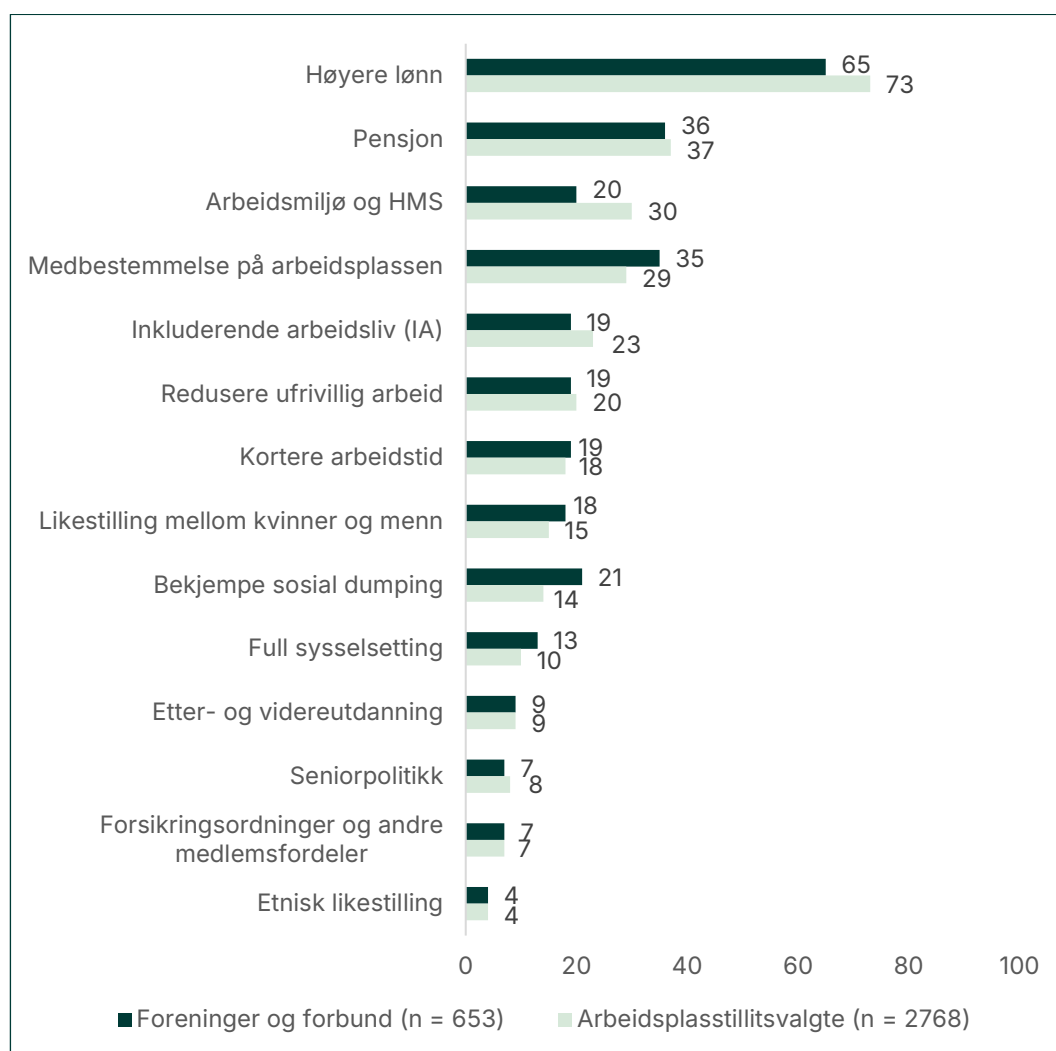
Årsakene til at tillitsvalgte ikke er involverte i vurderinger og beslutninger om kompetanse og utdanning kan være sammensatte. I figurene over har vi primært sett på

⁹ Som beskrevet i metodekapittelet, er deltakerne i panelet inndelt i fem sektorer: 1) privat vareproduksjon, som omfatter industrien, offshorevirksomheter og bygge- og anleggsbransjen, 2) privat tjenesteproduksjon, som omfatter samferdsel, transport, varehandel, renhold og vakt samt bank og finans, 3) statlig sektor inkludert helseforetakene, 4) kommunal og fylkeskommunal sektor, og 5) fristilte offentlige virksomheter.

forhold som gjelder bedriftens involvering av tillitsvalgte. Manglende involvering kan være et uttrykk for at bedriften ikke ønsker eller ser det som hensiktsmessig å involvere tillitsvalgte i slike spørsmål, eller det kan være et uttrykk for at tillitsvalgte ikke har tid. At involvering varierer med tid brukt på vervet, peker i retning av en kapasitetsbarriere for tillitsvalgte. En annen mulig forklaring gjelder hvor engasjerte tillitsvalgte er i spørsmål om utdanning og kompetanseutvikling. Det skal vi se nærmere på i neste figur.

De nyeste tallene fra LOs tillitsvalgtpanel knyttet til kompetanse finner vi i den første undersøkelsen gjennomført i 2025. Her ble panelet presentert for en liste med temaer, og de ble bedt om å velge inntil tre av temaene de mener det er viktigst at LO prioriterer i kommende kongressperiode (Andersen & Ødegård, 2025). Figur 3.4 presenterer svarfordelingen fordelt på tillitsvalgte i foreninger og forbund, og arbeidsplassstillitsvalgte. Ni prosent fra begge grupper velger etter- og videreutdanning, som havner relativt langt ned på listen, der særlig høyere lønn, pensjon, arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet (HMS) stikker seg frem som temaer mange av de tillitsvalgte mener det er viktigst at LO prioriterer.

Figur 3.4 Hvilke av områdene er viktigst for LO å prioritere? Fordelt mellom tillitsvalgte på arbeidsplass og i foreninger og forbund. Prosent. Kilde: Andersen og Ødegård, 2025

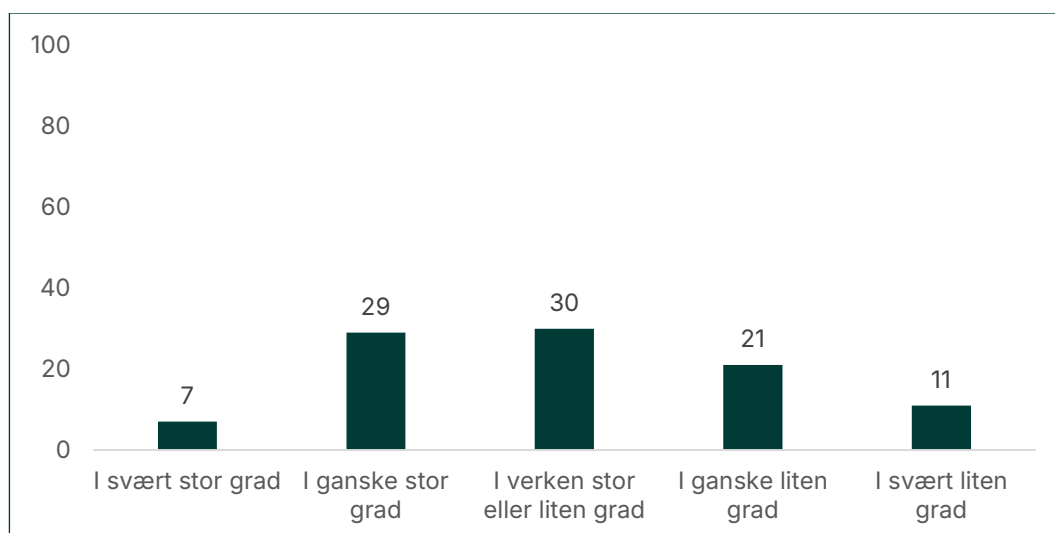


Færre tillitsvalgte i privat tjenesteproduksjon oppgir etter- og videreutdanning enn i andre sektorer. Videre oppgir tillitsvalgte som er 30 år eller yngre etter- og videreutdanning i større grad enn tillitsvalgte som er eldre enn dette.

3.2 Tilrettelegging for deltakelse og ønsket om å delta

Utover direkte innflytelse på spørsmål knyttet til virksomhetenes kompetansebehov, formes de tillitsvalgtes handlingsrom i kompetansearbeidet av virksomhetens tilrettelegging for at de ansatte skal kunne delta i kompetanseutviklingstiltak samt de ansattes ønske om å delta. I 2024 ble panelet spurt i hvilken grad det er tilrettelagt for kompetanseutvikling for de ansatte de er tillitsvalgt for (se figur 3.5). 36 prosent svarte at det i ganske eller svært stor grad er tilrettelagt for kompetanseutvikling på sin arbeidsplass. 32 prosent svarte at det i ganske eller svært liten grad er tilrettelagt for dette på arbeidsplassen, mens 30 prosent mener det i verken stor eller liten grad er tilrettelagt for kompetanseutvikling for de ansatte.

Figur 3.5 Slik du ser det, i hvilken grad er det lagt til rette for å utvikle kompetansen til ansatte som du er tillitsvalgt for på din arbeidsplass? Prosent (n = 1113)



En noe større andel av de tillitsvalgte i statlig sektor enn andelen i privat tjenesteproduksjon oppgir at det i ganske eller svært stor grad er lagt til rette for å utvikle kompetansen til ansatte de er tillitsvalgt for. Tilsvarende svarer en noe mindre andel i statlig sektor enn andelen i privat sektor at det i svært liten grad er lagt til rette for kompetanseutvikling.

De tillitsvalgte ble videre spurt i hvilken grad en rekke ulike forhold hindrer at ansatte på deres arbeidsplass deltar i kompetanseutviklingstiltak. Vi vet fra tidligere forskning at deltakelsen blant ufaglærte og faglærte i opplæring og utdanning er lavere enn blant yrkesgrupper kjennetegnet av høyere utdanning. Det kan skyldes mange forhold. Ett forhold kan være økonomi, både med hensyn til tapt arbeidsinntekt og direkte kostnader av videreutdanning. Et annet er motivasjon og opplevd behov. Dette kan henge sammen med mange forhold, blant annet hvor lyst den enkelte har og hvor godt rustet man er til å delta med tanke på forkunnskaper og mestring. En annen side ved den enkeltes deltakelse gjelder praktisk tilrettelegging. Operatører og håndverkere inngår ofte i arbeidslag

og produksjonslinjer, og må tas ut av produksjonen i tida de er på kurs. Arbeidsoppgavene kan ikke automatisk utsettes til et annet tidspunkt; noen må gå inn i arbeidstakers sted om ikke produksjonsflyten skal bli forstyrret. Det krever større grad av planlegging og tilrettelegging fra bedriftens side enn å sende kontormedarbeidere som jobber alene på kurs, fordi disse i større grad kan utføre arbeidsoppgavene sine på ulike tidspunkt.

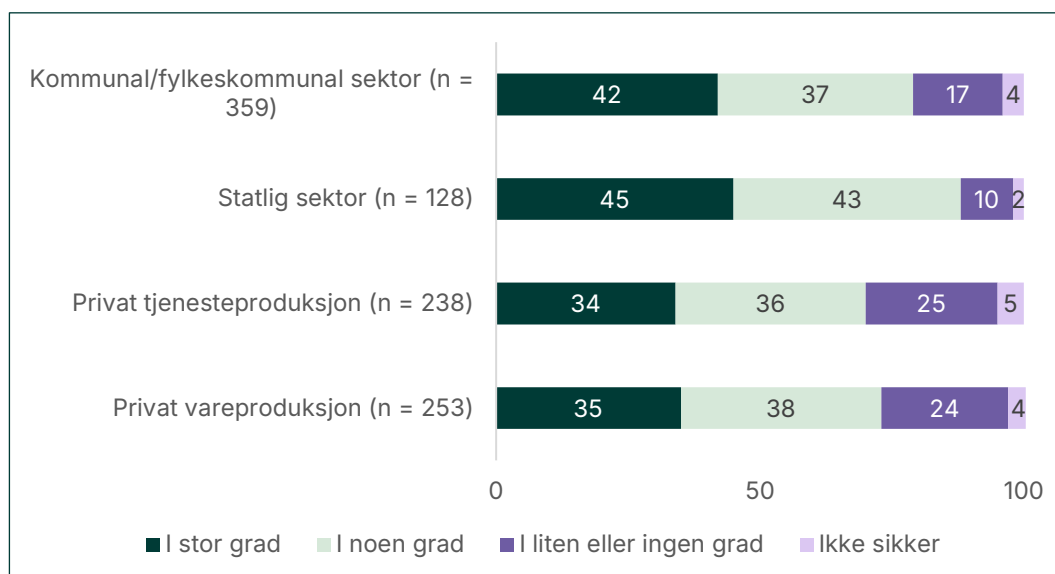
I det som følger ser vi derfor på tillitsvalgte oppfatning av hindringer de ansatte møter for å delta i kompetanseutviklingstiltak. Vi ser først på forhold knyttet til ansattes tid. Ser vi nærmere på hindringer for deltakelse knyttet til tid, finner vi særlig at de tillitsvalgte anser mangel på tid grunnet høyt arbeidspress som et hinder for ansatte fra å delta kompetanseutviklingstiltak (se tabell 3.1). 38 prosent oppgir at dette i stor grad hindrer de ansatte. Også mangel på tid grunnet familie og andre forpliktelser utenfor arbeidstiden utgjør et hinder. 12 prosent svarer at dette i stor grad utgjør et hinder, mens tilnærmet halvparten svarer at det i *noen* grad hindrer de ansatte fra å delta i kompetanseutvikling. Det kan tyde på at en del kompetanseutviklingstiltak er organisert utenfor normal arbeidstid, slik at de ansatte er avhengige av å bruke fritiden sin på opplæring.

Tabell 3.1 Om du tenker på arbeidsgruppene du er tillitsvalgt for, i hvilken grad hindrer det følgende at de ansatte på din arbeidsplass deltar i kompetanseutviklingstiltak? Prosent (n = 1113)

Kategori: kapasitet	I stor grad	I noen grad	I liten eller ingen grad	Ikke sikker
Ikke tid på grunn av familie og andre forpliktelser utenfor arbeidstiden	12	49	24	15
Ikke tid på grunn av høyt arbeidspress	38	38	20	4

Videre har vi sett mer spesifikt på om tillitsvalgte i ulike sektorer anser høyt arbeidspress som et hinder for deltakelse i kompetanseutviklingstiltak (se figur 3.6). En mindre andel tillitsvalgte i statlig sektor enn i andre sektorer svarer at mangel på tid grunnet høyt arbeidspress i liten eller ingen grad hindrer ansatte fra å delta.

Figur 3.6 I hvilken grad hindrer mangel på tid grunnet høyt arbeidspress at ansatte på arbeidsplassen deltar i kompetanseutviklingstiltak? Fordelt etter sektor. Prosent



Vi kan med våre data ikke måle direkte om ansatte som har tillitsvalgte som bruker mye tid på vervet i mindre grad opplever at deltakelse er vanskelig på grunn av tidsmessige eller praktiske hindringer. Det er imidlertid rimelig å anta at det kan være en sammenheng.

Også forhold utenfor bedriften kan fungere som hinder for deltakelse. Eksempler kan være at det ikke finnes kurs som framstår relevante eller praktisk mulig for den enkelte å delta på. En del kurs og videreutdanning foregår i arbeidstiden og krever gjerne at man får utdanningspermisjon for å delta. Rett til utdanningspermisjon har vært hjemlet i arbeidsmiljøloven siden begynnelsen av 2000-tallet. Mye forskning har imidlertid vist at rettigheter ikke er tilstrekkelig for å øke deltakelsen blant arbeidstakere med kort formell utdanning fra før. Betydningen av korte fleksible kurs tilpasset arbeidstakere i full jobb har derfor vært et politisk innsatsområde det siste tiåret (for eksempel St.meld.11 (2024–2025)). Vi skal nå se hva tillitsvalgte mener om betydningen av tilbud, opplevd behov hos den enkelte, og praktisk og finansiell tilrettelegging fra bedriftens side.

Samlet sett er særlig to barrierer på bedriftsnivå fremtredende: 38 prosent av de tillitsvalgte mener mangel på tid grunnet høyt arbeidspress i stor grad utgjør et hinder for de ansattes deltakelse, og 33 prosent svarer det samme for mangel på økonomisk støtte. Mangel på praktisk tilrettelegging stikker seg også ut, der over en fjerdedel av de tillitsvalgte oppgir at det i stor grad utgjør et hinder for deltakelse. I motsatt ende av spekteret viser tallene at færre av de tillitsvalgte mener for dårlige språkkunnskaper, for dårlige digitale ferdigheter og at ansatte ikke opplever behov for mer kompetanse som hindre for deltakelse.

Kun en liten andel på seks prosent av de tillitsvalgte mener at det at ansatte ikke opplever behov for mer kompetanse i stor grad hindrer dem fra å delta (se tabell 2.2). 39 prosent mener at dette hindrer de ansatte i noen grad, mens 44 prosent mener dette i liten eller ingen grad hindrer de ansatte.

Tabell 3.2 Om du tenker på arbeidsgruppene du er tillitsvalgt for, i hvilken grad hindrer det følgende at de ansatte på din arbeidsplass deltar i kompetanseutviklingstiltak? (n = 1113). Prosent (n = 1113)

Kategori: etterspørsel	I stor grad	I noen grad	I liten eller ingen grad	Ikke sikker
Ansatte opplever ikke behov for mer kompetanse	6	39	44	12

Vi vet fra tidligere studier at manglende muligheter for finansiering kan være et betydelig hinder for deltakelse i etter- og videreutdanning (Haakestad & Huseby, 2023). Ansattes interesse for å delta på kurs kan forstås som utslag av indre eller ytre motivasjon. Hvis hensynet til selvutvikling er styrende, gjelder det den indre motivasjonen. Hvis hensynet gjelder utsikter til høyere lønn i form av direkte lønnspremie av utdanning, eller indirekte gjennom økt produktivitet og bedre driftsresultat for bedriften, gjelder det ytre motivasjon. I en situasjon der tapt arbeidstid på grunn av deltakelse på kurs eller utdanning ikke blir kompensert lønnsmessig, er det rimelig å tro at den indre motivasjonen må være sterk. For den enkelte kan hensynet til kortsiktig tap av inntekt overvinne det langsiktige målet om bedre lokale lønnsoppgjør som følge av økt produktivitet.

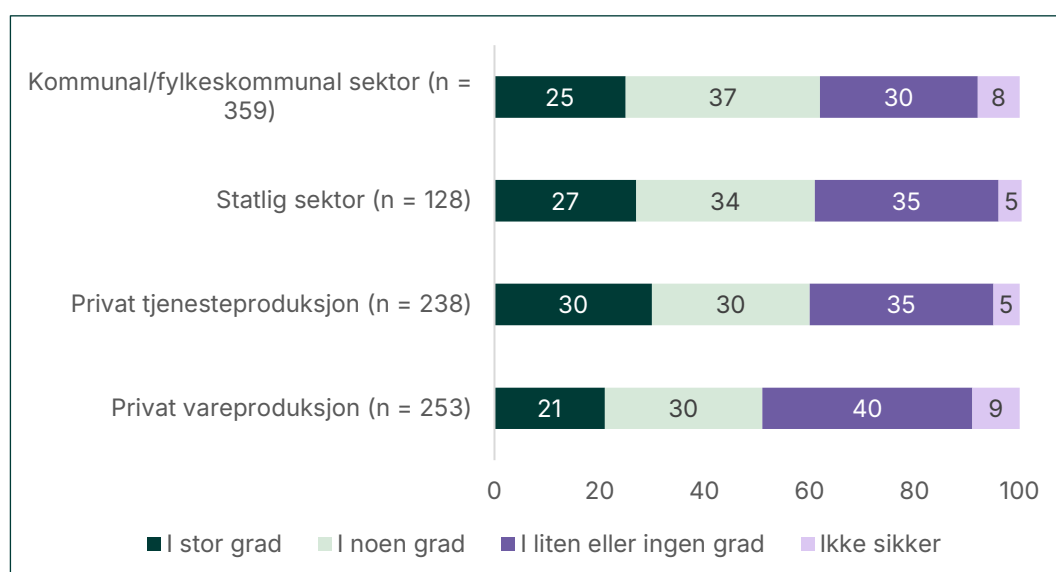
I tillitsvalgtpanelet ser vi at mangel på tilrettelegging fra arbeidsgiver i form av praktisk tilrettelegging og økonomisk støtte under opplæring oppleves som et hinder for at ansatte deltar i kompetanseutviklingstiltak (se tabell 3.3). 26 prosent mener mangel på praktisk tilrettelegging i stor grad utgjør et hinder, og 33 prosent mener det samme om mangel på økonomisk støtte. Samtidig oppgir 35 prosent at mangel på praktisk tilrettelegging i liten eller ingen grad hindrer de ansatte fra å delta, og 30 prosent mener det samme om mangel på økonomisk støtte.

Tabell 3.3 Om du tenker på arbeidsgruppene du er tillitsvalgt for, i hvilken grad hindrer det følgende at de ansatte på din arbeidsplass deltar i kompetanseutviklingstiltak? Prosent (n = 1113)

Kategori: tilrettelegging	I stor grad	I noen grad	I liten eller ingen grad	Ikke sikker
Mangel på praktisk tilrettelegging fra arbeidsgiver	26	33	35	7
Mangel på økonomisk støtte / lønn under opplæring fra arbeidsgiver	33	29	30	8

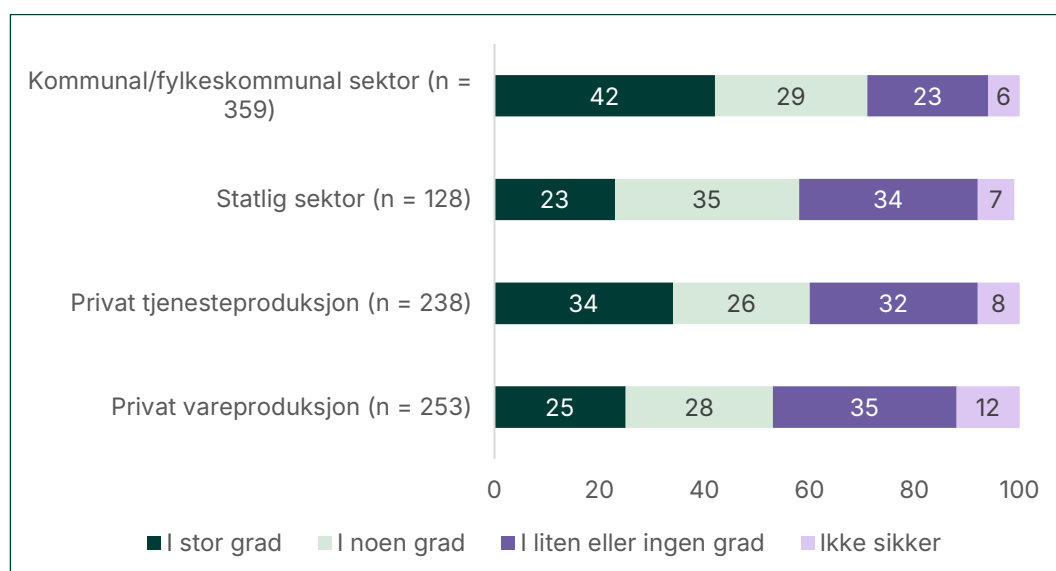
Andelen som mener at *mangel på praktisk tilrettelegging* fra arbeidsgiver i stor grad utgjør et hinder er større i privat tjenesteproduksjon, som omfatter samferdsel, transport, varehandel, renhold og vakt, samt bank og finans, enn i privat vareproduksjon, som omfatter industrien, offshorevirksomheter og bygg- og anleggsbransjen (se figur 3.7). Med andre ord mener tillitsvalgte i privat vareproduksjon i større grad at arbeidsgiver tilrettelegger for de ansattes deltakelse i kompetanseutviklingstiltak enn i privat tjenesteproduksjon. I tillegg er andelen som mener dette i liten eller ingen grad utgjør et hinder, lavere i kommunal og fylkeskommunal sektor enn i privat vareproduksjon.

Figur 3.7 I hvilken grad hindrer mangel på praktisk tilrettelegging fra arbeidsgiver at ansatte på arbeidsplassen deltar i kompetanseutviklingstiltak? Fordelt etter sektor. Prosent



Videre er andelen som mener at *mangel på økonomisk støtte* i stor grad er et hinder, større i privat tjenesteproduksjon og i kommunal og fylkeskommunal sektor enn i privat vareproduksjon og i statlig sektor (se figur 3.8). Det er også en større andel i kommunal sektor enn i andre sektorer som mener manglende økonomisk støtte i stor grad hindrer de ansattes deltakelse i kompetanseutviklingstiltak.

Figur 3.8 I hvilken grad hindrer mangel på økonomisk støtte under opplæring at ansatte på arbeidsplassen deltar i kompetanseutviklingstiltak? Fordelt etter sektor. Prosent



Panelet er delt i vurderingen av hvorvidt mangelfullt og/eller lite relevante utdanningstilbud hindrer de ansatte fra å delta (se tabell 3.4). Noe færre mener at det i stor grad er et hinder at det er vanskelig å finne tilbud som dekker behovet, enn at tilbudene er for lite fleksible. 37 prosent mener at det i noen grad er vanskelig å finne tilbud som dekker behovet, og at tilbudene er for lite fleksible. Samtidig oppgir en tilnærmet like stor andel

at disse forholdene i liten eller ingen grad hindrer de ansatte fra å delta (henholdsvis 39 og 33 prosent).

Tabell 3.4 Om du tenker på arbeidsgruppene du er tillitsvalgt for, i hvilken grad hindrer det følgende at de ansatte på din arbeidsplass deltar i kompetanseutviklingstiltak? Prosent (n = 1113)

Kategori: tilbud	I stor grad	I noen grad	I liten eller ingen grad	Ikke sikker
Vanskelig å finne tilbud som dekker behovet	10	37	39	13
Tilbudene er for lite fleksible	15	37	33	16

Vi finner ingen signifikante forskjeller mellom sektorer når det gjelder hvorvidt vansker med å finne tilbud som dekker behovet hindrer ansatte fra å delta.

Færre av de tillitsvalgte viser til at for dårlige digitale ferdigheter og språkkunnskaper utgjør barrierer for å delta enn for de tidligere nevnte forholdene, som utilstrekkelige tilbud, at ansatte ikke opplever behov for mer kompetanse eller mangel på tilrettelegging (se tabell 3.5). Seks prosent mener for dårlige digitale ferdigheter hindrer ansatte fra å delta i kompetanseutviklingstiltak, og ni prosent mener at for dårlige språkkunnskaper hindrer ansatte fra å delta. Til sammenligning mener halvparten av de tillitsvalgte at for dårlige digitale ferdigheter i liten eller ingen grad utgjør et slikt hinder, og 60 prosent mener det samme om for dårlige språkkunnskaper.

Tabell 3.5 Om du tenker på arbeidsgruppene du er tillitsvalgt for, i hvilken grad hindrer det følgende at de ansatte på din arbeidsplass deltar i kompetanseutviklingstiltak? Prosent (n = 1113)

Kategori: ferdigheter	I stor grad	I noen grad	I liten eller ingen grad	Ikke sikker
For dårlige digitale ferdigheter	6	31	50	13
For dårlige språkkunnskaper	9	16	60	15

Andelen som mener for dårlige *språkkunnskaper* i stor grad utgjør et hinder er større i privat vareproduksjon enn i statlig sektor. Andelen som mener dette i liten eller ingen grad er et hinder, er større i statlig sektor enn i andre sektorer. Vi finner også at en større andel av de tillitsvalgte som bruker minst tid på vervet mener at for dårlige språkkunnskaper i liten eller ingen grad hindrer de ansatte fra å delta, enn de som bruker mer tid på vervet.

Videre mener en større andel i privat vareproduksjon at for *dårlige digitale ferdigheter* er et hinder for deltakelse enn i privat tjenesteproduksjon og i statlig sektor. Blant de som mener for dårlige digitale ferdigheter i liten eller ingen grad utgjør et hinder, er andelen større i statlig sektor enn i privat vareproduksjon og i kommunal sektor.

Det er rimelig å tro at disse forholdene spiller inn på tillitsvalgtes holdning til kompetansearbeid. Det er mindre grunn til å motivere medlemmer til å delta på kurs, om de praktiske forholdene ikke ligger til rette for det. Veien for å bidra til deltakelse blir lenger for den enkelte tillitsvalgte – som først må gjøre en jobb overfor bedriften med tanke på tilrettelegging, før en kan engasjere seg i å motivere medlemmer til deltakelse. Om tilbudet av relevante kurs og utdanninger i tillegg er sparsomt og informasjonen om kurs er uoversiktlig, kan summen bli at jobben totalt sett oppleves stor.

3.3 Tilgang på økonomisk støtte

Panelet er spurt spesifikt om økonomisk støtte eller lønn under opplæring i flere omganger. Tilgangen på økonomisk støtte under etter- og videreutdanning har fått fornyet oppmerksomhet de siste årene. Mangel på økonomisk støtte er ett av flere forhold som kan påvirke ansattes deltakelse i kompetanseutviklingstiltak (Haakestad & Huseby, 2023). I tariff-forhandlingene i 2024 ble partene i industrien enige om å opprette et kompetansefond for industrien, der finansiering av to ukers lønn under utdanning blir finansiert av arbeidsgivere og staten i samarbeid. Ordningen ble bevilget støtte i statsbudsjettet i 2024. Formålet med ordningen er blant annet å stimulere til økt deltakelse blant ansatte.

Vi skal derfor se nærmere på hva tillitsvalgte oppgir at finnes av finansieringsmuligheter i bedriften. I 2016, 2018 og 2022 ble de tillitsvalgte spurt om arbeidsgiver helt eller delvis betaler lønn for tiden de ansatte bruker ved lengre utdanningstiltak arbeidstaker selv tar initiativ til. Tabell 3.6 viser svarfordelingen fra de tre undersøkelsene. Jevnt over svarer flere at arbeidsgiver betaler lønn for deler eller det meste av tiden, enn at arbeidsgiver ikke betaler lønn.

Mellom 43 og 47 prosent av de tillitsvalgte oppgir at arbeidsgiver betaler lønn for deler eller det meste av tiden. Færre – mellom 25 og 33 prosent – oppgir at arbeidsgiver ikke betaler lønn. Svarene varierer imidlertid noe fra år til år, og i 2022 oppgir en noe mindre andel at arbeidsgiver ikke betaler lønn enn i de tidligere undersøkelsene. Samtidig er andelen som oppgir «ikke sikker» også høyere dette året. En betydelig andel, på mellom seks og åtte prosent, svarer også at dette ikke er aktuelt i deres virksomhet.

Tabell 3.6 Ved lengre videreutdanningstiltak som arbeidstaker selv tar initiativ til, betaler arbeidsgiver helt eller delvis lønn for den tiden som de ansatte bruker på å ta utdanningen? Prosent

Årstall	Arbeidsgiver betaler lønn for det meste av tiden	Arbeidsgiver betaler lønn for deler av tiden	Arbeidsgiver betaler ikke lønn	Ikke sikker	Ikke aktuelt i min virksomhet
2016 (n = 1171)	18	29	31	15	8
2018 (n = 1081)	20	24	33	16	7
2022 (n = 2703)	21	22	25	26	6

Ser vi nærmere på bakgrunnsvariablene fra 2022, er andelen tillitsvalgte som oppgir at arbeidsgiver dekker lønn for noe eller mesteparten av tiden litt større i offentlig enn i

privat sektor (Andersen et al., 2023). Det er også en høyere andel tillitsvalgte i Fellesorganisasjonen (FO) og Norsk Tjenestemannslag (NTL) som svarer at arbeidsgiver dekker lønn for det meste av tiden, enn i andre forbund.

Panelet har også med jevne mellomrom fått spørsmål om hvem som dekker kursavgifter, bøker og andre direkte kostnader for opplæringstiltak som arbeidstaker selv tar initiativ til (se tabell 3.7). I 2014 svarte til sammen 42 prosent at arbeidsgiver dekker halvparten eller mer av kursavgifter, bøker og andre direkte kostnader for opplæringstiltak arbeidstaker selv initierer. 43 prosent svarte dette i 2016, og tilnærmet halvparten svarte dette i 2018 og 2022 (henholdsvis 48 og 49 prosent).

Tabell 3.7 Hvem dekker kursavgifter, bøker og andre direkte kostnader for opplæringstiltak som arbeidstaker selv tar initiativ til? Prosent

Årstall	Dekkes av arbeidsgiver i sin helhet	Dekkes for det meste av arbeidsgiver	Deles omtrent likt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker	Dekkes for det meste av arbeidstaker	Dekkes av arbeidstaker i sin helhet	Ikke sikker
2014 (n = 2189)	15	18	9	25	15	18
2016 (n = 1164)	15	18	10	23	16	-
2018 (n = 1081)	14	21	13	34	18	-
2022 (n = 2609)	17	21	11	29	21	-

I 2022 viser bakgrunnsvariablene at tillitsvalgte i privat vareproduksjon i større grad svarer at arbeidsgiver dekker slike utgifter i sin helhet, enn i andre sektorer (Andersen et al., 2023).

3.4 Kompetanse for grønn omstilling

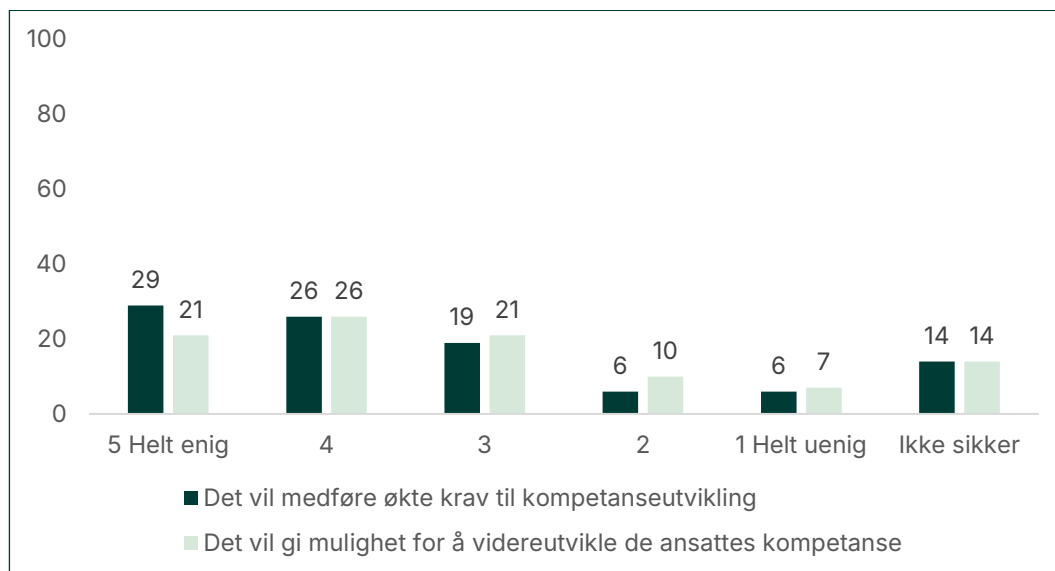
Vi så i innledningskapittelet at grønn omstilling og digitalisering er viktige drivere for omstilling. Vi skal derfor se på hva tillitsvalgte mener om disse saksfeltene spesifikt.

Høsten 2023 svarte tillitsvalgtpanelet på spørsmål som omhandlet deres oppfatninger av, og involvering i det grønne skiftet på arbeidsplassene, hvor de tillitsvalgtes kompetanse til å kunne bidra i omstillingen på arbeidsplassene, samt de ansattes behov for kompetanseutvikling i møte med omstillingen, sto sentralt¹⁰ (se for eksempel Normann et al., 2023). De tillitsvalgte ble bedt om å ta stilling til ulike påstander om hvordan det grønne skiftet vil påvirke deres arbeidsplass på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 helt enig (se figur 3.9).

¹⁰ Funnene fra denne undersøkelsen er også presentert i Andersen og Huseby (2024).

Den største andelen var helt enige i at det grønne skiftet vil medføre økte krav til kompetanseutvikling. Omtrent en fjerdedel var delvis enige i denne påstanden. Nærmere en femtedel svarte «verken eller», og kun 12 prosent var helt eller delvis uenige. Litt færre var helt enige i at det grønne skiftet vil gi mulighet til å videreutvikle de ansattes kompetanse. Omtrent en fjerdedel var delvis enige i dette.

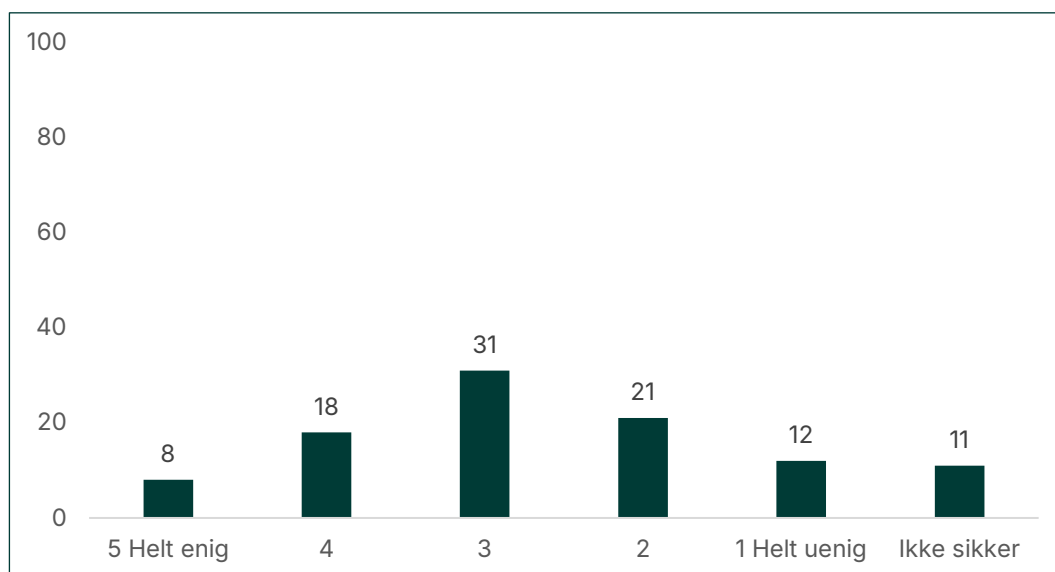
Figur 3.9 Det grønne skiftet vil medføre økte krav til kompetanseutvikling og gi mulighet for å videreutvikle de ansattes kompetanse. Prosent (n = 1047)



Tillitsvalgte i de aller minste virksomhetene var i mindre grad helt enige i at det grønne skiftet vil medføre økte krav til kompetanseutvikling (Andersen & Huseby, 2024). Videre sa en større andel tillitsvalgte i EL og IT-forbundet seg helt enige i at skiftet vil medføre økte krav til kompetanseutvikling. Det er også slik at de tillitsvalgte under 40 år i større grad er enige i påstanden om at det grønne skiftet vil medføre økte krav til kompetanseutvikling. Denne tendensen gjelder også de som er tillitsvalgte på fulltid. Vi finner imidlertid ingen signifikante sammenhenger med bakgrunnsvariablene for påstanden om at det grønne skiftet vil gi mulighet for å videreutvikle de ansattes kompetanse.

Panelet ble også bedt om å ta stilling til ulike påstander om hvordan man som tillitsvalgt kan *bidra* til det grønne skiftet på arbeidsplassen. Også her skulle de svare på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig, og 5 er helt enig. Kun 8 prosent var helt enige i at tillitsvalgte har god kompetanse til å gjøre arbeidsprosesser mer klimavennlige (se figur 3.10). 18 prosent var delvis enige (svart 4). Hele 33 prosent var helt eller delvis uenige (svart 1 eller 2) i at tillitsvalgte har godt kompetanse til å gjøre arbeidsprosesser mer klimavennlige.

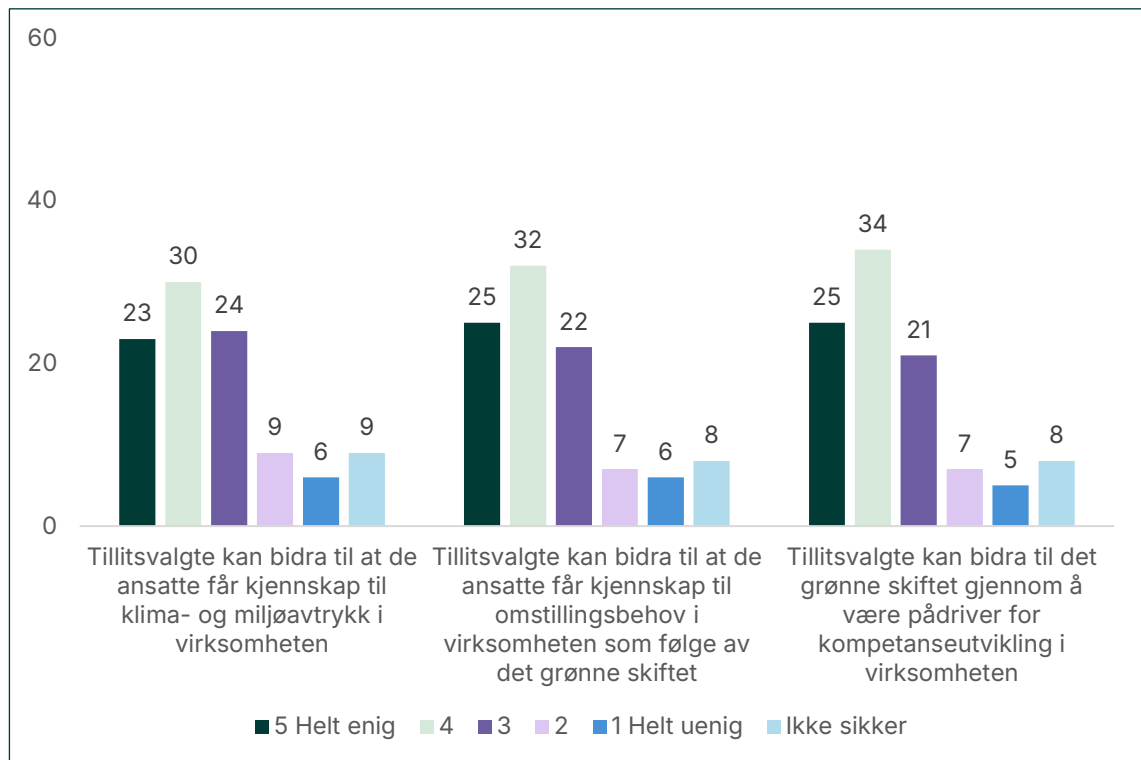
Figur 3.10 Tillitsvalgte har god kompetanse til å gjøre arbeidsprosesser mer klimavennlige. Prosent (n = 1047)



Tillitsvalgte som ofte har formelle eller uformelle møter med arbeidsgiver (annenhver uke eller oftere) var i større grad enige i at tillitsvalgte har god kompetanse til å gjøre arbeidsprosesser mer klimavennlige enn tillitsvalgte som sjeldnere har slike møter (Ander sen & Huseby, 2024). En årsak til dette kan være at tillitsvalgte som ofte har møter med arbeidsgiver har større innblikk i og/eller påvirkning på virksomhetens arbeidsprosesser, og på den måten også større tilgang til å gjøre prosessene mer klimavennlige.

Videre mente nærmere en fjerdedel at tillitsvalgte kan bidra til at de ansatte får kjennskap til klima- og miljøavtrykk i virksomheten (se figur 3.11). Enda flere, 30 prosent, var delvis enige. Kun 15 prosent var helt eller delvis uenige. En fjerdedel var også helt enige i at tillitsvalgte kan bidra til at de ansatte får kjennskap til omstillingsbehov i virksomheten som følge av det grønne skiftet. 32 prosent var delvis enige i denne påstanden. Like mange, én av fire, var også helt enige i at tillitsvalgte kan bidra til det grønne skiftet gjennom å være pådriver for kompetanseutvikling i virksomheten, og 34 prosent var delvis enige i dette.

Figur 3.11 Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om hvordan tillitsvalgte kan bidra til det grønne skiftet på arbeidsplassen? Prosent (n = 1047)

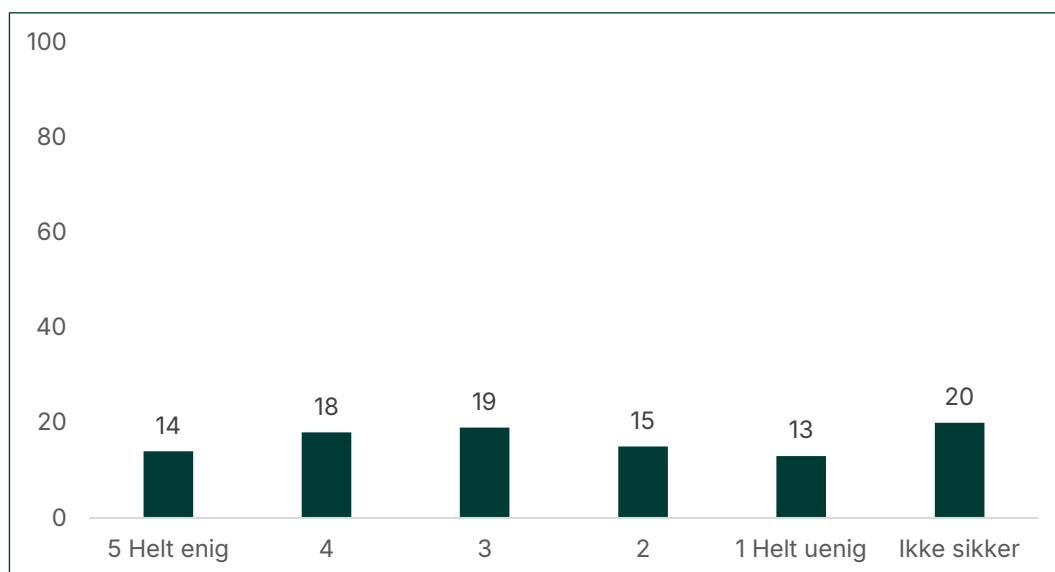


Vi finner ingen signifikante sammenhenger mellom våre bakgrunnsvariabler og påstanden om at tillitsvalgte kan bidra til at de ansatte får kjennskap til klima- og miljøavtrykk i virksomheten. Vi finner imidlertid at tillitsvalgte med videregående utdanning med fagbrev i noe mindre grad var helt enige i at de kan bidra til at de ansatte får kjennskap til omstillingsbehov i virksomheten som følge av det grønne skiftet (Andersen & Huseby, 2024). Tillitsvalgte i privat tjenesteproduksjon var også i noe mindre grad helt enige i denne påstanden enn tillitsvalgte i andre sektorer.

Videre var en større andel tillitsvalgte i statlig sektor enn i andre sektorer helt enige i at de kan bidra til det grønne skiftet gjennom å være pådrivere for kompetanseutvikling i virksomheten (Andersen & Huseby, 2024). Vi finner også at tillitsvalgte som ofte har formelle og uformelle møter med arbeidsgiver i større grad var enige i påstanden, enn tillitsvalgte som sjeldent har slike møter. Her spiller også virksomhetsstørrelse en rolle. Tillitsvalgte i virksomheter med mer enn 500 ansatte var mer enige i at de kan være pådrivere for det grønne skiftet gjennom kompetanseutvikling enn tillitsvalgte i mindre virksomheter. Videre var tillitsvalgte med fagbrev i mindre grad enn tillitsvalgte med høyere utdanninger helt enige i at de kan bidra til det grønne skiftet gjennom å være pådrivere for kompetanseutvikling.

32 prosent av de tillitsvalgte var helt eller delvis enige i at det grønne skiftet vil føre til for høye krav om endret kompetanse for flere av de ansatte på deres arbeidsplass (se figur 3.12). Litt færre, 28 prosent, var helt eller delvis uenige.

Figur 3.12 Det grønne skiftet vil føre til for høye krav om endret kompetanse for flere av våre ansatte. Prosent (n = 1047)



Andelen tillitsvalgte som var helt enige i at det grønne skiftet kan føre til for høye krav om endret kompetanse for flere ansatte i deres virksomhet var større i privat sektor enn i offentlig sektor (Andersen & Huseby, 2024). Andelen tillitsvalgte i Fellesforbundet som var helt enige i denne påstanden var også større enn i andre forbund.

Samlet sett viser undersøkelsen om det grønne skiftet oss at store andeler av de tillitsvalgte var enige i at det grønne skiftet vil medføre økte krav til kompetanseutvikling og gi mulighet for å videreutvikle de ansattes kompetanse. Til tross for at relativt få var enige i at de tillitsvalgte har god kompetanse til å gjøre arbeidsprosesser mer klimavennlige, var en stor andel enige i at de tillitsvalgte på ulike måter kan bidra til at de ansatte får kjennskap til klima- og miljøavtrykk i virksomheten, at de ansatte får kjennskap til omstillingsbehov i virksomheten og bidra gjennom å være pådriver for kompetanseutvikling i virksomheten. Til slutt ser vi en bekymring for at det grønne skiftet vil medføre for høye krav om endret kompetanse for en del av arbeidstakerne.

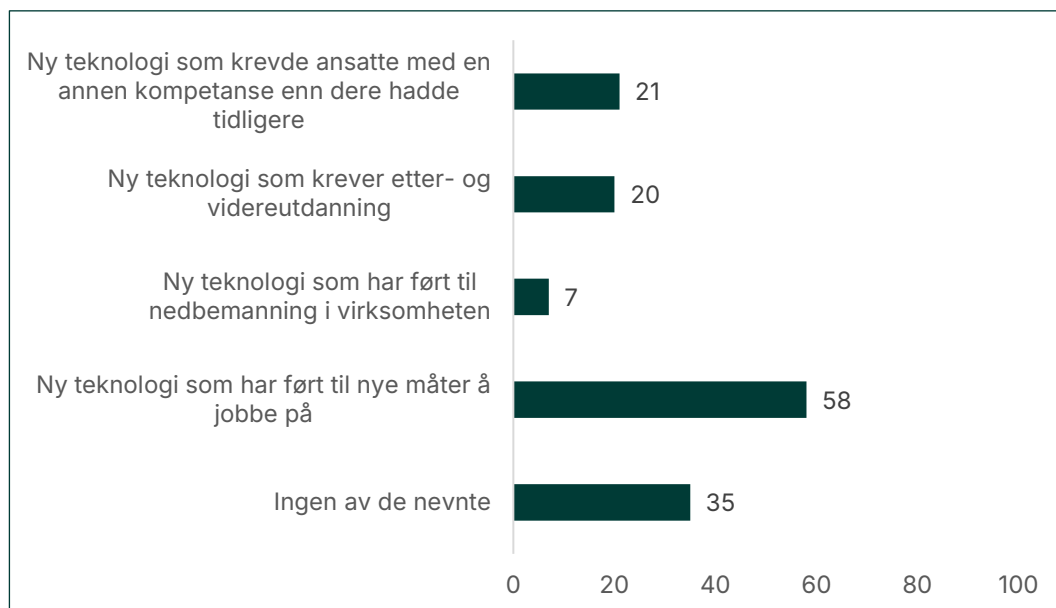
3.5 Digitalisering og kompetanse

Også digitaliseringen aktualiserer spørsmål om kvalifisering og omstilling. Våren 2024 fikk de tillitsvalgte i panelet spørsmål om innføringen av ny teknologi. De ble først bedt om å svare på om de i løpet av de siste to årene har tatt i bruk ny teknologi som 1) krevde ansatte med en annen kompetanse enn de hadde tidligere, 2) krevde etter- og videreutdanning, 3) førte til nedbemanning, 4) førte til nye måter å jobbe på, eller 5) ingen av de nevnte (se figur 3.13).

Flest (58 prosent) svarte at de har tatt i bruk ny teknologi som har ført til nye måter å jobbe på. Videre svarte i overkant av en fjerdedel (21 prosent) av de tillitsvalgte at det de to siste årene var blitt tatt i bruk ny teknologi som har krevd ansatte med en annen kompetanse enn de hadde tidligere. Nesten like mange (20 prosent) mente de hadde tatt i bruk ny teknologi som krever etter- og videreutdanning, mens få – 7 prosent – svarte at de har tatt i bruk ny teknologi som har ført til nedbemanning i virksomheten. En

relativt stor andel på 35 prosent svarte også at de ikke har tatt i bruk ny teknologi som har ført til noen av disse forholdene.

Figur 3.13 Har dere i løpet av de to siste årene tatt i bruk ny teknologi som har ført til noe av det følgende? Prosent (n = 1071)



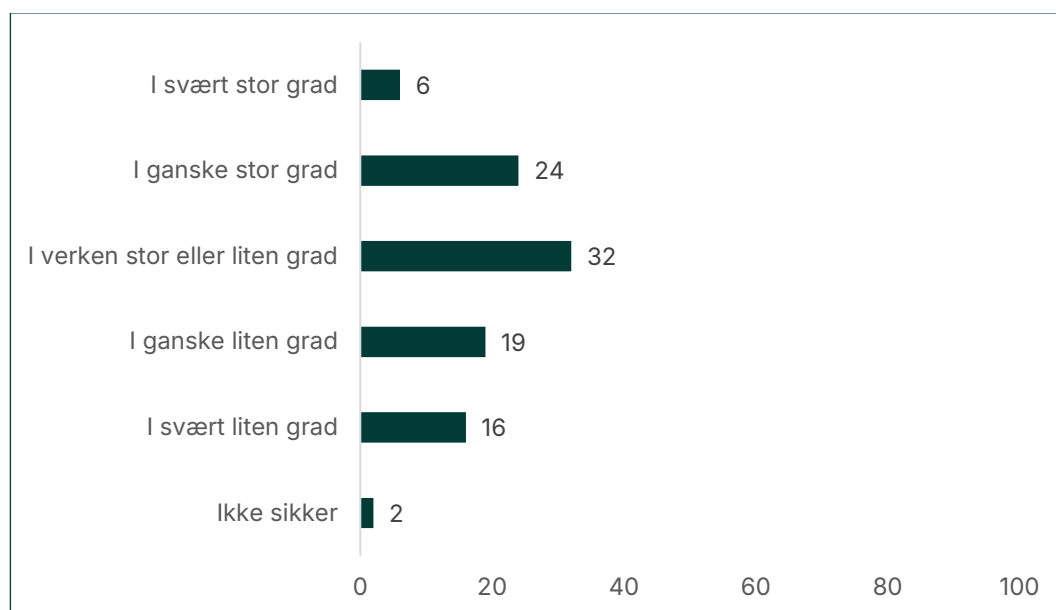
Her finner vi også noen sektorforskjeller (se tabell 3.8). Andelen som svarer at virksomheten i løpet av de siste to årene har tatt i bruk ny teknologi som krevde ansatte med en annen kompetanse enn de hadde tidligere, er større i statlig sektor enn i kommunal og fylkeskommunal sektor og privat tjenesteproduksjon. Samtidig er andelen som svarer at det er blitt tatt i bruk ny teknologi som krever etter- og videreutdanning større i privat sektor enn i kommunal og fylkeskommunal sektor.

Tabell 3.8 Har dere i løpet av de to siste årene tatt i bruk ny teknologi som har ført til noe av det følgende? Etter sektor. Prosent

	Kommunal/fylkeskommunal sektor	Statlig sektor	Privat tjenesteproduksjon	Privat vareproduksjon
Ny teknologi som har ført til nye måter å jobbe på	54	71	50	62
Ny teknologi som har ført til nedbemanning i virksomheten	1	12	7	10
Ny teknologi som krever etter- og videreutdanning	13	20	21	27
Ny teknologi som krevde ansatte med en annen kompetanse enn tidligere	15	34	20	26
Ingen av de nevnte	41	21	42	29

Til slutt har de tillitsvalgte svart på i hvilken grad de har kompetanse til å inngå drøftinger om ny teknologi på arbeidsplassen (se figur 3.14). Kun 6 prosent svarte at de i svært stor grad har kompetanse til å inngå drøftinger om ny teknologi på arbeidsplassen. Nærmere en fjerdedel (24 prosent) mente de i ganske stor grad har kompetanse til dette. Til sammen oppgir 35 prosent at de i ganske eller svært liten grad har kompetanse til dette.

Figur 3.14 I hvilken grad vil du si at du som tillitsvalgt har kompetanse til å inngå drøftinger om ny teknologi på arbeidsplassen? Prosent (n = 1072)



Det er få utslag med hensyn til variasjoner mellom sektorer på dette spørsmålet. Tillitsvalgte i statlig sektor svarer imidlertid i noe mindre grad enn tillitsvalgte i kommunal sektor og i privat tjenesteproduksjon at de som tillitsvalgt i svært liten grad har kompetanse til å inngå drøftinger om ny teknologi på arbeidsplassen.

3.6 Oppsummering

Kapittelet har gitt en oversikt over tillitsvalgtes erfaringer med og involvering i kompetansearbeid på arbeidsplassene med bakgrunn i resultater fra LOs tillitsvalgtpanel. Her samles noen av hovedfunnene.

Mange av de tillitsvalgte svarer at de i liten grad involveres i beslutninger om kompetanseutviklingstiltak på arbeidsplassen. Sammenligner vi undersøkelser fra år til år, finner vi at flere tillitsvalgte i liten grad involveres i slike vurderinger, enn tillitsvalgte som involveres i stor grad. I 2024 svarte godt over halvparten av de tillitsvalgte at de i ganske eller svært liten grad var blitt involvert i beslutninger om hvilke kompetanseutviklingstiltak som skal prioriteres på sin arbeidsplass, og hvem som skal delta på slike.

Etter- og videreutdanning er heller ikke blant temaene flertallet av de tillitsvalgte setter høyest på agendaen. I underkant av én av ti av de tillitsvalgte velger etter- og videreutdanning som ett av de inntil tre temaene de mener det er viktigst at LO prioriterer i kommende kongressperiode.

Ser vi på potensielle muligheter og hindre for kompetanseutvikling, vurderer 36 prosent av de tillitsvalgte at det i ganske eller svært stor grad er tilrettelagt for å utvikle kompetansen til ansatte de er tillitsvalgt for, mens 32 prosent i ganske eller svært liten grad opplever det slik. Mangel på tid grunnet høyt arbeidspress, mangel på økonomisk støtte under opplæring og mangel på praktisk tilrettelegging fra arbeidsgiver er de tre forholdene flest tillitsvalgte oppgir at i stor grad hindrer ansatte fra å delta i kompetanseutviklingstiltak. For dårlige språkkunnskaper, for dårlige digitale ferdigheter og at ansatte ikke opplever behov for mer kompetanse, beskrives i mindre grad som hindre for deltakelse.

Et ytterligere forhold som både kan fremme og hemme ansattes deltakelse i kompetanseutviklingstiltak, er muligheten for finansiering mens videreutdanningen gjennomføres. I overkant av en fjerdedel (25–29 prosent) av de tillitsvalgte svarer at arbeidsgiver ikke betaler lønn ved lengre videreutdanningstiltak som arbeidstaker initierer. Flere svarer imidlertid at arbeidsgiver betaler lønn for deler av eller det meste av tiden (henholdsvis 22 til 29 prosent, og 29 til 21 prosent). Videre svarer i underkant av halvparten av de tillitsvalgte at arbeidsgiver også dekker halvparten eller mer av kursavgifter, bøker og andre direkte kostnader for opplæringstiltak som arbeidstaker selv tar initiativ til.

Det er stor enighet blant de tillitsvalgte om at det grønne skiftet vil medføre økte krav for kompetanseutvikling, og gi mulighet for å videreutvikle ansattes kompetanse. Færre er enige i at tillitsvalgte har god kompetanse til å gjøre arbeidsprosesser mer klimavennlige. Likevel er flertallet enige i at tillitsvalgte kan bidra til at ansatte får kjennskap til klima- og miljøavtrykk, samt omstillingsbehov i virksomheten, og være pådrivere for kompetanseutvikling. En relativt stor andel (32 prosent) mener også at det grønne skiftet vil føre til for høye krav om endret kompetanse for flere ansatte i deres virksomhet.

Avslutningsvis har rundt en femtedel av de tillitsvalgte i løpet av de siste to årene tatt i bruk ny teknologi som krevde ansatte med en annen kompetanse enn virksomheten hadde tidligere og ny teknologi som har krevd etter- og videreutdanning. Likevel vurderer litt flere at de i ganske eller svært liten grad har kompetanse til å inngå drøftinger om ny teknologi på arbeidsplassen, enn tillitsvalgte som i ganske eller svært stor grad vurderer at de har slik kompetanse.

4 Ordningen med kompetansetillitsvalgte

I de to foregående kapitlene har vi sett at det lenge har vært en utfordring at tillitsvalgte i liten grad er involvert i spørsmål relatert til kompetanse på arbeidsplassen. Det har vært diskutert hvilke tiltak som kan bidra til at ansatte kan delta mer i etter- og videreutdanning eller kompetanseutviklingstiltak på arbeidsplassen.

I forrige kapittel så vi at involveringen av tillitsvalgte i kompetansespørsmål og at kompetanse ikke alltid er høyest på deres agenda.

I dette kapitlet ser vi nærmere på et tiltak LO i 2009 opprettet for å styrke tillitsvalgte i sitt kompetansearbeid på arbeidsplasser: ordningen med kompetansetillitsvalgte. Vi spør:

1. Hvilke barrierer møtte ordningen med kompetansetillitsvalgte?
2. Hvilke muligheter for tillitsvalgtes kompetansearbeid finner vi i kjølvannet av ordningen?

Vi gir først en kort beskrivelse av kompetansetillitsvalgtordningen og dens historie før vi beskriver barrierer for kompetansearbeid som kommer fram av intervjuene. Vi skiller mellom barrierer på tre nivåer: 1) på arbeidsplasser og i klubbene, 2) i og mellom forbund, og 3) på samfunnsnivå. Etterpå diskuterer vi mulighetene som intervjuer om denne ordningen får fram i lyset. Formålet med dette kapitlet er å vise fram ordningen, hva som fungerte og ikke fungerte, og hvilken lærdom som kan trekkes når nye tiltak skal utvikles på dette feltet. Kapitlet bygger på intervjuer med tolv personer som har ulik tilknytning til kompetansetillitsvalgtordningen.

4.1 Om ordningen med kompetansetillitsvalgte

Ordningen med kompetansetillitsvalgte ble opprettet i 2009. Den var inspirert av arbeidet med Union Learning Reps i England og hadde en prosjektgruppe med representanter fra fem LO-forbund: EL og IT, Handel og Kontor, Fellesforbundet, Fagforbundet og daværende Industri og Energi.¹¹ Prosjektleder kom fra LO sentralt. Ifølge prosjektlederen sprang ideen om å opprette egne kompetansetillitsvalgte ut av en anerkjennelse om at det var for lite kunnskap blant tillitsvalgte om hvordan «de skulle angripe dette å jobbe med kompetanse på arbeidsplassen» (intervju med prosjektleder, 2024). Tanken var å gi én egen tillitsvalgt på arbeidsplassen oppgaven med å fremme yrkesrettet utdanning og kompetanseutvikling på arbeidsplassen. Den kompetansetillitsvalgte skulle samarbeide med både ansatte og ledelse, veilede ansatte som søker kompetanseutvikling og motivere til etter- og videreutdanning (LO, 2010).

¹¹ Industri og Energi er i dag slått sammen med Forbundet for Ledelse og Teknikk, i Forbundet Styrke.

Hva er en kompetansetillitsvalgt?

En kompetansetillitsvalgt er en «spesialtillitsvalgt med oppgave å fremme yrkesrettet utdanning og kompetanseutvikling på arbeidsplassen i samarbeid med ansatte og ledelse». Kompetansetillitsvalgt må ikke forveksles med «studietillitsvalgt», som jobber med tillitsvalgtso pplæring internt i fagforeninger. Ifølge tidligere nestleder i LO Tor-Arne Solbakken, var en overordnet målsetting med initiativet å jevne ut sosiale forskjeller i deltakelse i utdanning. Kompetansetillitsvalgte skulle få arbeidstakere til å benytte seg av sine formelle rettigheter til etter- og videreutdanning i praksis, gjennom «bevisstgjøring, motivasjon og tilrettelegging».

Kilde: LO (2010, s. 3) Lære hele livet. Kompetansetillitsvalgt. Resultathefte – Prosjekt Kompetansetillitsvalgt.

Det var et ønske fra LO at kompetansetillitsvalgte skulle få opplæring i rollen og at dette skulle finansieres over statsbudsjettet. Fra 2011 ble det avsatt om lag en million kroner over Kunnskapsdepartementets post til en egen tilskuddsordning for opplæring av kompetansetillitsvalgte, som ble forvaltet av Vox¹² (intervju med prosjektleder, 2024; Berg & Jordell, 2015). Her kunne ulike prosjekter som ville drive opplæring av kompetansetillitsvalgte søke om midler til opplæring, forutsatt at det var et samarbeid mellom en prosjekteier, en kursholder og/eller et karrieresenter. I perioden 2011–2014 fikk 14 ulike aktører tilskudd, og noen fikk det over flere år. Det var primært LO, Arbeidernes Opplysningsforbund (AOF) og fylkeskommunene som fikk tilskudd, og tilskuddene var jevnt fordelt over hele landet (Berg & Jordell, 2015).

Det finnes ikke tall på hvor mange som er eller har vært kompetansetillitsvalgte, men prosjektleder for tiltaket anslår at det kan ha vært rundt 200 i 2015 (intervju med prosjektleder, 2024). Vi vet at mellom 2013 og 2017 deltok 250 deltakere på ulike typer av kompetansetillitsvalgtsskolering som var støttet over tilskuddsordningen i Vox (Prop 1S for Kunnskapsdepartementet 2016–2017, s. 151). Mange av de som deltok på kurs hadde ikke tittelen kompetansetillitsvalgt, men var hovedtillitsvalgte (Berg & Jordell, 2015).

Kompetansetillitsvalgtes rolle ble nedfelt i hovedavtalen mellom LO og NHO fra 2014. Ordningen er fremdeles nevnt i hovedavtalen, hvor det i kapittel V, § 5-4, 2, står at «blant de tillitsvalgte kan enkelte velges til spesielle oppgaver, f.eks. kompetansetillitsvalgt, sosialtillitsvalgt, ungdomstallitsvalgt og likestillingstallitsvalgt. Dette skal ikke medføre at antall tillitsvalgte økes [...] Før opplæringstiltak settes i gang, skal kompetansetillitsvalgte tas med på råd». En lignende formulering finnes også i hovedavtalen mellom NHO og Virke (Berg & Jordell, 2015, s. 17).

I 2015 evaluerte Samfunnsøkonomisk Analyse Vox sin tilskuddsordning til opprettelse og gjennomføring av opplæring for kompetansetillitsvalgte. Samfunnsøkonomisk

¹² Vox er det tidligere navnet på Kompetanse Norge. I 2021 ble Kompetanse Norge slått sammen med flere andre etater til det som i dag heter Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir).

Analyse fant i den sammenheng at ordningen ikke traff alle deler av arbeidslivet likt og at det ikke nødvendigvis var sånn at de arbeidstakerne som trengte det mest dro mest nytte av ordningen. Tiltaket traff hovedsakelig arbeidsplasser hvor det allerede fantes en form for satsing på yrkesrettet kompetanse, skriver de. De skriver videre at ordningen manglet støtte hos arbeidsgiversiden. Samfunnsøkonomisk Analyse var kritiske til at LO og AOF var de som i størst grad søkte og fikk innvilget støtte til prosjekter om kompetansetillitsvalgte under ordningen (Berg & Jordell, 2015). Videre fant Berg og Jordell (2015, s. 4) at begrepet og funksjonen kompetansetillitsvalgt var lite kjent. De skriver at det i 2015 var for tidlig å si noe om samfunns effekten av tilskuddsordningen, men at det «fremgår av intervjuene at tilskuddsordningen sees på som et kjernetiltak for å fremme livslang læring» (Berg & Jordell, 2015, s. 6). Samfunnsøkonomisk Analyse anbefalte at tilskuddsordningens innretning ble endret til å i mindre grad være et tilskudd til opplæring av kompetansetillitsvalgte og i større grad være et tilskudd som skulle bidra til yrkesrettet kompetanseheving for ansatte. I sine anbefalinger skriver de: «Ordningen kan fortsatt bestå av et opplæringsopplegg, men det bør være tydelig at kurset skal tilføre både ledere og tillitsvalgte kompetanse om å fremme yrkesrettet kompetanseheving på arbeidsplassen». Samtidig anbefalte Samfunnsøkonomisk Analyse at det burde vurderes om også andre ansatte enn tillitsvalgte skal være de som ivaretar de ansattes interesser i kompetansespørsmål.

I Prop 1S (2017–2018, s. 178) skriver Kunnskapsdepartementet at ordningen er endret som følge av Samfunnsøkonomisk Analyse sin evaluering: «Ordninga med tilskott til kompetanseutvikling av kompetansetillitsvalde i verksemdar blir forvalta av Kompetanse Noreg. Etter ei evaluering utført av Samfunnsøkonomisk Analyse i 2015 blei tilskottsordninga endra, og tilskottet går no til fylkesvise partnarskap for karrierettleiing. Karrieresentera i fylket er ansvarlege for opplæringa, i samarbeid med relevante samarbeidspartnarar. Målet er å nå ut til verksemdar som har liten tradisjon for å tilby opplæring i arbeidslivet, eller som har medarbeidarar som tradisjonelt har låg deltaking i opplæringstiltak. Ordninga rettar seg no i større grad mot heile verksemda, og involverer både arbeidstakar og arbeidsgivarsida. Ho er blitt tatt godt imot av karrieresentera, fylkeskommunane og partane i arbeidslivet, men det er ennå for tidleg å rapportere på omfang og effekt av den nye ordninga».

Ifølge prosjektleder i LO ble evalueringen fra Samfunnsøkonomisk Analyse og den påfølgende dreiningen av tilskuddsmidler starten på slutten for ordningen med kompetansetillitsvalgte. En rundspørring til alle LOs forbund i 2024 viser at ingen av dem kjenner til at det er organisert noen kompetansetillitsvalgte på arbeidsplasser. I arbeidet med dette prosjektet har vi likevel identifisert cirka 20 arbeidsplasser hvor denne rollen fremdeles finnes, og hvor prosjektet lever videre uten oppfølging fra forbundene eller LO sentralt. Vi ser også at det i mange klubber er tillitsvalgte som er utpekte til å arbeide med kompetansespørsmål uten at de har denne tittelen. Et eksempel finner vi i kapittel 4, der nestlederen i Verkstadklubben på Aker Stord har spesielt ansvar for klubbens arbeid med produktivitet, etter- og videreutdanning.

4.2 Barrierer for kompetansetillitsvalgte på arbeidsplassen og i klubben

Kompetansetillitsvalgte har ikke tilgang til viktige og relevante fora

I flere av intervjuene vi har gjort kommer det fram at i den grad tillitsvalgte jobber med kompetansetiltak på arbeidsplasser, er det hovedtillitsvalgt, leder, eller eventuelt nestleder, i klubbene som gjør det. Dette gjelder overraskende nok også de klubbene hvor det er kompetansetillitsvalgte.

Årsaken til dette ligger ifølge de vi har intervjuet at det er leder, og i noen klubber nestleder, som har tilgang på de arenaene hvor kompetansepolitikk diskuteres med ledelsen, hvis dette gjøres. På noen arbeidsplasser tas kompetanseplaner opp i arbeidsmiljøutvalg, der lederen sitter. Det er også leder av klubben som ifølge våre respondenter har makten til å kunne få noe igjennom hos ledelsen på arbeidsplassen. En av de kompetansetillitsvalgte vi har intervjuet skiller mellom kompetansetillitsvalgsaker på den ene siden, som hun beskriver som veiledning i kurs og liknende på medlemmenes initiativ, og tillitsvalgsaker på den andre siden, hvor hun legger arbeid opp mot ledelsen. Fra kompetansetillitsvalgsordningens side var det intensjonen at den kompetansetillitsvalgte skulle tas med på råd før opplæringstiltak ble satt i verk, slik det også står i avtaleverkene hvor dette omtales, men det er altså ikke sånn det nødvendigvis ser ut på de arbeidsplassene der vi har gjort intervjuer.

En kompetansetillitsvalgt i en stor bedrift i oljebransjen bekrefter inntrykket beskrevet over når han snakker om at ledelsen i klubben tar over når sakene om kompetanse når et visst viktighetsnivå. Hans erfaring er at klubben ser på hans rolle som en som skal informere de ansatte om kompetansetilbud som finnes og «pushe» folk til å ta etter- og videreutdanning, mens det ligger til hovedtillitsvalgsrollen å diskutere det overordnede og prinsipielle med ledelsen i bedriften og også diskutere enkeltpersoners kompetansebehov og muligheter. Hvis det for eksempel er snakk om at noen i bedriften må omskoleres, ligger det til hovedtillitsvalgtes domene i hans klubb: «I den typen saker er det litt sånn, takk skal du ha. Vi [leder og nestleder i klubben] tar denne saken videre», sier han.

Det at det er hovedtillitsvalgt som i størst grad jobber med kompetanse vises også i Samfunnsøkonomisk Analyses evaluering av tilskuddsordningen til kompetansetillitsvalgte (Berg & Jordell, 2015). De finner, som nevnt over, at de fleste som deltok på kompetansetillitsvalgtskolering ikke var kompetansetillitsvalgte, men hovedtillitsvalgte. Rapporten så det som et argument for å si at ordningen ikke traff, men våre intervjuer viser at det vel så mye antakelig var en refleksjon av hvem det er som jobber med kompetansesaker i klubbene og hvem det er både mulig for og som ser det nødvendig for seg selv å ha denne typen skolering.

En ansatt i Forbundet Styrke som er intervjuet til dette prosjektet sier også at det er hovedtillitsvalgt som har mest tid til å sette seg inn i saker som gjelder kompetanse, og legger til at det er hans erfaring at hovedtillitsvalgt som oftest bare får til å jobbe med kompetanserelaterte spørsmål i store bedrifter, hvor forbundet organiserer 100–2000 ansatte på samme arbeidsplass. Han understreker at det bare er på denne typen

arbeidsplasser hvor det er mulighet for frikjøp til å drive med tillitsvalgtarbeid. Han har aldri vært borti at kompetansetillitsvalgt er frikjøpt – det er det alltid leder som er, sier han. Hans inntrykk er at på store arbeidsplasser er kompetansearbeid en del av årshjulet, og at de tillitsvalgte arbeider med denne typen saker «som del av vervet sitt generelt sett uten å tenke over at nå arbeider vi med kompetanse her og her og her». På mindre arbeidsplasser er det hans inntrykk at kompetansepolitikk går mer under radaren til de tillitsvalgte:

Det er nok mer slik at oi sann, nå er det fem som har gått av med pensjon ... Da må vi ... Huff ... Da får vi dytte de som er nederst litt opp og så får de være forvirra litt og så får vi inn en pæl på botn som nå er minst like forvirra i en periode av at det ikke er noe særlig kompetanseoverføring ... Så det er nok fryktelig stor forskjell på hvordan det fungerer, og det er nok et område både tillitsvalgte og bedrifter er mer reaktive enn på andre områder da.. at en er mer proaktiv på lønnsoppgjør og forberedelser.. det veit en jo at kommer hvert år på lokalt plan (intervju, Forbundet Styrke, 2024).

Sitatet underbygger det vi i forrige kapittel omtalte som en «kapasitetsbarriere», altså at tillitsvalgte har begrenset tid å bruke på vervet og at kompetansearbeid blir nedprioritert framfor andre oppgaver. Her viste tall fra tillitsvalgtpanelet at tillitsvalgte som bruker minst tid på vervet også er mindre involvert i beslutninger om kompetanse på bedriften.

Lav interesse blant medlemmene

En annen barriere på arbeidsplassnivå som trekkes fram av noen av de kompetansetillitsvalgte vi har intervjuet, er utfordringene knyttet til at de opplever liten interesse for etter- og videreutdanning blant medlemmene. En kompetansetillitsvalgt organisert i tidligere Industri og Energi, nå Forbundet Styrke, beskriver det som krevende å få medlemmene til å tenke at de kunne nyte godt av noen form for kompetanseheving, og at det ble litt rart at det var han som forsøkte å presse det på dem:

De fleste medlemmene våre i Industri og Energi, de fleste tenker at kompetanseheving betyr en ukes kurs. Jeg gjør jobben min også stikker jeg hjem fire uker (viser til turnusarbeid). [For de fleste av de vi organiserer er] jobb jo egentlig bare en måte å få betalt regninger, ikke noe mer (intervju, kompetansetillitsvalgt 3, 2024).

Den kompetansetillitsvalgte vi har sitert over beskriver en situasjon hvor mange av hans medlemmer ikke er interesserte i kompetansehevende tiltak, og at det dermed var vanskelig for han å fylle rollen med mening. Dette er en tendens som vi finner i noen av forbundene og på noen arbeidsplasser, men ikke i andre, noe som også reflekteres i funnene fra tillitsvalgtpanelet, presentert i forrige kapittel. At kompetansetillitsvalgte opplever at rollen blir uklar fordi medlemmene ikke etterspør utdanning og opplæring, er et konkret uttrykk for det vi i kapittel 1 omtalte som et representasjonsdilemma.

En kompetansetillitsvalgt vi har intervjuet nyanserer dette bildet noe. Blant hans medlemmer er det heller ikke mye interesse for etter- og videreutdanning, men det er derimot stor interesse for kortere kurs som er relevante for å gjøre jobben som skal gjøres

her og nå raskere eller bedre. Oppdateringskurs i led-lamper eller korte kurs i jording er populære blant hans medlemmer, og som kompetansetillitsvalgt prøver han å ha oversikt over medlemmene og deres behov, for så å melde dem til ledelsen.

Å «drive motivasjonsarbeid som fremmer deltakelse og utdanning og kompetanseutvikling» var en sentral målsetting for LO bak initiativet om kompetansetillitsvalgte (LO, 2010, s. 9). Noen av de kompetansetillitsvalgte vi intervjuet sier at de prøver uten hell å få folk interesserte i etter- og videreutdanning, mens andre mener at de som tillitsvalgte har mer å gå på når det gjelder å informere medlemmene om de mulighetene som finnes. De er samtidig enige om at manglende interesse for eller kunnskap om kompetansemuligheter er en hindring for deres arbeid.

Manglende involvering fra ledelsen i kombinasjon med lite frikjøp

En annen barriere som de kompetansetillitsvalgte møter, er manglende involvering i relevante beslutninger og prosesser tatt av ledelsen. I forrige kapittel viste vi at det i tillitsvalgtpanelet varierer mellom 30 og 50 prosent som i liten eller svært liten grad har vært involvert i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling på sin arbeidsplass. Blant de kompetansetillitsvalgte vi har intervjuet er det ikke vanlig å ha direkte kontakt med ledelsen, og i intervjuene kommer det opp at kompetanse er et tema «som ledelsen mener de har kontroll på sjøl» og som de ikke ønsker innblanding i fra fagforeningshold. Sitatet under er en god illustrasjon på en tendens vi ser hos de vi har intervjuet, på tvers av sektorer. De opplever at kompetanse ikke er et tema som ledelsen ønsker å diskutere med de tillitsvalgte:

Såne type spørsmål som det da ... Hvis noen går av med pensjon, som kunne veldig mye om et eller annet konkret ... Så kunne jo en kompetansetillitsvalgt som hadde litt oversikt over hva alle kunne, da ... Sett det, kanskje ... Passe på at vi får inn noen læringer som kan lære det eller kursen i det, eller gi noen andre noen kurs i det, eller ... Men ledelsen, de tenker at dette har vi oversikt over sjøl. Vi trenger ikke en kompetansetillitsvalgt til å blande seg inn i det (intervju kompetansetillitsvalgt 4, 2024).

Vi har vært borti eksempler på arbeidsplasser hvor det er opprettet fora for kompetansespørsmål, for eksempel jevnlig møter, men også her opplever de tillitsvalgte at de ikke når gjennom eller at deres stemmer blir lyttet til fra ledelsen. Beslutninger tas av ledelsen utenom møtene, og de tillitsvalgte vi har intervjuet opplever at møtene blir et sted hvor de kan si hva de tenker burde vært gjort, og så tar ledelsen sine beslutninger litt uavhengig av det.

De kompetansetillitsvalgte ser den manglende involveringen i sammenheng med at de selv har lite tid til å utføre rollen. Det reflekteres også i tillitsvalgtpanelet presentert i forrige kapittel, hvor det i 2024 var sånn at de tillitsvalgte som brukte minst tid på vervet i større grad svarte at de ikke hadde vært involvert i beslutninger om hvilke kompetanse tiltak som skal prioriteres på arbeidsplassen, og beslutninger om hvilke personer eller grupper som skal delta i kompetanseutviklingstiltak. I motsetning til eksemplene på «utdannelsesrepresentantene» fra Danmark intervjuet i kapittel 5, finner vi ingen eksempler

i det norske materialet på at kompetansetillitsvalgte er frikjøpt. Det er bare på store arbeidsplasser at hovedtillitsvalgt eller klubbleder er det, og det er ulike tradisjoner for frikjøp i ulike forbund. Tidligere Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT), som nå er en del av Forbundet Styrke, har ifølge en av våre informanter fra forbundet ikke tradisjon for frikjøp. De kompetansetillitsvalgte ser selv at veien til å få ledelsen til å se de tillitsvalgtes rolle i kompetansearbeidet er gjennom å selv legge mer press, men de opplever at siden vervet tas av fritiden deres, blir det lite rom for å gjøre det systematiske arbeidet som kreves. De opplever heller ikke at rollen anerkjennes av ledelsen i noen særlig grad. Som en av de vi har intervjuet sier: «Jeg ser jo for meg at hvis man hadde brukt mer tid på å være kompetansetillitsvalgt, og fått til et bedre samarbeid mellom tillitsvalgt og bedrift, så hadde det jo vært enklere å få gjennomslag».

Det skal understrekes at vi ikke har intervjuet ledelsen på disse arbeidsplassene og at vi har snakket med svært få personer til denne rapporten. Vi så i innledningskapittelet at bildet er sammensatt. Både Trygstad med flere (2021), og Hagen (2024) viser at også ledere etterlyser mer involvering av tillitsvalgte i spørsmål om kompetanse og innføring av ny teknologi på arbeidsplassen. Samtidig tyder tallene fra tillitsvalgtpanelet, presentert i kapittel 2, at engasjement fra tillitsvalgte øker involvering. Utfordringene med manglende involvering fra ledelsen i denne typen spørsmål er også et tema som berøres i intervjuene våre med de som har laget og planlagt kompetansetillitsvalgtordningen, og vi velger derfor å trekke det fram her. I enkelte av intervjuene våre har det kommet fram at det fra begynnelsen av fantes motstand mot kompetansetillitsvalgtordningen fra arbeidsgiversida sentralt, og at det også derfra har vært stilt spørsmål ved om tillitsvalgte skal eller bør ha en rolle i denne typen arbeid og om det kan sies å falle innenfor grensene for arbeidsgivers styringsrett.

4.3 Barrierer for kompetansetillitsvalgte på forbundsnivå

Kulturforskjeller mellom forbund

Så langt har vi presentert barrierer for kompetansetillitsvalgte på arbeidsplassnivå. Her skal vi rette oppmerksomheten mot de barrierene vi har identifisert på forbundsnivå. Her er det hovedsakelig én ting som kommer opp i våre intervjuer, og det er kulturforskjellen i ulike forbund om hvorvidt spørsmål om kompetanse er noe tillitsvalgte skal eller ikke skal drive med.

Flere av intervjuene vi har gjort i forbundene beskriver ulik kultur for læring i ulike forbund. De to sitatene under er fra to ulike intervjuer, men viser disse forskjellene satt på spissen:

Vi har tariffesta krav til kompetanse, og det binder partene til det praktiske arbeidet. Hos oss er det sånn at det ene beinet er forhandlinger om lønn og det andre beinet er forhandlinger om kompetanse. De to henger sammen i en kropp og et hode som tenker strategisk (intervju, LO-ansatt, 2024).

Historisk har det vært sånn i [det forbundet] at tar du videreutdanning er du ikke lenger velkommen (intervju, kompetansetillitsvalgt 1, 2024).

Det øverste sitatet beskriver en forbundskultur hvor kompetanse og lønn ses på som to integrerte deler av fagforeningsarbeidet og hvor tillitsvalgtstrategier bygger på begge deler samtidig. Dette innebærer at det er kultur både på forbundsnivå og på arbeidsplassnivå om at man ser disse to sakene i sammenheng. EL og IT, og faggruppene de organiserer, som elektromontørene og heismontørene, har en lang tradisjon for å koble spørsmål om fag og lønn. Historikere har pekt på at de slik har fellestrekk med tradisjonelle håndverksforeninger eller profesjonsforbund (Hølleland, 1989; Magdahl, 2005; Bjørnhaug, 1989). El og IT er også den eneste arbeidergruppen i Norge som har gått til streik for kravet om lønn under utdanning (Haakestad & Huseby, 2023).

Det nederste sitatet beskriver en forbundskultur hvor man er allierte i kraft av å ikke ha høyere utdanning og hvor det å ta slik utdanning gjør at man ikke lenger er i kjernegruppa til forbundet. For de vi har intervjuet som har tatt opp denne tematikken, har kultur vært en viktig forklaringsfaktor for hvorfor man lykkes med kompetansetillitsvalgte i noen forbund og ikke i andre.

Et eksempel på hvordan disse kulturforskjellene ser ut fra en kompetansetillitsvalgts ståsted er tydelig i ett av våre intervjuer. Han vi har snakket med jobber i en bedrift hvor de ansatte hovedsakelig er organisert i enten Akademikerne-forbundet for ingeniører Tekna eller Industri og Energi. Da han ble valgt som kompetansetillitsvalgt for Industri og Energi opplevde han at det å jobbe med kompetanse var noe fremmed for hans fagforening, som primært var opptatt av lønn:

Jeg tror at LO eller veldig spesifikt Industri og Energi er en fagforening for de som er opptatt av lønn. Det har alltid vært mitt inntrykk. Jeg ble selv medlem etter at jeg opplevde urettferdighet hos en tidligere arbeidsgiver. Også så jeg at hverken Tekna eller de andre var villige til å forsvare meg da det trengtes. Tekna er dødsflinke på konferanser, seminarer, kurs, videre- og etterutdanning – altså, de er de beste. Men når du blir feilbehandlet eller sånt, da gjør Tekna ingenting (intervju, kompetansetillitsvalgt 3, 2024).

Han vi har intervjuet her mener at enkelte fagforeninger har profiler som er mer orienterte rundt kompetanseutvikling, prioriterer det og blir bedre på det, mens andre – i hans tilfelle LO-forbundene – prioriterer lønn og å forsvare sine medlemmer mot «feilbehandling eller sånt».

Det er klart for oss at i de forbundene hvor det er kultur for å arbeide med kompetanse, har det vært lettere å etablere ordningen med kompetansetillitsvalgte, og det er lettere for de kompetansetillitsvalgte å jobbe. Medlemmene kjenner igjen rollen, de skjønner hva kompetansearbeid er og det er mer naturlig for dem å oppsøke informasjon om kompetansehevende tiltak gjennom fagforeningen. I forbund hvor denne kulturen ikke finnes virker interessen for tiltaket å være mindre på forbundsnivå, og også på arbeidsplassnivå.

Årsakene til at forbund har ulike tradisjoner for å jobbe med utdanning og kompetanse kan være mange. Noen forbund har tradisjonelt hatt stort innslag av ufaglærte, mens andre organiserer nesten utelukkende arbeidstakere med fag- eller svennebrev. Et

annet viktig aspekt er knyttet til strukturen på forbundet og tariffavtalen – om det er fare for å utdanne medlemmer ut av disse. I kapittel 1 omtaler vi dette som spenning mellom hensynet til den enkeltes utvikling og den kollektive styrken. Hvis tariffavtalene og forbundsstrukturen har en horisontal utforming, slik at videreutdanning sender medlemmer ut av avtalen eller forbundet, er det et disinsentiv for tillitsvalgte til å arbeide med utdanning.

Oppmerksomheten rundt organisasjonsstruktur og såkalte grensetvister har i perioder vært stor i LO (Nergaard & Stokke, 2010; LO, 2013). Nå er tendensen at innslaget av «vertikale» tariffavtaler og forbund øker. Sammenslåingen av FLT og Industri og Energi i Forbundet Styrke betyr eksempelvis at operatører og funksjonærer er organisert i samme forbund. Fellesforbundet og Norsk Industri ble i 2020 enige om et tillegg til Verkstedoverenskomsten (tillegg 5) som gjør det mulig for Fellesforbundet å organisere funksjonærer etter lokal særavtale. Endringen er en respons på innvendingen som har vært en gjenganger på Fellesforbundets landsmøte: «Vi kan ikke betale utdanningen for folk som så forsvinner ut av forbundet» (Hasås, 2020). Nergaard og medforfattere (2022) viser at spørsmålet om vertikalisering drives frem der det lokale behovet for utdanning er stort. Det er «et spørsmål som først og fremst diskuteres i bedrifter med behov for operatører med kompetanse utover ordinært fagbrev» (Nergaard et al., 2022, s. 26).

Forskjellene som beskrives mellom forbundene finnes ifølge våre intervjuer med kompetansetillitsvalgte også i LO sentralt. Ifølge våre intervjuer er det i LO sentralt ikke nødvendigvis snakk om kulturforskjeller, men at ulike avdelinger prioriterer kompetanseutvikling ulikt. Dette er ikke mye berørt i vårt materiale, men noen av de vi har intervjuet nevner at det kan finnes forskjeller i synet på kompetanse mellom de som jobber med det feltet primært og de som jobber med tillitsvalgtopplæring. Tillitsvalgtopplæringen er et sted hvor kulturforskjellene mellom forbundene må balanseres, og hvor relevante diskusjoner om kompetansefeltets rolle må tas sentralt i LO. Vi tar opp spørsmålet om tillitsvalgtopplæring og spesialtillitsvalgt om kompetanse i kapittel 5 om danske «utdannelsesrepresentanter».

4.4 Barrierer på samfunnsnivå

På mer overordnet nivå viser våre intervjuer at det er en utfordring for de kompetansetillitsvalgte og for de som skulle sette ordningen ut i live at det er lite kunnskap om kompetanse, etter- og videreutdanning i samfunnet. Det er få som vet hvilke etter- og videreutdanningstilbud som finnes innenfor sin sektor, og det trekkes fram i intervjuene at kompetanse ofte er et tema man må være spesielt interessert i for å klare å engasjere seg. Det gjelder, som vi har vært inne på, blant ansatte og ledelse, men også blant tillitsvalgte selv. Flere sier at kompetanse som tema ikke oppleves som relevant, uten at de selv har noen idé om hvorfor det er sånn eller hva som ville få det til å føles mer relevant.

I noen av intervjuene har det kommet fram at begrepsapparatet rundt kompetansefeltet i seg selv er komplisert og bidrar til at man synes det er vanskelig å informere om etter- og videreutdanning eller jobbe med å få fram tiltak på arbeidsplassen. «Det er noe

innforstått på kompetansefeltet», sier en av de vi har intervjuet som selv jobber med dette. Ordene betyr ulike ting for ulike folk, og det er uklart hva som blir ment når «kompetanse» nevnes. For noen er det mer naturlig å bruke begreper fra egne forbund eller tradisjoner, mens andre snakker om skole. En sier at «etter- og videreutdanning føles tryggere». Noen av de vi har intervjuet ser på dette som en generell utfordring som hele feltet står i, mens for de kompetansetillitsvalgte var det en helt konkret erfaring med at folk på arbeidsplassene ikke skjønnte hva de dreiv med. «Det er jo ... Det er jo et veldig vanskelig navn», sier en. En annen sier også at det er komplisert, «men det er vel i hovedsak på grunn av at jeg føler alltid at jeg må forklare hva det er».

4.5 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi diskutert hvilke barrierer ordningen med kompetansetillitsvalgte møtte. Formålet var å kunne trekke ut muligheter som finnes for kompetansearbeid i kjølvannet av ordningen.

Det er flere ting å ta lærdom av. For det første er det åpenbart for oss at opprettelsen av ordningen var begrunnet i reelle behov for informasjon og tilrettelegging for deltakelse i etter- og videreutdanning blant arbeidstakere med lite formell utdanning fra før. Også i dag er det behov for å tenke rundt hvilke måter og hvordan tillitsvalgte kan og bør jobbe med kompetanse. Våre intervjuer viser likevel at det å skille ut en egen tillitsvalgsrolle til dette ikke nødvendigvis traff måten kompetansearbeid gjøres på norske arbeidsplasser. Å anerkjenne at det i stor grad er hovedtillitsvalgt som arbeider med denne typen spørsmål i dag og er den som trenger kursing i tematikken, kan være et viktig sted å starte.

Vi ser også at de tillitsvalgte er strukket på tid og at kompetanse ikke alltid når opp, spesielt ikke for dem som ikke er frikjøpt. Det at kompetansetillitsvalgtordningen var organisert av LO sentralt og skulle favne alle forbundene ser vi også at hadde flere utfordringer, som vi knytter i hvert fall delvis til kulturforskjeller mellom forbund i hvordan kompetansearbeid ses på og er jobbet med historisk. En annen viktig barriere som identifiseres gjennom våre intervjuer er motstanden både de som organiserte kompetansetillitsvalgsordningen og de kompetansetillitsvalgte selv opplever å få fra ledelsen når de vil ha innflytelse på denne typen spørsmål. Uten at vi har intervjuet arbeidsgivere i denne delen av rapporten, tyder våre intervjuer på at noen arbeidsgivere opplever det som fremmed at tillitsvalgte skal ha en rolle i å fremme læring eller etter- og videreutdanning på arbeidsplassen. Synspunktene er i tråd med resultatene av evalueringen av tilskuddsordningen for kompetansetillitsvalgte fra Samfunnsøkonomisk Analyse (Berg & Jordell, 2015).

Vi ser samtidig at det ligger potensial og muligheter i å jobbe enda mer strukturert med å få ut informasjon om mulighetene for etter- og videreutdanning til og gjennom de tillitsvalgte og ser at tillitsvalgtopplæringen kan være et viktig sted i så måte.

5 Når mikromodellen fungerer i praksis: erfaringer og suksessfaktorer ved Aker Solutions Stord og Hapro Electronics AS

I dette kapittelet snur vi det analytiske fokuset fra barrierer til muligheter, og undersøker hva som kjennetegner bedrifter som lykkes i det lokale partssamarbeidet om kompetanse. Motivasjonen bak case-studiene er å fremheve mulige løsninger på utbredte utfordringer, og hvordan tillitsvalgte balanserer hensynet til de ulike dilemmaene som preger LOs forhold til utdanning. Kapittelet innledes med en beskrivelse av casebedriftene – Aker Solutions verft på Stord, og elektronikkbedriften Hapro Electronics AS på Jaren, Hadeland. I andre del av kapittelet undersøker vi hvordan tillitsvalgte arbeider med å bryte barrierene og håndtere dilemmaene vi har identifisert i tidligere kapitler. I kapittellets siste del ser vi på lokale trusler mot mikromodellen ved casebedriftene, slik det blir beskrevet av de lokale partene. Med vekt på situasjonen på Aker Solutions verft på Stord, beskriver vi hvordan utstrakt bruk av innleie og sentralisering av bedriften utfordrer det lokale partssamarbeidet, og viser hvordan klubben jobber for å møte disse utfordringene.

Et kjennetegn ved begge våre case-bedrifter er at tillitsvalgtes arbeid med kompetanse er nært forbundet med involvering av ansatte i bedriftens arbeid med forbedring av arbeidsprosesser og produkter, altså produktivitet. Vi viser i kapittelet at slik involvering bygger bro mellom to områder som har ulik prioritet blant tillitsvalgte: lønn og kompetanseutvikling. Arbeidet med produktivitet står fram som en nøkkel til å styrke partssamarbeidet om utdanning og kompetanse på flere måter. Det bidrar til en jevnere myndighetsfordeling og til samarbeidskultur ved bedriften, og øker ulike gruppers avhengighet av hverandre. Det bidrar også til å styrke den indre motivasjonen for deltakelse i etter- og videreutdanning hos den enkelte arbeidstaker. På Aker Solutions verft på Stord opplever tillitsvalgte at arbeidstakere ønsker at utdanning er synlig på lønnsslippen. Motivert av rettferdighetshensyn og å gjøre fagarbeid til en attraktiv karrierevei, er det her satt i gang et prosjekt med differensiering av lønn etter utdanning. Ved begge bedriftene ser vi at tillitsvalgte ikke lar seg stoppe av at relevante utdanningstilbud ikke finnes fra før. En «gjør det sjøl»-holdning preger arbeidet, både på fagopplærings- og fagskolenivå.

5.1 Casebedriftene og det lokale partssamarbeidet

Casestudien er basert på intervjuer med totalt åtte personer samt plass-besøk ved to bedrifter i norsk industri: Aker Solutions verft på Stord, og Hapro Electronics AS på Jaren, Hadeland. Begge bedriftene er tradisjonsrike foretak med et veletablert lokalt partssamarbeid. Bedriftene representerer dermed eksempler på mikromodellen i praksis. I det som følger gir vi først en beskrivelse av bedriftene og kjennetegn ved partssamarbeidet lokalt.

Hapro Electronics AS – variert kvalitetsproduksjon ved Randsfjorden

Hapro Electronics er en mellomstor elektronikkprodusent på Hadeland etablert i 1973. De første tiårene var bedrifter knyttet til den ikoniske radioprodusenten Tandberg, som lenge var bedriftens hovedkunde. I dag har Hapro en bred kundebase og portefølje av elektroniske produkter. Produksjonen på Jaren inkluderer kretskort, elbilladere og videokonferanseutstyr, og spenner fra forsvarsmateriell til elektroniske kubjeller. Bedriften har produsert tv-utstyr til store internasjonale hendelser som begravelsen av prinsesse Diana og VM-finaler i fotball. Etterspørselen i markedet for elektronisk utstyr av høy kvalitet styrer i stor grad produksjonen. Hapro er med andre ord et konkret eksempel på en bedrift med det vi tidligere har omtalt som «variert kvalitetsproduksjon». Produktene beskrives som 50 prosent masseproduksjon og 50 prosent skreddersøm. Informanter ved bedriften oppgir at de har gått vekk fra spesialisering, og i stedet legger stor vekt på rotasjon blant ansatte.

LO-forbundene som er representert ved Hapro er organisert i Forbundet Styrke og Fellesforbundet. Fellesforbundet organiserer arbeidstakere i produksjon og på lager, mens Forbundet Styrke ved tidligere FLT, organiserer teamledere og deler av funksjonærstaben på høyere nivå. De dominerende faggruppene i produksjonen er produksjonselektronikk, automasjon, serviceelektronikk, i tillegg til logistikk. Partssamarbeidet ved Hapro foregår i formelle samarbeidsorganer som bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg samt styremøter og lokale forhandlinger. Partssamarbeidet går imidlertid langt utover det som er fastsatt i Arbeidsmiljøloven og avtaleverket. Faste møter i samarbeidsforum som ikke protokollføres og uformelle samtaler blir framhevet som en vel så sentral del av det lokale partssamarbeidet. De uformelle samtalene blir omtalt som konfliktdempende – potensielle problemer diskuteres straks de oppstår – og blir enten løst umiddelbart eller satt på agendaen i formelle fora. Tillitsvalgte opplever liten grad av interne hierarkier – de har åpen dør hos administrerende direktør, og oppgir at ledere ser på tillitsvalgte som gode representanter og merkevarebyggere for bedriften.

Aker Solutions verft på Stord – samarbeidsmodellens pioner i krysspress fra det grønne skiftet og internasjonalisering

Aker Solutions Stord er ett av fire verft i Aker-konsernet, og det er en sentral bedrift i leverandørindustrien til petroleumsnæringen. Ved vårt besøk var to store installasjoner under produksjon til olje- og gassfeltene Hugin og Valhall. I tillegg var to fornybarinstallasjoner for havvind og karbonfangst og lagring under produksjon. Bedriften står med andre ord midt i det grønne skiftet.

Aker Solutions verft på Stord har blitt omtalt som en «motor i norsk verkstedindustri» (Erlien & Grove, 2022, s. 166). Bedriftens bidrag til utvikling av det industrielle demokratiet gjennom etableringen av produksjonsutvalg er ett mye omtalt eksempel. Produksjonsutvalget ved Aker ble i 1966 utgangspunktet for hovedavtalens del B, ofte omtalt som «samarbeidsavtalen». Hovedavtalens del B inkluderer bestemmelser om bedriftsutvalg og har som formål «å styrke og videreutvikle samarbeidet mellom de ansatte og ledelsen i den enkelte bedrift» (Hovedavtalen mellom NHO og LO 2022-2025, Del B Kap XII). Aker Stord har også vært en pioner på fagskolefeltet, blant annet gjennom tidlig etablering av treparts bransjeprogram (Aspøy et al., 2022).

I dag finnes bedriftsutvalg både på bedrifts- og konsernnivå i Aker Solutions. Ved verftene er det inngått omfattende særavtaler mellom klubber og bedrift. Partssamarbeid er organisert i formelle samarbeidsfora som bedrifts-, avdelings-, og arbeidsmiljøutvalg og en rekke andre informasjonsfora og arenaer. De uformelle samtalene blir beskrevet som smøring i samarbeidet, partsamarbeidet som «ferskvare» – det må pleies og vedlikeholdes fra begge sider. Ansatte og ledelse har felles ansvar for produksjonsrelatert arbeid med kompetanse, som blant annet foregår i det partssammensatte Kompetanseutvalget, organisert under bedriftsutvalget.

Formålet med Akermodellen, slik den er beskrevet av bedriften selv, er «kunnskap, samarbeid og endringsdyktighet». Helt i tråd med idealbeskrivelsen av den norske mikromodellen legger bedriften vekt på tillit, samarbeidsrelasjoner og en anerkjennelse av at partene representerer ulike interesser. I bedriftens egen presentasjon av Akermodellen står det eksempelvis at

Akermodellen bygger på tillit. Det handler om formaliteter og formelle forum, men vel så mye om personlige relasjoner og respekt. Korte linjer for å informere, oppklare og avklare, øker tempoet og kvaliteten i omstillingsprosesser. (Aker, uten år, s. 3)

Akers Solutions verft på Stord står samtidig midt i kryssilden for internasjonaliseringspresset vi beskrev i innledningskapittelet. Verftsindustrien er preget av det Dølvik (et al., 2024) omtaler som «dobbel mobilitet». Begrepet viser til stor grensekryssende aktivitet av både arbeidskraft og industriprodukter. Den doble mobiliteten har på den ene siden muliggjort en sterk vekst i aktiviteten ved norske verft – norsk verftsindustri er i dag den femte mest verdifulle flåten globalt (Dølvik et al., 2024, s. 5). Samtidig betyr internasjonalisering at virksomhetene forholder seg til skarp internasjonal konkurranse på to fronter: først om oppdrag og deretter om arbeidskraften som skal realisere oppdragene. Et felles europeisk marked for varer og tjenester betyr at norske bedrifter konkurrerer med bedrifter i hele det utvidede indre markedet – skrog kan produseres i Romania til halve prisen sammenliknet med Norge. Derfor produserer ikke Aker Stord skrog. Olje og gassprosjektene som Aker Stord påtar seg er arbeidsintensive og krever langt flere ressurser enn de verftet selv har tilgjengelig. Disse ressursene finnes ikke i Norge, og må derfor leies inn. Personell fra Øst- og Sentral-Europa utgjør i dag en majoritet av arbeidstakere i norsk verftsindustri. På Aker Stord var det 6500 innleide på tidspunktet vi besøkte bedriften. Det er nesten ti ganger så mange som de fast ansatte.

5.2 Muligheter – eller suksessfaktorer

Motivasjonen bak case-studien er å fremheve mulige løsninger på utbredte utfordringer, og vise hvordan tillitsvalgte balanserer hensynet til de ulike dilemmaene som preger LOs forhold til utdanning. Denne delen av kapittelet tar for seg fire trekk ved tillitsvalgtes innsats og involvering i kompetansespørsmål ved casebedriftene: produktivitetsarbeid, å kollektivisere innsatsen for kompetanseheving blant ansatte og hvordan tillitsvalgte arbeidet med å skape relevante utdanninger som ikke finnes fra før. Vi viser også hvordan tillitsvalgte på Stord i samarbeid med bedriften arbeider med et lokalt lønssystem som gir fagarbeidere uttelling for utdanning på lønn.

Produktivitetsforbedring: kinderegg for nedbygging av barrierer

Vi har i tidligere kapitler pekt på en rekke forhold som kan gjøre at tillitsvalgte ikke engasjerer seg i eller prioriterer arbeid med utdanning og kompetanse. Ett hinder er tid, som vi har kalt kapasitetsbarrieren. Bildet som tegnes er at mange tillitsvalgte opplever kompetansearbeid som et litt perifert felt, som konkurrerer med det som blir oppfattet som mer sentrale arbeidsoppgaver for tillitsvalgte, som lønnsforhandlinger. I forrige kapittel så vi eksempelvis at LO blant enkelte tillitsvalgte oppleves som en «fagforening som først og fremst er opptatt av lønn». Vi har også sett at mange arbeidstakere er lite motivert for utdanning, og at dette kan spille inn på tillitsvalgtes opplevelse av sitt representative mandat. Tidligere forskning peker på hierarkiske bedriftsorganisasjoner og ledelsesmodeller med skarp arbeidsdeling mellom ulike grupper og avdelinger som uheldig for lokalt partssamarbeid og muligheten for å utvikle høyt kompetente fagarbeidere (se for eksempel Drange et al., 2020).

Et kjennetegn ved de to industribedriftene vi har gjort intervjuer i, er at tillitsvalgte og ansatte er svært involvert i bedriftens arbeid med produktivitetsforbedring, og at de selv er pådrivere for det. Ved Hapro skjer involvering primært gjennom prinsippene for forbedringsarbeid i produksjonsmodellen «lean production» eller «lean manufacturing». Tillitsvalgte opplever at verktøyene i lean lærer ansatte å forstå seg selv som «endringsagenter». At arbeidstakere kommer med forslag til forbedringer av prosesser, og driver med systematisk kvalitetssikring og rapportering av avvik, er en sentral del av lean. Selve begrepet «lean» betyr «slank», og viser til modellens vektlegging av effektive prosesser og ressursutnyttelse. Tillitsvalgte ved Hapro forteller hvordan ferske ansatte og lærlinger gjennom kursing i lean har bidratt til å kutte flere ledd i produksjonskjeder, for slik å dempe arbeids- og tidspress, og bidra til mer effektiv produksjon.

Produktivitetsarbeidet gjør kurs og kompetansetiltak til en naturlig del av produksjonslivet ved bedriftene vi har besøkt. Både ledere og tillitsvalgte framhever fagarbeidernes helt sentrale rolle i arbeidet med produktivitet, og forteller at svært mange konkrete forbedringer av produksjonsprosesser i bedriften kommer fra operatørene. Fagarbeiderne samarbeider med ingeniørene om forbedringer av både prosesser og produkter. Bedriften administrerer en forslagskasse, som i dag er digital, der ansatte i produksjonen kommer med forslag til forbedringer i arbeidsorganisering, helse, miljø, sikkerhet eller andre forhold. De ansatte er organisert i avdelinger som er satt opp med hvert sitt arbeidsutvalg (AU). Arbeidsutvalget behandler forslagene som kommer inn gjennom Forslagskassa. Avslag må begrunnes. På tidspunktet vi besøkte verftet, hadde nestleder i Verkstadklubben et særlig ansvar for kompetanse, men tittelen de bruker er betegnende nok «produktivitetstillitsvalgt». Dette er i tråd med bestemmelsene i delen av industrioverenskomsten som angår verkstedindustrien (se faktaboks s. 62). At klubben har en egen produktivitetstillitsvalgt, beskrives imidlertid ikke som en fast funksjon, men som en personavhengig ordning.

Verkstedsoverenskomsten om produktivitetstillitsvalgt

§ 3.7 Produktivitetsavtale – produktivitetstillitsvalgte

Når et lønssystem med spesiell produksjons- eller produktivitetsavtale krever det, kan det inngås avtale om at arbeidstakerne velger en produktivitetstillitsvalgt, som lønnes av bedriften for den tid partene er enige om skal brukes til dette arbeid. Den produktivitetstillitsvalgte skal være en arbeidstaker med god kjennskap til bedriften (jf. Hovedavtalen § 5-3 (1)).

Vedkommende skal arbeide i nær kontakt med alle ledd vedrørende produktivitetsspørsmål, og skal ha et særlig ansvar for rent generelt å øke forståelsen for at hver enkelt kan bidra til å bedre bedriftens konkurranseevne og derved skape økonomiske forutsetninger for trygge og gode arbeidsforhold.

Kilde: [Industrioverenskomsten](#) 2004–2026, VO-delen, s. 85

Operatørene har også nært samarbeid med ingeniørene om å forbedre arbeidsgrunnlaget som operatørene skal utføre sitt arbeid på bakgrunn av. Kjennskap til materialer blir framhevet som en av flere årsaker – en platearbeider vet hvordan stål krymper i kulde og må tilpasses klimaforholdene når plattformene skal ut i Nordsjøen og ikke Persiabukta. At operatørene er fortrolige med produksjonsparametere, vedlikehold og at bedriften «eier kompetansen sjøl», blir trukket fram som tillitsskapende ovenfor kunder.

Et tema som kommer opp i samtlige intervjuer ved Hapro og Aker Stord, er at kompetanseutvikling blir forstått som forutsetning for god lønnsutvikling lokalt. Det som binder de to områdene sammen, er nettopp arbeidet med produktivitet og forbedring. Tankegangen er ikke ny ved Aker Stord. I en artikkel om Aker og den norske samarbeidsmodellen i perioden 1955 til 2015 skriver Erlien og Grove:

I bytte mot å delta i produktivitetsfremmende tiltak, fikk de ansatte høyere lønn, autonomi i arbeidet og mulighet til å medvirke i utviklingen av selskapet. (Erlien & Grove, 2022, s. 166).

Atle Tranøy er tidligere leder for både verkstedklubben på Stord og konserntillitsvalgt i Aker-konsernet, og har i boka som markerer Verkstedoverenskomstens 100-årsjubileum skrevet om motivasjonen for produktivitetsarbeidet på Stord på 90-tallet (Tranøy, 2007, s. 216):

Motivasjonen var fleirsidig. For det fyrste samanhengen mellom god produktivitet og ei tevlefør bedrift med god inntening. Slik la ein grunnlag for positiv lønnsutvikling og livsstandard. Dei seinare åra har eit anna element stått sentralt, nemleg å gjera arbeidsdagen meir utviklande og interessant for den enkelte. Klubben var overtydd om at jo meir ein involverte fotfolket i utforminga av eigen arbeidssituasjon gjennom

delegering og flatere organisasjon, jo meir av produktivitetspotensialet var det mulig å henta ut.

I kapittelet skriver Tranøy om noe som går igjen i intervjuene våre både på Hapro og Aker; det produktivitetsfremmende arbeidet bidrar til å utvide kunnskaps- og arbeidsområdene til fagarbeiderne, og til å gjøre behovet for detaljstyrende arbeidsledelse mindre. Arbeid med å bli dyktigere innen eget fagfelt, blir kombinert med fleksibel rotasjon på tvers av fagområder. På Hapro forteller informantene riktignok at ned-delegering til operatørnivå på et tidspunkt gikk for langt – med utgangspunkt i lean-prinsipper ble et ledelsesledd tett på produksjonen fjernet. Resultatet ble en *for* slank organisasjon, der tilretteleggingen ble for dårlig og fagarbeider-leddet ble overbelastet.

Likevel fremhever tillitsvalgte ved Hapro betydningen av ansatt-involvering i forbedringsarbeidet som avgjørende for samarbeidsrelasjoner ved bedriften. En flatere struktur gjør kommunikasjonen lett, og utviser forskjellene mellom operatører og funksjonærer. Ved begge bedriftene tegnes et bilde av den lokale bedriften som et internt arbeidsmarked – de fleste funksjonærer og ledere har selv fagbrev og har begynt i produksjonen. Kvalifisering har primært skjedd innenfor rammene av bedriften. Informantene ved Aker Stord anslår at 70 prosent av funksjonærene lokalt har fagbrev. Beskrivelsene av samarbeidskulturen mellom ansatte i ulike stillinger i våre case-bedrifter, er sammenfallende med tidligere case-studier av fagarbeideres bidrag til innovasjon i industribedrifter (Hilsen et al., 2021).

Et siste poeng som står sentralt i intervjuene er at forbedringsarbeid gir den enkelte arbeidstaker praktisk erfaring med hva en trenger mer kunnskap om. Utdanning og kompetanseheving fremstår mindre fremmed og mer relevant for arbeidstakerne, når behovet springer ut av den konkrete arbeidssituasjonen og den enkeltes erfaring med produksjonsnær problemløsning.

Å gjøre individuell kompetanseutvikling til et kollektivt anliggende

I forrige kapittel så vi at det finnes store forskjeller i rolleforståelsen hos tillitsvalgte når det gjelder vektig av ulike arbeidsoppgaver. Noen opplever at kompetanse og lønn «henger sammen i en kropp», mens andre opplever kompetanse som et mindre sentralt tema for tillitsvalgte sammenliknet med lønnsforhandlinger. Vi har også pekt på at tid og kapasitet fungerer som barriere for at tillitsvalgte tar tak i spørsmål om kompetanseutvikling ved bedriften. De fleste tillitsvalgte er ikke frikjøpt og har mange oppgaver. Kapasitetsbarrieren kan gjøre det nødvendig å prioritere hvilke arbeidsoppgaver tillitsvalgte bruker tiden sin på. I kapittel 2 pekte vi på at vekting av individuell kompetanseutvikling mot spørsmål som angår hele ansattgruppa kan fortone seg som et dilemma for tillitsvalgte. Lønn forhandles kollektivt og angår alle, mens utdanning hefter i større grad ved den enkelte arbeidstaker.

En måte å komme over kapasitetsbarrierer og balansere fellesskap mot individ, er å gjøre utdanningstiltak kollektive. Det finner vi flere eksempler på ved våre to casebedrifter.

Aker Solutions verft på Stord har både en horisontal og vertikal organisering av arbeidstakere. Tverrfaglig breddeorganisering i produksjonsteam har eksistert ved siden av en faglig organisering etter disipliner over lang tid. Faggruppene på bedriften inkluderer blant annet platearbeid, sveising, rør, industrimaling, isolasjon, stillas og industrimekannikk. Faggruppene, kalt «gjengene», møtes én gang i måneden. Slik finnes kollektive møteplasser for fagene, der relevant etter- og videreutdanning for de spesifikke fagene er blant saker som tas opp. Parallelt finnes en tverrfaglig organisering i team, som springer ut av organisering av produksjonen. Teamene har faste periodiske møter og egne tillitsrepresentanter. Dette er fora der etter- og videreutdanning utover eget fagfelt er aktuelt. Mange fagarbeidere ved verftet har flere fagbrev eller elementer av andre fagbrev på cv-en.

Ved Hapro forteller informantene at partene ofte jobber med fellestiltak for å bedre kompetansen til grupper av ansatte. Eksempelvis ble det lagt til rette for at mange ufaglærte arbeidstakere på lageret fikk ta fagbrev innen logistikk. I løpet av ett år fikk ti medarbeidere fagbrev. I dag har 70 prosent av lagerarbeiderne fagbrev. Delvis var dette et produkt av innsats og tilrettelegging fra bedriften og tillitsvalgte, dels ble det en sosial smitte – kollegaer så at andre uten formell utdanning fra før lyktes med fagutdanning og at de hadde bruk for kunnskapen i hverdagen.

For den enkelte arbeidstaker kan terskelen for deltakelse bli senket om bedriften organiserer opplæringstilbud kollektivt og i arbeidstiden. I kapittel 3 så vi at tillitsvalgte opplever at private forpliktelser er et hinder for at ansatte deltar i kompetansetiltak. Det indikerer at kursene i stor grad er organisert etter arbeidstid og at arbeidstakere med familieforpliktelser synes det er vanskelig å delta.

Både ved Hapro og verftet på Stord er det tradisjon for å organisere opplæringstilbud ved bedriften. Ved Hapro skjer det ofte i samarbeid med Fagskolen på Innlandet, avdeling Gjøvik. Bedriften har også samarbeid med NTNU. Å organisere kurs som er relevant for flere i arbeidstiden eller rett etter arbeidstid, letter organiseringsbyrden både for bedriften og tillitsvalgte. Ved Aker Stord har tillitsvalgte initiert å opprette flere utdanningsstilbud på selve verftet, både et «akademi» rettet mot lærlinger, og fagskole for høyere yrkesfaglig utdanning samt utdanning tilsvarende ingeniør. Når fagskolen på bedriften var ny i 2016 og interessen blant ansatte for å delta var lav, holdt tillitsvalgte appell om tilbudet på klubbmøter. Oppnådd kompetansebevis markeres i felles fora. Det har bidratt til å synliggjøre tilbudet, øke statusen og kjennskapen til fagskoleutdanningene. Ved Aker Stord ble altså løsningen på det representative dilemmaet å iverksette tiltak for å skape en motivasjon for deltakelse som ikke var der fra før. De kollektive representantene brukte det Falkum (2020) omtaler som «agendamakt»; utdanningstilbudet ble satt på dagsorden gjennom en proaktiv holdning og ved å bruke etablerte kollektive fora som plattform.

Når tilbudet ikke finnes – gjør det sjøl!

At det ikke finnes relevante utdanningstilbud lokalt, er noe tillitsvalgte oppgir er en grunn til at medlemmer ikke deltar i kompetansetiltak (jf. kapittel 3). Det kan være avgjørende for at tillitsvalgte ikke prioriterer arbeid med utdanning – når tilbudet uansett ikke

finnes, kan det fortone seg som bortkastet eller irrelevant å motivere ansatte til kompetanseheving. Tillitsvalgte ved de to norske casebedriftene vi har besøkt, tenker annerledes. Her arbeider tillitsvalgte og bedriften systematisk med å utvikle relevante utdanningstilbud selv. Holdningen synes å være at hvis ikke fjellet kommer til Muhammed, må Muhammed komme til fjellet!

Holdningen kommer til uttrykk særlig som utstrakt kontakt og samarbeid med fagskole. «Vi er gift med fagskolen», uttaler en tillitsvalgt ved Hapro, som selv underviser i leanledelse på Fagskolen på Gjøvik. Kommunikasjonen med fagskolen beskrives som tett, og fagskolen er lydhør når det gjelder ønsker fra bedriften om nye kurs og endringer av eksisterende tilbud, enten det gjelder innholdet eller hvordan utdanningen er organisert.

Ved Aker Stord finnes fagskolen som nevnt på bedriften. Utgangspunktet var konkret; kompetansen bedriften trengte var ikke mulig å rekruttere lokalt. Dermed tok tillitsvalgte og ledere saken i egne hender og opprettet en egen fagskole i 2016. I samarbeid med Fagskolen Vestlandet, er det opprettet en rekke kurs og utdanninger myntet på fagarbeidere ved verftet og i den marine industrien i regionen. Noe av ideen har vært å lage utdanningstiger for egen arbeidsstokk, slik at avdelinger som produksjon, «engineering» og «metode» har en rekrutteringsbase i folk med produksjonserfaring og bedriftstilpasset videreutdanning. Klubben samarbeider tett med ansatte med ansvar for sosio-teknisk bedriftsutvikling og har blant annet sørget for opprettelsen av en fagskoleutdanning på to år. Bedriften jobber for at utdanningen skal godskrives som ingeniørutdanning med tiden (Se Aspøy et al., 2022, for en nærmere beskrivelse av fagskoletilbudet på Stord).

I tillegg til fagskolen huser verftet et «akademi» med verksteder for sveising, platearbeid og andre av faggruppene representert i produksjonen. Verftet har lenge hatt et opplæringsverksted der lærlingene oppholdt seg de første ukene og månedene av læretiden for å trene seg opp til å gå inn i produktivt arbeid. I 2023 ble opplæringsavdelingen omgjort til et akademi med betydelig økt opplæringskapasitet med flere nye og moderne fasiliteter for flere fag. Blant annet ble det tilrettelagt for opplæring i ISO-fagene – isolasjon, stillas og overflatebehandling.

I tillegg tilbyr akademiet utdanning i «interne fagbrev», som er bedriftsspesifikke utdanninger uten noe eksisterende opplæringsplan eller formelt utdanningsløp. Marineoperatør er ett eksempel. I tråd med tradisjonen med å institusjonalisere lokale praksiser på høyere nivå, har klubben ikke nøydt seg med at slike fagbrev har status som uformell og bedriftsspesifikk kompetanse. Flere interne fagbrev er nå offentlig godkjent av utdanningsmyndighetene etter søknad fra de lokale aktørene.

Å skape ytre motivasjon: lønnspremie på utdanning

I forskningslitteraturen på utdanning skilles det gjerne mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer for deltakelse. Indre motivasjon peker mot et indre driv for kompetanseheving, uavhengig av om utdanning kaster av seg økonomisk. Indre motivasjon handler om selvutvikling og gleden over å lære nye ting. Utdanning er et mål i seg selv. Ytre motivasjon handler på den andre siden om utdanning som middel til å oppnå andre mål, som høyere lønn eller bedre karrieremuligheter (se for eksempel Falkum, 2020).

Ved bedriftene vi har besøkt, er utfordringer med å rekruttere ungdom til relevante fagutdanninger et tema. Tillitsvalgte opplever at rekruttering er vanskelig – at utdanning på universitetsnivå blir forstått som det beste og tryggeste av både ungdommer og foreldre. Bedriftene opplever at ryktet som en god og trygg arbeidsplass i lokalmiljøet ikke alltid strekker til.

Vi har sett at arbeid med produktivitet blir løftet fram som noe som øker den indre motivasjonen for utdanning hos de ansatte. Fordyping, rotasjon, mer interessante oppgaver, mer selvstendighet og ansvar gjør arbeidsdagen variert og øker eierskap til prosess og produkt. Behovet for utdanning og kompetanse blir erfart av arbeidstakerne i praksis.

Samtidig opplever tillitsvalgte at en arbeidsorganisering med vekt på flatere struktur som gir fagarbeiderne mer ansvar, ofte blir etterfulgt av et krav om høyere lønn. Lederne fagarbeiderne erstatter ved slike tilfeller, tilhører gjerne utdannings- og yrkesgrupper med tariffavtaler som betaler langt bedre enn det industriarbeidere blir. Spørsmålet som oppstår i produksjonsmiljøene blir hvorfor arbeidstakere som har fått delegert ansvar ikke også skal ha bedre betalt. Når skillene mellom blåsnipp og hvitsnipp viskes ut med tanke på arbeidsoppgaver, hvorfor skal ikke det samme gjelde lønn?

I tillegg fører en kunnskapsintensiv arbeidsorganisering til at flere arbeidstakere har flere fagbrev eller elementer av andre fagbrev i form av sertifikater på toppen av fagutdanning. Ved Aker Stord oppgir en av de tillitsvalgte at ansatte med den type breddeutdanning typisk kan uttrykke «jeg har to fagbrev og 40 sertifikatkurs, men hva får jeg igjen for det på lønsslippen?» Samtidig uttrykker klubben at både kollektivet og arbeidstakerne er opptatt av at lønnsforskjellene ikke blir for store «arbeidsfolk imellom».

På bakgrunn av slike hensyn og avveininger har klubbene ved Aker Stord initiert et «kompetansesystem» i den lokale avtalen på bedriften, der fagarbeidere får lønn i tre nivåer, etter formal- og realkompetanse. Arbeidstakere med flere fagbrev eller spesialisert kunnskap kan bli fagarbeider 2 eller 3, og få lønn deretter. Slik aksepterer man større differensiering internt, men skaper samtidig en kraftig motivasjonsfaktor for kompetanseheving. At realkompetanse skal gi grunnlag for å bli fagarbeider på ulike nivå, er ment å dempe at differensiering skal slå urettferdig ut, og at formalkompetanse får større vekt enn realkompetanse. Det skal også motvirke at lønnsdifferensiering gir uheldige virkninger på arbeidsmiljø.

5.3 Utfordringer for den lokale samarbeidsmodellen ved Aker Stord

I innledningskapittelet til rapporten så vi at internasjonalisering skaper ulike typer press på mikromodellen. Tilspisset konkurranse, «nye» bemannings- og tilknytningsformer og mer hierarkiske modeller for ledelse, samt en internasjonal arbeidsstokk der mange ikke har formelt godkjent fagutdanning eller behov for språkopplæring og basiskompetanse, utgjør pressfaktorer mot bedriftsdemokratiet og kompetanseinvesteringer. Når markedspresset blir stort, kan bedrifter vurdere det rasjonelt eller nødvendig å konkurrere på pris framfor kvalitet og kompetanse. Kortsiktige hensyn til produksjon, inntjening eller å vinne anbud kan også spille inn.

Akers verft på Stord er en bedrift som står midt i krysspresset fra både det grønne skiftet og internasjonalisering av arbeids-, produktmarkedet. I det som følger gir vi en beskrivelse av utfordringene det medfører for samarbeidsmodellen og arbeidet med kompetanse og produktivitet lokalt. Vi legger vekt på hvordan klubbene ved verftet forsøker å se mulighetene i begrensingene, og tenke strategisk rundt mulighetene det grønne skiftet gir for å minske behovet for innleie av arbeidskraft, og å dempe negative konsekvenser av omlegging til konsern med en mer hierarkisk bedriftsstruktur.

Ved Hapro er ikke internasjonalisering og omstrukturering et akutt tema. Bedriften har internasjonale eiere, men bruker i hovedsak lokale underleverandører til sine produkter. Ifølge informantene ved bedriften gjør det utenlandske eierskapet tidvis at det blir satt spørsmålsteget ved hvor mye av ansvaret for kvalitetssikring som ligger i produksjonslinjene, versus høyere opp i stillingshierarkiet. Det har også vært diskusjoner i bedriften om å benytte en underleverandør i Ungarn, men på tidspunktet vi besøkte bedriften, var ingen av disse forholdene en akutt problemstilling.

Innleie: å se strategiske muligheter i pressfaktorer

Ved Aker Stord var en stor majoritet av verftsarbeiderne innleide når vi besøkte bedriften. 6500 innleide jobbet på verftet på tidspunktet, på såkalt 14/21-rotasjon, som betyr at innleide arbeidsinnvandrere veksler mellom å jobbe to uker på verftet og å være tre uker i hjemlandet. Skiftene til innleide er tolv timer lange.

Utstrakt innleie beskrives som en stor utfordring for produktivitet og arbeidsorganisering. Innleie bryter med ideen om selvstendige fagarbeidere, som kan faget og kjenner produksjonen godt nok til å planlegge og lede eget arbeid. En tidligere tillitsvalgt ved bedriften opplever at arbeidsgivers forsvar og bruk av innleid arbeidskraft står i motsetning til kunnskapskulturen som bedriften selv har etablert og forsvarer prinsipielt:

Det er et paradoks fra et arbeidsgiverståsted. På den ene siden slåss de med hud og hår for å beholde bemanningsselskapene, på bakgrunn av fleksibilitetsbegrunnelser. Samtidig tar jo ikke bemanningsselskapene en tøddel ansvar for utvikling av egen arbeidsstokk. I den grad man kan kalle det egen arbeidsstokk – det er jo mer bruk-og-kast. Og det fungerer kontraproduktivt. Bruk av innleide og bruk av bemanningsbyrå er en av de store truslene imot samarbeidsmodellen, fordi det sinker produktivitetsutviklingsarbeidet. Og det fører til en langt mer hierarkisk organisering av produksjonen. Det har satt tilbake utviklingsarbeidet i denne bedriften enormt. På 90-tallet jobbet vi veldig med utvikling av den selvstendige fagarbeideren. Du skulle ikke ha behov for en arbeidsleder som skulle fortelle deg hvor mange meter sveis du skulle ordne her. Folk skulle ta ansvar for eget arbeid. Sånn kan du ikke gjøre når et flertall av arbeidsstokken består av innleide fra bemanningsbyrå. Det krever arbeidsledelse i god gammel stil, med detaljstyring.

Fagforeningene har imidlertid en pragmatisk holdning til innleie, og har arbeidet systematisk i mange år med å tette gapet mellom innleide og fast ansatte. Tariffavtale for

innleiebedriftene har vært hjemlet i den lokale avtalen mellom fagforeninger og bedriften siden innleie ble en aktuell problemstilling. Kommunikasjonen og samarbeidet mellom tillitsvalgte i oppdragsbedriften og de innleide er god. Mange innleide er organiserte, og prosjektene som innleide jobber ved har egne prosjekttillitsvalgte. Klubben opplever at innleide over tid lærer noe av de lokale tradisjonene. At de ansatte fra bemanningsbyrå har nødvendige faglige ferdigheter til å utføre jobben, blir undersøkt ved verftet eller av bemanningsforetakene i såkalte «site-tester».

Vi så innledningsvis at verftet på Stord står midt i det grønne skiftet, og leveranser til fornybarmarkedet skal gradvis fase ut installasjoner bedriften leverer til petroleumsnæringen. Lønnsomheten i fornybarmarkedet er langt lavere enn i olje- og gassindustrien. Det er derfor sannsynlig at overgangen vil innebære færre arbeidstakere ved verftet, en slankere bedriftsorganisasjon og strammere økonomiske marginer. Verktadklubben anser omleggingen til fornybar som nødvendig for å trygge arbeidsplassene ved verftet, og er derfor en pådriver for at det skal skje. Noe av årsaken er at klubben tenker strategisk på det grønne skiftet som en anledning til å minske avhengigheten av ekstern arbeidskraft som følger av produksjon av skreddersydde plattformer til store olje- og gassfelt. Slik prosjektbasert produksjon skaper enorme svingninger i behovet for arbeidskraft og gjør behovet for innleie stort. I forbindelse med det grønne skiftet ønsker bedriften å gjøre produktene mer standardiserte og produksjonsvolumet mer stabilt. Klubben regner med at overgangen til fornybar-installasjoner vil kreve en mer teknologi-intensiv produksjon med bruk av robotiserte og automatiserte produksjonslinjer. Det er igjen noe som setter høyere krav til ansattes kompetanse enn det innleiebedriftene tilbyr i dag.

Uthuling av bedriftsdemokratiet: en mer hierarkisk bedriftsstruktur

Det andre forholdet informantene mener representerer en utfordring mot det lokale partssamarbeidet ved Stord er omstrukturering av bedriftsorganisasjonen.

To trekk blir beskrevet som problematiske. Det første er at det lokale nivået tømmes for beslutninger og funksjoner. Fram til 2016 var Aker Stord et eget AS, men nå er det en avdeling i Aker Solutions-konsernet. De lokale samarbeidstradisjonene lever svært godt ved verftet på Stord, men utfordringen er at den lokale bedriften får stadig mindre beslutningsmyndighet. Viktige avgjørelser blir ifølge våre intervjuer tatt av konsernledelsen på Fornebu i stadig større grad. Lokale HR-funksjoner legges eksempelvis ned. Bedriften skiller mellom ansatte på ulike nivåer, der konsernsjef er nivå 1. Lederne på bedriften på Stord er plassert på nivå 4, mens 1–3 skal ligge sentralt. Det lokale nivået blir slik drenert, partssamarbeidet er på plass – men tappes for beslutninger. Konserntillitsvalgt kan ikke veie opp for tapet, slik våre informanter beskriver det. Beslutninger om hvilken kunnskap som trengs i produksjonen lokalt, blir fremhevet som et typisk eksempel på vurderinger lokale aktører har bedre forutsetninger for å fatte enn ledere sentralt.

Den andre endringen som følger av sentralisering, er at produksjonen er organisert i prosjekter som fungerer som selvstendige økonomiske enheter. En ansatt forklarer utfordringene med prosjektorganisering slik:

Sånn det utspiller seg her ute nå, så framstår det veldig lite fornuftig. At enkelte prosjektorganisasjoner får anledning til å prioritere sine spesifikke og isolerte hensyn, uten å ta hensyn til hva som gir best effekt på tvers. Det er forståelig at Aker BP (British Petroleum) som har de store prosjektene her ute nå, er mest opptatt av å få prosjektene gjort på oppsatt tid for forttest mulig å komme i produksjon. Noen titalls millioner kroner i kostnader fra eller til spiller ingen rolle, uavhengig av hva man jobber med av effektiviseringstiltak ellers, hvis det fører til at man får en, to eller seks måneders utsettelse av prosjektet. Men når vi skal over på fornybar, vil ikke den type tankegang holde. Det er ikke bærekraftig. Det er et helt annet ball game. (ansatt, Aker Stord).

Tillitsvalgte og andre understreker i intervjuene at systemet som finnes lokalt for medvirkning etablert i forkant av konsernorganisering, gir en tyngde. Sedvanen går noen ganger foran de formelle beslutningshierarkiene. Samarbeidstradisjonene virker derfor fremdeles, men informantene på verftet på Stord beskriver at det i økende grad er «på tross av», og ikke nødvendigvis på grunn av bedriftens organisasjonsmodell.

5.4 Oppsummering

Vi har i kapittelet sett hvordan tillitsvalgte ved to bedrifter arbeider med kompetansepørsmål i praksis, og hvordan dette bidrar til å skape muligheter for deltakelse og involvering. Vi har strukturert presentasjonen med utgangspunkt i barrierene identifisert i tidligere kapitler. Videreutvikling av produkter og arbeidsprosesser peker seg ut som et kinderegge for å overkomme barrierene på kompetansefeltet; det skaper motivasjon for kompetanseutvikling hos den enkelte og det bygger bro mellom lønn og utdanning. Veksten på en arbeidsorganisering med flat struktur gir større selvstendighet og minsker behovet for arbeidsledelse, og bryter ned interne skillelinjer mellom blåsnipp og hvitsnipp. Når fagarbeidere er involvert i kvalitetsarbeid og forming av arbeidsprosesser, får fagarbeidere erfare at kyndighet og myndighet henger sammen. Samarbeid og tillit mellom produksjonsarbeidere og ledere blir styrket.

Idealet om den norske mikromodellen er som vi så i innledningskapittelet bygget på to komponenter: forhandlinger om lønn og samarbeid om bedriftens utvikling. Lønn og bedriftsutvikling er ikke uavhengig av hverandre – samarbeid om utvikling og forbedring bidrar til økt produktivitet og inntjening for bedriften. Dermed blir kaka som skal fordeles i lokale lønnsoppgjør større. Ideen er at forbedringer i den «humane kapitalen» gjennom utdanning og kompetanseutvikling virker positivt inn på den økonomiske kapitalen – det bidrar til inntjening og vekst. Eksempelene i dette kapittelet viser at når tillitsvalgte og bedrifter integrerer kompetansepørsmål i daglig drift og det generelle partssamarbeidet, blir helheten i mikromodellen ivaretatt i praksis.

En forutsetning for at mikromodellen skal fungere produktivetsfremmende, er gjentatt samhandling. Det skaper langsiktighet, som igjen skaper samarbeid og tillit (se kapittel 1). Ved innleie og andre former for eksternalisering av arbeidskraft, er relasjonene som regel mindre varige. Innleide er ikke direkte knyttet til bedriften i et topartsforhold – det

er innleiebedriften og ikke oppdragsbedriften som må investere i deres kunnskap og ferdigheter. Dermed mister oppdragsbedriften muligheten til å styre hvilke ferdigheter som finnes i produksjonen direkte. Tidligere forskning peker på at samarbeidsledelse blir vanskelig under slike forhold, og at den erfaringsbaserte kunnskapen fagarbeidere har, ikke enkelt kan erstattes av innleide (Solem et al., 2016). De ansatte ved Aker Solutions verft på Stord gir uttrykk for det samme, at innleie representerer en konkurrerende modell – organisatorisk og sosialt – til den har blitt etablert gjennom samarbeidsmodellen over flere tiår.

6 Egen tillitsvalgt for kompetanse i Dansk industri, bakgrunn og erfaringer

Partssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass er avhengig av en rekke forhold utenfor bedriften, eksempelvis bestemmelser i tariffavtaler. Lokale tiltak og samarbeidsformer følger i spor trukket opp på høyere nivå. Tillitsvalgte og ledere på bedriftene trenger ikke finne opp kruttet hver gang et tiltak skal settes ut i livet, ofte er lokale initiativ gjort mulig av ordninger høyere nivå, på bransjenivå. Bedriftsdemokratiet er «innestøpt» i ordninger og relasjoner utenfor bedriften, slik Hernes (2006) beskriver mikromodellen. I dette kapitlet skifter vi derfor kontekst fra Norge og norsk industri til Danmark og dansk industri. Kapitlet fortsetter der de to foregående slapp, og undersøker hva som kjennetegner bedrifter der partssamarbeidet fungerer godt i praksis, og undersøker erfaringer med at kompetanse skilles ut i en egen tillitsvalgtfunksjon.

I kapittel 3 så vi at norske LO i 2009 initierte å opprette en egen tillitsvalgt for kompetanse, kalt kompetansetillitsvalgt. I dansk industri er et liknende initiativ tatt de senere årene. I 2025 ble en egen «utdannelsesrepresentant» skrevet inn i den danske industrioverenskomsten mellom arbeidsgiverorganisasjonen Dansk Industri og arbeidstakerforbundet Dansk Metal.

I motsetning til den norske ordningen der hovedtillitsvalgt eller klubben utnevner kompetansetillitsvalgt, skal utdannelsesrepresentanten i Danmark pekes ut av de lokale partene i fellesskap. Utdannelsesrepresentanten skal fylle tre funksjoner: jobbe med etter- og videreutdanning i tråd med tariffavtalen for industrien, være sparringspartner i spørsmål om kompetansebehov lokalt, og bistå bedriften med å kartlegge fremtidig behov for fagarbeidere og lærlinger. Per juni 2025 finnes ikke tall på hvor mange utdannelsesrepresentanter som finnes i bedriftene, men landsmøtet til Dansk Metal har vedtatt et mål om hundre nye representanter de neste to årene.

I kapitlet gjør vi rede for formålet med ordningen fra Dansk Metal sentralt og erfaringer med ordningen i to danske industribedrifter. Kapitlet er basert på intervjuer med Dansk Metal sentralt samt tillitsvalgte og utdanningsrepresentanter ved to industribedrifter med et omfattende partssamarbeid om utdanning og kompetanse.

Vi begynner kapitlet med et kort riss av de institusjonelle betingelsene for partsamarbeidet i Danmark – eller den *danske* mikromodellen. I avslutningen diskuterer vi relevansen av danske erfaringer med en spesialtillitsvalgt for kompetanse i Danmark for fagbevegelsen i Norge.

6.1 Fagutdanning og finansieringsmuligheter i Danmark

Vi har tidligere sett at tillitsvalgte i Norge opplever at mangel på relevante utdanningstilbud og manglende finansiering er som barrierer for at arbeidstakere deltar i kompetansehevendende tiltak (kapittel 3). Hvordan ser tilbudet av arbeidslivsrettet utdanning ut i Danmark? Og hvilke muligheter for finansiering finnes for arbeidstakere som deltar i

utdanning og opplæring? Det gir vi en kort beskrivelse av i dette underkapittelet. Vi gir et riss av fagopplæringen, fagskoleutdanningen og arbeidsmarkedskursene (AMU-kurs). Vi beskriver også kort Voksen, etter- og videreutdanningsfondet (VEU-fondet) og omstillingsfondet, som er nasjonale fond som bedrifter og arbeidstakere kan søke finansiering fra. Industriens kompetanseutviklingsfond (IKUF) blir beskrevet i neste underkapittel om rettigheter og muligheter i Industriens overenskomst.

Det danske fagopplæringssystemet er et såkalt dualt system etter tysk mønster, med hyppigere vekslinger gjennom hele løpet mellom skole og bedrift enn hovedregelen i det norske 2+2-systemet. Fagopplæringen i Danmark har høy grad av parts- og bedriftsinvolvering. Partene har en ledende rolle i utarbeiding av opplæringsplaner, organisering av vekslingsmodell og læreplasser samt i å overvåke kvaliteten i fagopplæringen (Cedefop & Copenhagen University College, 2023). Partenes sentrale plass i fagopplæringen blir gjerne forstått som uttrykk for høy grad av faglig selvstyre, sammenliknet med situasjonen særlig i Sverige, men også i Norge (Nyen & Hagen, 2014). Staten spiller imidlertid en sentral rolle i dansk fagopplæring som både tilbyr av utdanning og som koordinator av det sentrale trepartssamarbeidet om fagopplæring, voksen-, etter- og videreutdanning.

De senere årene er det gjort en rekke tilpasninger både av fagopplæring og høyere yrkesfaglig utdanning. «Yrkesprinsippet» – organisering av opplæringen etter fag med brede kompetanseprofiler – har tradisjonelt stått sterkt i Danmark. Utviklingen de siste årene har gått i retning av større fleksibilitet; yrkesprinsippet er supplert med et horisontalt prinsipp for sporskifte på alle nivåer av utdanningsløpet. Både på videregående skole og på fagskolenivå, blir det i økende grad lagt opp til at kvalifikasjoner kan stables i høyden og i bredden. Det blir tilrettelagt for at både videreutdanning og spesialisering innen eget fag, og å kombinere kurs på tvers av fagfelt, skal være mulig (Nelson, 2012).

Danmark har et relativt godt utbygget tilbud av voksen-, etter- og videreutdanning både på fagbrev- og fagskolenivå. Fagskoleutdanning tilbys på «erhvervsakademier» og «tekniske skoler». Dansk fagskolesektor ble formelt etablert i 2000, etter vedtak i Folketinget året før. Før dette var høyere yrkesfaglig utdanning organisert av yrkesskolene som utdanner fagarbeidere. I 2009 ble fagskolene skilt ut fra fagopplæringen i egne institusjoner, og i noen regioner er de slått sammen med institusjonene som tilbyr kortere profesjonsutdanninger (opp til nivå 6, bachelor).

Utdanningene som tilbys ved erhvervsakademiene er som i Norge innplassert på nivå 5 i det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket. Men i motsetning til i Norge, gir kursene ved danske fagskoler formelle studiepoeng (ECTS-poeng). En full fagskolegrad (erhvervsakademigrad) gir 120 studiepoeng. Hele systemet for voksen-, etter- og videreutdanning (VEU) i Danmark har lenge vektlagt kortere kurs og modulisering, av hensyn til praktisk tilrettelegging for arbeidstakere i full jobb. En vanlig modul består av ti studiepoeng, men mange moduler på fagskolenivå teller også fem studiepoeng.

Danmark har i tillegg en stor katalog av såkalte arbeidsmarkedskurs (AMU-kurs). Katalogen over kurs er under stadig revisjon, men teller i overkant av 3000 kurs. Kurstilbudet er riktignok stadig i endring, og antallet vil derfor variere. Gjennomsnittlig lengde på

AMU-kurs er fire dager. De fleste AMU-kurs tilbyr utdanning på grunnskole eller videregående skole nivå (opp til nivå 4). Mange AMU-kurs ligger imidlertid på fagskolenivå 5. AMU-kursene er administrativt lagt inn under etter- og videreutdanningsråd der både myndigheter og partene er representert. Disse er bygget over lesten over på fagopplæringen, og de tolv partssammensatte rådene som administrerer den. Tilsvarende råd er etablert på fagskolenivå, men er av mer lokal karakter, for å sikre at tilbudet av fagskoleutdanninger er tett koblet til det lokale arbeidsmarkedets behov (Aspøy & Haakestad, 2025).

De siste årene har mangel på fagarbeidere stått høyt på den politiske dagsorden i Danmark, og dette gjelder også i Norge. Flere initiativ er tatt de siste årene for å rekruttere flere til fagopplæringen. Ordningen med arbeidspraksis i ungdomsskolen, evhvervspraktik i folkeskolen, er eksempelvis utvidet. Vi beskriver nærmere i avsnitt 5.4. hvordan utdannelsesrepresentanten arbeider med lærlinger. Danske myndigheter har også gjennomført en reform for høyere utdanning med mål om at færre skal velge akademiske disiplinutdanninger (Utdannelses- og forskningsministeriet, 2023).

Det finnes også en rekke finansieringsordninger for yrkesrettet utdanning for arbeidstakere i Danmark. Særlig viktig i sammenhengen er VEU-godtgjørelsen, som gir bedrifter lønnskompensasjon mens ansatte er på AMU-kurs, og gir den enkelte arbeidstaker kompensasjon for reise, kost og losji. Godtgjørelsene administreres av Arbeidsgivernes Utdanningsbidrag (AUB). Fondet er altså delvis finansiert av bedrifter. I trepartsavtalen om voksen-, etter og videreutdanning mellom staten og partene som trådte i kraft i 2017, ble i tillegg et VEU-omstillingsfond opprettet. Det besto av om lag 2 milliarder danske kroner, med mål om å styrke yrkesrettet omstilling for faglærte og ufaglærte. Vi har beskrevet nasjonale og bransjevisе finansieringsordninger i Danmark mer detaljert i en tidligere rapport (se Haakstad & Huseby, 2023).

Utdannelsesrepresentanten i den danske industriovertenskomst 2025–2028

Under forutsetning om lokal enighet mellom partene, kan tillitsvalgte utpeke en utdannelsesrepresentant. Utdannelsesrepresentanten kan ifølge overenskomsten ha følgende funksjoner:

- bistå bedriften og medarbeidere med etter- og videreutdanning i tråd med overenskomstens bestemmelser om avtaleutdanning og selvvalgt utdanning
- være sparringspartner for bedriften, medarbeidere og IKUFs oppsøkende konsulenter
- bistå bedriften med å kartlegge behovet for kvalifisering av lærlinger i tråd med bedriftens kompetansebehov

Kilde: Industriens overenskomst 2025–2028, Kap X Etter- og videreutdanning, Stk. 7 § 44, vår oversettelse

6.2 Utdannelsesrepresentant og andre bestemmelser om kompetanse i dansk industrioverenskomst

I den danske industrioverenskomsten mellom arbeidsgiverforeningen Dansk Industri og fagforeningen Dansk Metal ble det i 2025 tatt inn en bestemmelse om «utdannelsesrepresentant». Utdannelsesrepresentanten har flere likhetstrekk med den norske kompetansetillitsvalgte omtalt i kapittel 3, som skal bistå bedriftene og arbeidstakere med relevant kompetanseutvikling. En viktig forskjell er likevel at utdannelsesrepresentanten blir pekt ut av partene i fellesskap, og slik er en partsuavhengig funksjon i bedriften.

Utdannelsesrepresentanten har tre hovedoppgaver (jf. faktaboks). For det første skal representanten bistå bedriften og medarbeidere med etter- og videreutdanning «i tråd med overenskomstens bestemmelser om avtaleutdanning og selvvalgt utdanning».

Selvvalgt utdanning viser til en rettighet etablert i 2007, da Industriens kompetanseutviklingsfond IKUF ble opprettet. Da ble partene enige om å opprette et arbeidsgiverfinansiert fond som dekket en to ukers utdanning for arbeidstakere. Midlene trekkes fra lønnspotten, slik at det i realiteten er et partsfinansiert fond – arbeidstakersiden avstår fra at disse midlene går til lønnsøkning. Bakgrunnen for opprettelsen av IKUF, er omtalt i tidligere rapporter (se Haakestad & Huseby, 2023).

Selvvalgt utdanning gir hver enkelt medarbeider rett til to ukers utdanning med full lønn hvert år. «Selvvalgt» viser til at utdanningen ikke trenger å svare direkte til bedriftens behov; den enkelte arbeidstaker kan fritt velge utdanning innen industrioverenskomstens dekningsområde – enten det gjelder fagutdanning eller utdanningene dekket av industriens funksjonæroverenskomst. Utdannelsen skal velges «med hensyn til virksomhetens produksjonsforhold», men er ellers «etter eget valg» (Industriens overenskomst, 2025–2028, s. 113, vår oversettelse).

Avtaleutdanning ble etablert ti år senere, i 2017, og dekkes også av IKUFs midler. Formålet med avtaleutdanning er at tillitsvalgte og ledelse ved bedrifter skulle lage en rammeavtale om kompetansebehov som pekte utover det arbeidstakere trenger for å utføre jobben, som truck-sertifikater eller liknende. Hensikten med avtaleutdanning var å løfte utdanningsinnsatsen til et mer allment nivå, eksempelvis å gi grunnskoleutdanning til de som manglet det, hjelpe ufaglærte til fagbrev, eller faglærte til utdanning på høyere nivå.

Utdannelsesrepresentanten skal videre være sparringspartner for bedriften i kompetansespørsmål, og samarbeide med IKUF. IKUF er ikke bare et fond for selvvalgt utdanning og avtaleutdanning. IKUF har for det første et stort sekretariat, inkludert konsulenter som hjelper arbeidstakere i industrien å planlegge utdanning. Disse driver oppsøkende virksomhet ovenfor bedriftene. Fondet har også to tilleggsfunksjoner utover finansiering av lønn ved selvvalgt utdanning og avtaleutdanning. Det dekker lønnsutgifter til utdanning ved midlertidig arbeidsmangel ved bedriftene. Ordningen, som ble etablert i 2012, går ut på at bedriftene i stedet for å si opp ansatte, skal dele på jobber – slik at arbeidstakere går en uke på jobb, og deretter en uke i utdanning. I tillegg dekker fondet midler til en ukes utdanning ved oppsigelse. Arbeidstakere med tre års ansiennitet får to ekstra uker utdanning med full lønnsgodtgjørelse.

I tillegg skal utdannelsesrepresentanten bistå bedriften med å planlegge rekruttering av lærlinger og analysere hvilke behov bedriften har for fagutdanning i fremtiden. Overenskomsten slår fast at «såfremt en av partene ønsker det, skal det drøftes systematisk kartlegging av kompetansebehov og gjennomføring av slik kartlegging» (s. 112).

6.3 Motivasjonen bak opprettelse av en egen representant for utdanning

Som det kommer fram av forrige avsnitt, er hensikten med en egen representant for utdanning å følge opp de intensjonene som ligger i den danske industrioverenskomsten, som i utgangspunktet gir relativt raus tilgang til utdanning både etter eget ønske og etter bedriftens behov. Som i Norge, tilsier de danske erfaringene at rettigheter ikke er tilstrekkelig – deltakelsen i etter- og videreutdanning er lavere enn det tariffavtalen legger opp til – IKUFs midler blir ikke brukt opp. Utdannelsesrepresentanten skal bidra til å motivere arbeidstakere til å benytte seg av de mulighetene tariffavtalen gir. «Det handler om å skape en kultur. Det er ikke bare bedriftene som bremser her. Det ligger også på arbeidstakersiden», sier representanten for Dansk Metal vi har intervjuet, som sier:

Vi snakker noen ganger i utdannelsesverden om livslang lærling. Som umiddelbart er et veldig vakkert begrep. Men jeg må jo være ærlig og si at jeg aldri har hørt et av våre medlemmer etterspørre livslang lærling. Så jeg prøver her sammen med mine kollegaer å oversette det til livslang ansettelse. Utdanning handler jo om utvikling, men også om helse og om forhold i arbeidslivet ellers. Skjer det noe enten i den enkeltes liv eller ved bedriften og i markedet, så påvirker det mulighetene for å stå i jobb. Så det er noe med måten vi presenterer varen vi prøver å selge her – og gjøre det til noe utover hva den enkelte har lyst til og føler behov for her og nå. Det er noe vi kan øve oss på, og kanskje være flinke til å motivere gjennom det som er felles. Det er ofte en smitte i utdanning mellom arbeidstakere.

I tråd med sitatet, forteller representanten for Dansk Metal at både Dansk Industri og arbeidstakersiden er investert i å forbedre rammevilkårene for utdanning. En felles tankegang hos de sentrale partene er at utdanning handler om «vedlikehold» av arbeidstakerne. Ønsket er at en vedlikeholdstankegang for utdanning skal bli like selvsagt som «vedlikehold av hus og bil», og hvordan «virksomhetene tenker vedlikehold av utstyr og maskiner». Langs samme akse, ønsker partene sentralt at bedriftene skal tenke likt om ansatte og deres kvalifikasjoner – at de aktivt driver systematisk «kompetansevedlikehold».

Å opprette en egen representant for utdanning, er også ment å styrke det lokale partsamarbeidet om kompetanse. «En utvidelse av det lokale partssamarbeidet», er formuleringen representanten fra Dansk Metal bruker. I forkant av tarifforhandlingene ønsket Dansk Metal i utgangspunktet at utdannelsesrepresentanten skulle være tillitsvalgt, altså en valgt eller utpekt representant av arbeidstakerne i produksjonen ved bedriftene. Arbeidsgiverforeningen Dansk Industri ønsket ikke dette i første omgang, og resultatet ble derfor at representanten er partsuavhengig. Dansk Metal gir likevel uttrykk for at de ser

for seg en videreutvikling av rollen på sikt, eksempelvis ved at utdanningsrepresentanten blir gitt et særlig stillingsvern, som andre tillitsvalgte.

I kapittel 2 kom det frem at norske tillitsvalgte i liten grad blir tatt med på kartlegginger og vurderinger om kompetansebehov ved bedriftene. Ifølge representanten for Dansk metal vi intervjuet, kan utdannelsesrepresentanten typisk ta initiativ til kartlegginger overenskomsten legger opp til. Ideen er å avlaste tillitsvalgte med mange andre arbeidsoppgaver og å systematisere arbeidet med dialoger om kartlegging med bedriften.

Selv om utdannelsesrepresentantene blir pekt på av partene i fellesskap, har Dansk Metal ansvaret for opplæring, og utdanningsrepresentantene rekrutteres fra produksjonsarbeidere, ikke funksjonærer. Opplæringen skjer over tre dager, og Dansk Metal hadde per juni 2025 gjennomført tre runder med slike kurs. Kursene er konsentrert rundt avtaleverket og de rettighetene det gir, og gir utdanningsrepresentantene innblikk i det som omtales som «en jungel» av utdanningstilbud og finansieringsordninger. Den alminnelige tillitsvalgtsopplæringen har også en egen modul om etter- og videreutdanning, og denne delen er ikke endret i og med opprettelsen av utdannelsesrepresentanten. Delvis er det fordi ordningen er ny og dekker relativt få bedrifter. Delvis blir det begrunnet med at etter- og videreutdanning uansett er en viktig del av det lokale partssamarbeidet og avtaleverket i industrien, og at alle tillitsvalgte trenger å ha kjennskap til hvilke rettigheter og muligheter som finnes på dette området.

6.4 Erfaring med utdannelsesrepresentanten ved to danske industribedrifter

Vi har besøkt to industribedrifter i Danmark med utdannelsesrepresentant. Den ene, Vestergaard, er lokalisert i Roskilde og produserer spesielle kranbiler til avising av fly. Den andre bedriften, Svanebjerg, er lokalisert på Nordjylland og produserer pumpeinstallasjoner til marin industri. De to bedriftene er begge mellomstore bedrifter med sterke tradisjoner for partssamarbeid om produktivitet og kompetanse. Begge bedriftene organiserer produksjon og forbedringsarbeid i tråd med prinsippene i lean production, beskrevet i forrige kapittel. Vi kjenner ellers igjen vektleggingen av effektive arbeidsprosesser, forbedring av produkter, rotasjon på tvers av avdelinger og arbeidsområder fra bedriftene beskrevet i forrige kapittel.

Ved begge de to danske bedriftene vi har gjort intervjuer i, er utdannelsesrepresentantene frikjøpt på full tid. Det er ikke et resultat av reguleringer i tariffavtalen, men et ønske fra bedriften og utdannelsesrepresentantene selv. Forutsetningene for å være utdannelsesrepresentant var med andre ord særlig god i disse bedriftene.

Basert på intervjuene vil vi trekke fram tre fordeler med en utdannelsesrepresentant med tanke på å overkomme barrierer i det lokale partssamarbeidet om kompetanse slik det er beskrevet i tidligere kapitler. Utdannelsesrepresentanten bidrar til å bryte ned motivasjonsbarrieren på individnivå ved å ta initiativ til, og tilrettelegge for, deltakelse. På nivået for tillitsvalgte og partssamarbeidet bidrar utdannelsesrepresentanten til å sette kompetanseplanlegging på dagsorden, men også avlaste tillitsvalgte. Videre avlastar utdanningsrepresentanten bedriften med planlegging. Vi så i kapittel 3 at manglende

tilrettelegging fra bedriftens side er en av årsakene som tillitsvalgte trekker frem i spørsmålet om hva som hindrer ansatte i å delta på kurs. Å sende ansatte i produksjon på kurs krever planlegging, fordi ansatte da går ut av produksjonen. Velvilje fra bedriftens side er dermed ikke tilstrekkelig, for kompetanseheving må systematiseres i tråd med produksjonsplaner for å være praktisk mulig å gjennomføre. I tillegg til disse funksjonene, viser datamateriale fra Danmark at utdannelsesrepresentanten ved en av bedriftene vi besøkte også er sentral i bedriftens arbeid med rekruttering og oppfølging av lærlinger, i tråd med motivasjonen for ordningen i overenskomsten. I det som følger gjør vi nærmere rede for disse poengene.

Senke terskelen for deltakelse for den enkelte

Som i Norge er det en utfordring i dansk arbeidsliv at ufaglærte og faglærte deltar relativt mindre på kurs og utdanning sammenliknet med andre arbeidstakere. Representanten for Dansk Metal sentralt oppgir at holdningen blant medlemmene ofte er at de gjerne deltar om de opplever at det er et krav fra bedriften eller om de blir spurt direkte. Det er gjerne det individuelle initiativet det skorter på. Medlemmer er ikke direkte uvillige, de tar bare ofte ikke initiativet selv til å delta på kurs og utdanning.

I våre to danske casebedrifter er deltakelse ikke et problem. Bedriftene arbeider systematisk med kompetanseutvikling, og utdanningsrepresentanten er sentral i dette arbeidet. Ved Vestergaard tar arbeidet ovenfor den enkelte arbeidstaker form av planlegging gjennom såkalte «kompetansematriser». Hver arbeidstaker har en slik, med oversikt over relevante kurs og utdanninger, basert på bedriftens og ansattes individuelle ønsker. Det gir ansatte opplevelse av at utdanning er en forventning; det er en innarbeidet del av kulturen lokalt på bedriften at ansatte tar utdanning mens de er på jobb.

For den enkelte arbeidstaker kan praktisk organisering være et hinder for deltakelse. Den selvvalgte delen av IKUF, der alle medlemmer har rett på to ukers valgfri utdanning per år, har hatt mye færre deltakere enn det fondet har hatt midler til. Etterspørselen har med andre ord vært lavere enn tilbudet av finansiering. Ved Svanebjerg oppgir utdannelsesrepresentanten at han bruker mye tid på å hjelpe kollegaer med påmelding til AMU-kurs, med utgiftsrefusjon og å holde kontakten med IKUF. Det har hjulpet på deltakelsen. I 2024 brukte ansatte ved denne mellomstore bedriften totalt 6500 timer til selvvalgt utdanning.

Kontakten med IKUF og Dansk Metal sentralt om utdanningsspørsmål, er ved bedrifter som ikke har utdanningsrepresentant, ofte organisert av tillitsvalgte. Ved de to bedriftene vi har gjort intervjuer i, er forholdet mellom tillitsvalgt og utdannelsesrepresentanten noe ulik. Ved Vestergaard er utdannelsesrepresentanten tidligere tillitsvalgt, og har tett samarbeid med nåværende tillitsvalgt, og deltar i formelle fora i bedriften der produktivitet og utdanning diskuteres. Ved Svanebjerg er kontakten mellom utdanningsrepresentanten og tillitsvalgt mer uformell, og ikke formalisert. Det er likevel en klar opplevelse av at utdannelsesrepresentanten avlaster tillitsvalgt, som «allerede har for mye fra før. Det ville vært et stort ekstrapress på ham om han også skulle satt seg inn i alt dette med utdanning».

Avlaste bedriften med tilrettelegging og planlegging

Planleggingen og organiseringen utdannelsesrepresentanten gjør, avlaster ikke bare den enkelte arbeidstaker og tillitsvalgt, men avlaster også bedriften. Vi har i tidligere kapitler sett at det er et misforhold mellom lederes holdning til kompetansesamarbeid ved bedriften på den ene siden og hva tillitsvalgte opplever på den andre. I kapittel 2 så vi at ledere i norske bedrifter med tillitsvalgte er svært positive til at kompetanse er en del av det lokale partssamarbeidet. Ledere ønsker at tillitsvalgte skal være involvert og prioritere kompetansearbeid. I kapittel 3 så vi imidlertid at tillitsvalgte i liten grad opplever at bedriftene tilrettelegger for samarbeid og inkludering, og mange oppgir å være lite involvert i planlegging og gjennomføring av kompetansehevede tiltak.

I de danske intervjuene finner vi nokså tilsvarende beskrivelse. Representanten fra Dansk Metal sentralt oppgir at de ofte hører fra medlemmer at bedriftene synes tid og ressurser er et hinder for å sende ansatte på kurs – «i gode tider har ikke bedriftene tid, i dårlige tider har de ikke råd». Samtidig opplever tillitsvalgte både lokalt og sentralt at ledere høyere opp ofte er villige og positive, men at ledere tettere på produksjon synes det er vanskelig å finne tid til å avse folk fra produksjonen. Representantene for bedriftene vi har gjort intervjuer i, kjenner igjen denne beskrivelsen, og de oppgir at mange tillitsvalgte opplever at det ikke alltid finnes en kultur for å planlegge utdanning. Representanten for Dansk Metal sentralt sier at de prøver skape en kultur for at utdanning ikke er vanskeligere å planlegge for enn de ansattes ferie, og at det handler mer om manglende kultur og tradisjon, enn hva som i realiteten er mulig.

Ved Vestergaard oppgir tillitsvalgte og utdanningsrepresentant at de eksterne finansieringsmulighetene gjennom IKUF og VEU gjør det mulig for bedriftene å sende ansatte på kurs. Tillitsvalgt vektlegger at finansieringsbyrden ville kommet på toppen av andre praktiske utfordringer:

Vi kunne ikke sendt så mange på kurs hvis det ikke var for IKUF og VEU-godtgjørelse. Overhodet ikke. Altså, det hadde kostet sinnssykt med penger. Det hadde virksomheten ikke hatt råd til. Det er alltid en utfordring å sende folk vekk fordi det skal passe med produksjonen. Hvis bedriften i tillegg skulle betalt for det, så hadde det ikke gått. Hele systemet for yrkesutdanning er bygd opp rundt AMU-kurs, som VEU betaler. Det betaler ikke hele lønnen, men hadde vi ikke hatt VEU, hadde vi ikke kunnet holde på slik vi gjør.

Ved Svanehøj bruker utdannelsesrepresentanten Excel-ark som planleggingsverktøy. Alle som skal på kurs legges inn i et slikt ark. Tidspunktene koordinerer representanten med hver enkeltes leder. Produksjonslederne oppgir når det passer med produksjonen å avse den enkelte, og deretter booker utdanningsrepresentanten kurset. Ledere har adgang til dokumentet.

Langsiktig arbeid med rekruttering

Et siste punkt som peker seg ut i vårt datamateriale som en potensiell gevinst ved å ha en utdannelsesrepresentant, gjelder å rekruttere lærlinger til bedriftene og å følge opp

lærlingene underveis i fagopplæringsløpet. At bedriftene har en god infrastruktur for etter- og videreutdanning, og oppfordrer ansatte til å videreutdanne seg, blir løftet fram som et «salgsobjekt for rekruttering» ovenfor ungdommer i intervjuene. I likhet med situasjonen ved de norske bedriftene vi har intervjuet fungerer både Vestergaard og Svane-
høj som interne arbeidsmarkeder. De fleste ledere er rekruttert innenfra. Et stort flertall av produksjonsledere og produksjonssjefer er i utgangspunktet fagarbeidere. Det fungerer rekrutterende forteller våre informanter, arbeidstakere ser at det finnes utviklingsmuligheter ved bedriften.

Mens utdannelsesrepresentanten ved Svane-
høj primært jobber med etter- og videreutdanning, er oppfølging av lærlinger en sentral del av det utdannelsesrepresentanten ved Vestergaard jobber med. Ved Vestergaard har alle produksjonsarbeiderne fagbrev, og kun noen arbeidstakere på lageret er ikke faglærte. Bedriften har en egen lønnsavtale for lærlinger. Lærlingene følges også tett opp både individuelt og kollektivt av utdannelsesrepresentanten. Blant annet organiserer bedriften fire fellesmøter for lærlinger i året. Her blir det skrevet referat, og møtene er på den måten også en slags organisasjons-
skole.

En annen måte Vestergaard arbeider med rekruttering, er ved å ha praktikk-kandidater fra ungdomsskolen. Alle danske elever i ungdomsskolen har rett på yrkespraksis en uke i 8 klasse og en uke i 9 klasse. Her får elevene prøve seg innen et fag ved å hospitere hos en bedrift. Praksisordningen er nå utvidet til å gjelde de siste trinnene på barneskolen, såkalt «minipraktik». Dette er en kollektiv ordning, der flere elever besøker bedrifter over noen dager. Formålet er å gi elevene et inntrykk av hvordan en arbeidsplass fungerer med tanke på oppgaver og yrkesgrupper (Børne- og undervisningsministeriet, uten år). Ved Vestergaard håper man at slik praksis skal motivere elevene til å søke lære-
plass ved bedriften på et senere tidspunkt. Bedriften samarbeider derfor med lokale ungdomsskoler om å gi elever erfaring i bedriften. Utdanningsrepresentanten står for denne kontakten.

6.5 Avslutning

I dette kapittelet har vi undersøkt bakgrunnen for, og erfaringer med utdannelsesrepresentanten ved to danske industribedrifter. Hva kan norsk fagbevegelse lære av de danske erfaringene?

Den danske ordningen med spesialtillitsvalgt for kompetanse ser ut til å fungere svært godt ved bedriftene vi har snakket med. Utdanningsrepresentantene letter organiseringsbyrden for både ansatte, tillitsvalgte og bedriften. Ved bedriftene bidrar det til høy deltakelse og til å skape en kultur for kompetanseutvikling og utdanning.

Samtidig er det viktig å understreke at ordningen er ny og under oppbygging. Det er grunn til å tro at betingelsene for å være utdannelsesrepresentant var særlig gode ved bedriftene vi har gjort intervjuer i – der utdannelsesrepresentantene arbeidet i stillingen på fulltid. Det krever ressurser og motivasjon fra bedriftens side, som nok var i en særstilling ved de to casebedriftene Svane-
høj og Vestergaard Company.

Vi har tidligere beskrevet hvordan partssamarbeidet på den enkelte bedrift er rammet inn av forhold på nasjonalt nivå. Både det sentrale partssamarbeidet og det nasjonale utdanningssystemet og lovverket for arbeidslivet legger føringer for hva som foregår lokalt. Nasjonale og bransjevisse forhold i politikk og tariffavtaler gir muligheter og begrensninger i form av utdanningstilbud, finansieringsmuligheter og rettigheter, og danner bakteppe for tiltak og samarbeid på bedriftene. Arbeidstakere i dansk industri har andre betingelser for utdanning og finansiering enn norske arbeidstakere. Danmark har svært godt utbygde finansieringsordninger for utdanning, både gjennom det offentlige og gjennom bransjevisse avtaler. Utdannelsesrepresentantens oppgaver er direkte utledet av bestemmelsene om utdanning i industrioverenskomsten. Erfaringene er derfor ikke direkte overførbare til norske forhold. Samtidig – opprettelsen av Industriens kompetansefond i norsk industrioverenskomst i 2024 gjør at de institusjonelle forholdene blir likere. Satsingen på fagskolene, og oppbyggingen av fagskoletilbudet som ligger i fagskolemeldingen fra 2025, bidrar i samme retning. Å finne enkle og praktiske løsninger for planlegging, påmelding og finansiering når ansatte skal på kurs er derfor en aktuell problemstilling ved norske industribedrifter framover. Å gi dette ansvaret til en tillitsvalgt med særlig ansvar for kompetanse, er en mulig løsning. Erfaringene med kompetansetillitsvalgte i Norge, presentert i kapittel 4, viser samtidig at det ikke er noe automatikk i at kompetansetillitsvalgte fungerer som et godt tilskudd i partssamarbeidet. Norske kompetansetillitsvalgte fikk en uklar rolle mange steder. Faren ved å gi en person ansvaret, er at kompetanse ikke blir et kollektivt anliggende, som alle, eller flere tar ansvar for.

At initiativet i Danmark kom på industri- og forbundsnivå, og ikke sentralt fra LO slik tilfelle var med ordningen for kompetansetillitsvalgt Norge, er en forskjell å merke seg. I Norge var kompetansetillitsvalgt et sentralt initiativ, og forankringen og entusiasmen i de ulike forbundene var variabel. I Danmark har initiativet kommet fra Dansk Metal og Dansk Industri. Prøveordninger med et mindre nedslagsfelt kan dermed være et spor å forfølge.

Et siste punkt angår tillitsvalgtsopplæringen. Erfaringene med kompetansetillitsvalgte i Norge tyder på at behovet for kursing av tillitsvalgte på kompetansefeltet er stort. Utdannelsesrepresentanter i Dansk Metal har et eget opplæringsløp på til sammen tre dager. Vel så viktig er imidlertid at den generelle tillitsvalgtsopplæringen legger vekt på etter- og videreutdanning, og at denne delen ikke er endret med opprettelsen av utdannelsesrepresentanten. Det handler ikke bare om at ordningen er ny og har begrenset utbredelse. Det er også begrunnet med at utdanning og kompetanse er en sentral og integrert del av det en tillitsvalgt skal jobbe med.

7 Oppsummering og videre forskning

Et særtrekk ved fagforeninger i de nordiske landene er at tillitsvalgte har vært pådrivere istedenfor bremseklosser for endring i perioder med stor omstilling. Hensynet til å trygge arbeidsplasser og å sikre et høyt lønnsnivå har vært viktige motivasjonsfaktorer for at tillitsvalgte historisk har valgt en samarbeidslinje i møte med ny teknologi og krav om rasjonalisering. Kompetente og selvstendige fagarbeidere som både utfører, planlegger, leder og kontrollerer eget arbeid, har blitt en sentral del av hvordan den nordiske modellen har fungert på den enkelte arbeidsplass.

I dag står arbeidslivet igjen overfor store omstillinger. Knapphet på arbeidskraft, digitalisering og det grønne skiftet betyr at mange arbeidstakere vil få nye oppgaver i eksisterende jobb i årene som kommer. Noen må også forberede seg på å omskolere seg til et annet yrke. Skal demokratisk og kvalitetsorientert omstilling være mulig, må det finnes en infrastruktur for omskolering og kvalifisering der arbeidet skal skje i praksis på den enkelte bedrift.

I denne rapporten har vi undersøkt hvordan bedriftsdemokratiet fungerer i spørsmål om utdanning og kompetanse. Vi stilte innledningsvis tre spørsmål: hvilke hindringer tillitsvalgte møter i arbeidet med kompetanse og utdanning, hva som kjennetegner tillitsvalgtes arbeid i bedrifter med et velfungerende partssamarbeid om kompetanse, og om erfaringene fra Norge og Danmark med egne tillitsvalgte for utdanning peker i retning av å skille ut kompetanse i en egen rolle.

Rammen for analysen har vært begrepet om den norske mikromodellen. Mikromodellen består av to sentrale elementer, som vi har kalt modellens «to bein»: forhandling om lønn og samarbeid om bedriftens utvikling. Kompetanse er en sentral del av bedriftsutvikling, fordi ansattes ferdigheter og kunnskaper er en viktig del av bedriftens produktive kapasitet. Vi har lagt vekt på hvordan forhold utenfor bedriftene som tariffavtaler, markedsforhold og det nasjonale partssamarbeidet, utdanningstilbudet og lovverket legger føringer for det som skjer i det lokale partssamarbeidet. Med utgangspunkt i Streeck (1992) har vi presisert hvilke institusjonelle betingelser utenfor bedriften mikromodellen er avhengig av. Dette er betingelser som gir bedrifter insentiver til å konkurrere på kvalitet og kompetanse, framfor pris.

Analysen i rapporten er presentert i seks kapitler. Det innledende kapittelet gjør rede for det teoretiske grunnlaget for rapporten og ga en oversikt over hvordan omstilling påvirker arbeidstakere i privat sektor, som har vært rapportens primære fokus. Vi har kartlagt erfaringer med kompetansearbeid blant hovedsakelig norske, men også danske tillitsvalgte, og forsøkt å identifisere hvilke hindringer og muligheter som finnes for tillitsvalgte på den enkelte bedrift. Analysene er gjort på bakgrunn av data fra LOs tillitsvalgt-panel og totalt 26 kvalitative intervjuer med lokalt og sentralt tillitsvalgte i Norge og Danmark. Vi har i rapporten forsøkt å identifisere hvilke hindringer og muligheter som finnes for tillitsvalgte i det lokale partssamarbeidet.

I dette avsluttende kapittelet oppsummerer vi funnene med utgangspunkt i problemstillingene, og vi diskuterer funn med utgangspunkt i det analytiske rammeverket og tidligere forskning. Vi avslutter med å peke på tre tema for videre forskning rapporten peker i retning av.

7.1 Barrierer – oppsummering på tvers av kapitler

Overordnet peker funnene i rapporten på at vekten på de to pilarene i mikromodellen er ulikt fordelt. Lønn har størst vekt i det lokale partssamarbeidet og høyest prioritet blant tillitsvalgte. Selv om lov- og avtaleverk legger til rette for samarbeid og involvering, kommer kompetanse og omstilling et godt stykke ned på partenes dagsorden. Videre summerer vi opp hvilke hindringer tillitsvalgte møter og skiller mellom barrierer på ulike nivå.

Motivasjonsbarrieren på medlemsnivå

Mye tidligere forskning viser at ufaglærte og faglærte deltar mindre i etter- og videreutdanning, blant annet fordi interessen og motivasjonen er lav. I kapittel 2 omtaler vi dette som en motivasjonsbarriere. For tillitsvalgte oppstår dermed et representasjonsproblem. Hvis medlemmene ikke etterspør kurs og utdanning, skal da tillitsvalgte anstrenge seg for å motivere og tilrettelegge, eller skal de heller konsentrere innsatsen om lønns- og arbeidsvilkår og andre forhold som medlemmene er engasjert i?

Kapasitetsbarrieren – tillitsvalgtes har begrenset tid og kapasitet

De fleste tillitsvalgte på bedriftsnivå er ikke frikjøpt, og de har dermed begrenset med tid til tillitsvalgtarbeid. Tillitsvalgte som bruker minst tid på vervet er i mindre grad involvert i kartlegging av kompetanseutviklingstiltak og i diskusjoner om hvilke grupper tiltak skal gjelde i bedriften. Det kommer fram i kapittel 3. En nærliggende fortolkning er dermed at manglende involvering ikke bare handler om hva bedriftsledelsen gjør, men at tillitsvalgte med begrenset kapasitet må eller vil prioritere tid til andre områder. Tolkningen understøttes av tidligere forskning, som viser at ledere ofte ønsker at tillitsvalgte skal være involvert i diskusjoner og beslutninger om kompetanse, og at tillitsvalgte bør prioritere dette området (kapittel 2).

Tillitsvalgtes prioritering og rolleforståelse

Tall fra LOs tillitsvalgtpanel fra 2025 viser at kompetanse kommer langt ned på lista over spørsmål tillitsvalgte mener LO bør prioritere. Lønn har høyest prioritet. 73 prosent av lokalt tillitsvalgte ønsker å prioritere lønn, etterfulgt av pensjon på andreplass. Bare ni prosent mener LO bør prioritere etter- og videreutdanning. Andelen som vil at etter- og videreutdanning skal ha prioritet i inneværende kongressperiode, er noe høyere blant tillitsvalgte på 30 år eller yngre (kapittel 3).

Erfaringer blant nåværende og tidligere kompetansetillitsvalgte presentert i kapittel 4 viser at tillitsvalgte har ulike oppfatninger av om kompetanse er en sentral del av tillitsvalgtes oppgave. Det tyder på at forståelsen av hva som naturlig hører til tillitsvalgtrollen varierer i LO. Noen opplever at LO og forbundet de jobber i er en «fagforening for lønn», mens andre oppgir at forbundet forstår lønn og utdanning som sammenhengende «i en

kropp». Noen vi har intervjuet uttrykker ønske om at kompetanse blir bedre dekket i tillitsvalgtsopplæringen i LO, og at både tillitsvalgte og medlemmer opplever kompetanse som et diffust og vanskelig felt å få grep om.

En mulig årsak til at tillitsvalgte har ulike oppfatninger om hvor sentralt kompetanse er og bør være for tillitsvalgte, er at forbund har ulik organisasjonsstruktur og medlemsmasse. Noen forbund, som Fellesforbundet, favner veldig bredt og dekker både ufaglærte og faglærte fordelt på svært mange yrkesgrupper. Andre organiserer nesten utelukkende fagarbeidere med nokså like fagbrev, som EL og IT. Det vi i denne rapporten omtaler som ulike rolleforståelser kan med andre ord henge sammen med tradisjoner og praktiske forhold på forbundsnivå, som rapporten ikke dekker.

Manglende involvering på bedriftsnivå

Hvor høyt tillitsvalgte prioriterer kompetanse er sannsynligvis også avhengig av andre forhold enn hva medlemmene etterspør og forbund har tradisjon for. Forhold ved bedriften spiller sannsynligvis inn, ikke minst at det finnes reelle muligheter for medvirkning i praksis. Kapittel 3 dokumenterer at tillitsvalgte i begrenset grad opplever å bli involvert når bedriften gjør kartlegginger av kompetanse, diskuterer hvilke tiltak som skal iverksettes, og hvilke grupper tiltakene skal gjelde for. Tall fra fire undersøkelser foretatt mellom 2014 og 2022 viser at andelen som i høy grad er involvert i vurderinger av bedriftens kompetansebehov ligger nokså stabilt rundt 20 prosent. Tar vi med de som svarer at de er involvert i noen grad, ligger nivået mellom 40 og 50 prosent. Tallet er lavere i 2022 enn i 2014, men varierer mellom undersøkelsestidspunktene. En majoritet av tillitsvalgte er ikke tatt med på vurderinger om hvilke tiltak som skal iverksettes og hvem det skal gjelde.

Tillitsvalgtpanelet sier ikke noe om hva tillitsvalgte opplever er årsaken til at bedrifter ikke involverer tillitsvalgte i spørsmål om omstilling og kompetanseutvikling. Tidligere forskning, referert i kapittel 2, viser imidlertid at beslutninger om eksempelvis digitalisering – som skaper behov for ny kompetanse – oftere blir tatt i spesialiserte avdelinger, enn i partssammensatte fora. Modeller for ledelse som legger vekt på kontroll og spesialisering heller enn samarbeid og flat struktur, kan være en av flere faktorer som påvirker bedriftens interesse i å involvere tillitsvalgte.

Manglende tilrettelegging og finansiering på bedriftsnivå

Rapporten viser at de fleste tillitsvalgte i LO ikke opplever at bedriftene legger til rette for at ansatte skal gå på kurs eller ta utdanning, hverken praktisk eller finansielt. En tredjedel av tillitsvalgte opplever at bedriften tilrettelegger for kompetanseutvikling. Bare syv prosent opplever i stor grad at det er tilfelle. To av tre tillitsvalgte oppgir at ansatte ikke har tid til å delta i kompetanseutviklingstiltak på grunn av høyt arbeidspress. Finansiering er ikke et like utbredt problem, men et flertall av tillitsvalgte oppgir at manglende finansiering er et hinder for at ansatte deltar i tiltak for kompetanseutvikling. Funnene fra tillitsvalgtpanelet går igjen i de kvalitative intervjuene med tillitsvalgte, som oppgir at bedriftene ofte «enten ikke har tid, eller ikke har råd» til å sende ansatte på kurs.

7.2 Suksessfaktorer og muligheter

På bakgrunn av de kvalitative intervjuene som ligger til grunn for kapittel 5 og 6 har vi identifisert hva som kjennetegner tillitsvalgtes arbeids i bedrifter der partssamarbeidet om kompetanse fungerer godt. Casebedriftene representerer bedrifter og tillitsvalgte som har bygget ned barrierene nevnt ovenfor, og de har funnet en måte å balansere dilemmaene på som preger fagbevegelsens forhold til utdanning.

Produktivitetsfremmende arbeid bygger bro mellom lønn og kompetanse

Et kjennetegn ved alle bedriftene vi har gjort intervjuer i, er at tillitsvalgte og arbeidstakere er direkte involvert i produksjonsrelatert forbedringsarbeid. Økt produktivitet gjør at kaka som skal fordeles i de lokale lønnsforhandlingene blir større. Dermed bygger produktivitet bro mellom kompetanse og lønn. Når forbedringsarbeid er en sentral del av det lokale partssamarbeidet, blir vekten på mikromodellens to bein likere fordelt. Vi omtaler i rapporten produktivitet som et kinderegge for barriere-nedbryting. For den enkelte arbeidstaker kan det å være involvert i produktivitetsfremmende arbeid gi praktisk erfaring med hva en selv trenger mer kunnskap om – slik at motivasjon for utdanning springer ut av den konkrete arbeidssituasjonen og de konkrete arbeidsoppgavene.

Interne arbeidsmarkeder hvisker ut skillet mellom blåsnipp og hvitsnipp

Et annet fellestrekk ved bedriftene i vår studie, er muligheten til å skifte jobb internt i bedriften. Det kan gjelde å skifte arbeidsfelt i produksjonen, eller å avansere internt – å gå gradene. Bedrifter med interne karrieremuligheter bidrar ifølge tillitsvalgte vi har intervjuet til å motivere ansatte til utdanning og øker forståelsen mellom ulike yrkesgrupper i bedriften. Når mange produksjonsledere og ledere på høyere nivå har erfaring fra produksjon selv, blir skillet mellom arbeidere og funksjonærer mindre viktig. Kanskje blir medlemmer utdannet ut av foreningene, men klubbene får tilbake ledere med en god forståelse for produksjonen og fagarbeidernes rolle.

Kollektivisere utdanningstiltak

En måte å komme over kapasitetsbarrieren for tillitsvalgte og balansere hensyn som gjelder alle medlemmer mot individuelle kompetansebehov, er å gjøre utdannings- og kompetansetiltak felles. Ett eksempel er å arrangere kurs ved bedriften i eller etter arbeidstid. Et annet er å la flere ansatte gå samme type kurs eller utdanning, selv om dette foregår på ulike tidspunkt. Å gjøre utdanning og kompetanse til en naturlig del av det som tas opp på klubbmøter er også en metode for å gjøre kompetansespørsmål mindre perifert for medlemmer, og til en mer integrert del av det normale fagforeningsarbeidet.

Rutiner for individuelle kompetanseplaner

Kompetansetiltak er likevel ikke fullt mulig å kollektivisere. Derfor må kollektiv tilrettelegging og innsats suppleres av oppfølging av den enkelte arbeidstakers ønsker og behov. Ved særlig de danske bedriftene vi har intervjuet blir dette løst ved å lage gode rutiner for kartlegging og planlegging av utdanningsaktivitet for den enkelte. Tillitsvalgte eller ledere tett på produksjonen lager individuelle planer for kompetansebehov sammen med den ansatte, og dette gjøres til en rutinemessig del av samtalen mellom tillitsvalgte og medlemmer og/eller til en del av medarbeidersamtalene mellom ansatte og ledere

tett på produksjonen. At den enkelte har en egen kompetanseplan, eller «kompetansematrise», virker å være gode verktøy.

Rutiner for kompetanse gjør også at en sentral barriere på bedriftsnivå blir brutt ned. At bedriften «enten ikke har tid, eller ikke har råd», kommer fram av tillitsvalgte i flere datakilder. Tapt produktivitet mens ansatte er på kurs, utgifter til reise og utdanning, og eventuell lønnskompensasjon er finansieringsbyrder for bedriften. Å sende ansatte på kurs er praktisk krevende fordi de ansatte går ut av produksjonen. Derfor må det planlegges. Å legge planlegging av kompetansetiltak inn i årshjul, eller gjøre det til et fast punkt på agendaen til etablerte samarbeidsfora, ser ut til å være tiltak som fungerer godt i bedriftene vi har gjort intervjuer i.

Finnes ikke tilbudet – skap det! Samarbeid med fagskole

At det ikke finnes relevante utdanningstilbud, er noe tillitsvalgte oppgir er en grunn til at medlemmer ikke deltar i kompetansetiltak. Tillitsvalgte ved alle casebedriftene vi har gjort intervjuer i er svært delaktige i å lage relevant utdanning selv. Utstrakt kontakt og samarbeid med lokale tilbydere, særlig fagskole, går igjen i intervjuene. Tillitsvalgt ved Hapro Electronics AS underviser selv ved fagskolen. Også i de danske bedriftene er samarbeidet med tekniske skoler nært. Ved Aker Stord finnes fagskolen på bedriften, og bedriften har utviklet fagbrev og andre utdanninger som ikke finnes fra før. Holdningen synes å være: Hvis ikke fjellet kommer til Muhammed, får Muhammed komme til fjellet!

Ytre motivasjon – lønnspremie på utdanning

Å ha lyst til å ta utdanning omtales gjerne som indre motivasjon. Ytre motivasjon viser til utdanning som middel til å nå et annen mål, som lønn eller karriere. Ved en av bedriftene vi har besøkt, har bedriften og tillitsvalgte satt i gang et prøveprosjekt med lønn etter utdanning. Fagarbeidere deles inn i tre nivåer, etter formal- og realkompetanse. Arbeidstakere med flere fagbrev eller spesialisert kunnskap kan bli fagarbeider 2 eller 3 og få lønn deretter. Slik aksepterer man større differensiering internt, men skaper samtidig en kraftig ytre motivasjonsfaktor. At realkompetanse skal gi grunnlag for å bli fagarbeider på ulike nivå, er ment å dempe at differensiering gir uheldige virkninger på arbeidsmiljø.

7.3 Egen tillitsvalgt for kompetanse?

Vi har i rapporten kartlagt erfaringer med egen tillitsvalgt for utdanning i Norge og Danmark. Ordningen med kompetansetillitsvalgte i Norge ble opprettet i 2009 på initiativ fra LO sentralt. Ifølge Hovedavtalen skal kompetansetillitsvalgte tas med på råd før opplæringstiltak settes i gang. Ordningen er aldri lagt ned, men har aldri fått stor utbredelse. Støtteordningen ble avviklet etter en evaluering fra 2015. Hensikten med ordningen var å styrke tillitsvalgtes arbeid med kompetanse, øke deltakelse og motivasjon til opplæring og utdanning, og gjøre tillitsvalgte i stand til å veilede medlemmer.

I Danmark ble en «utdannelsesrepresentant» skrevet inn i industrioverenskomsten for 2025–2028 mellom Dansk Industri og Dansk Metal. Arbeidet hadde da pågått siden 2022.

Rapporten gir ikke grunnlag for noen entydig anbefaling når det gjelder en spesialtillitsvalgt for kompetanse. Det skyldes flere forhold. Erfaringene i Danmark og Norge peker i ulik retning. Den danske ordningen ser ut til å fungere svært godt ved bedriftene vi har snakket med. Men ordningen er ny og under oppbygging. Det er grunn til å tro at betingelsene for å være utdannelsesrepresentant var særlig gode ved bedriftene vi besøkte, der utdannelsesrepresentantene var frikjøpt på fulltid. Det krever ressurser og motivasjon fra bedriftens side, som nok var i en særstilling. Arbeidstakere i dansk industri har også andre betingelser for utdanning og finansiering enn norske arbeidstakere. Danmark har svært godt utbygde finansieringsordninger for utdanning i tariffavtalene og på nasjonalt nivå. Situasjonen er ikke direkte overførbart til norske forhold. Det er også uklart om ansvaret for kompetanse bør formaliseres i en egen rolle, eller om arbeidet med utdanning kan fordeles internt i klubben, eksempelvis mellom leder og nestleder. Vårt materiale gir ikke grunnlag for å si at kompetansetillitsvalgtordningen i Norge fungerte bedre eller var mer utbredt i klubber og forbund med solide tradisjoner for å jobbe med faglig utvikling og kompetanse.

Basert på intervjumaterialet nøyer vi oss derfor avslutningsvis med å peke på fordeler og ulemper med en egen tillitsvalgt for kompetanse. Av de positive erfaringene, viser vi i kapittel 4 og 6 at tillitsvalgte for kompetanse avlaster hovedtillitsvalgt, som ofte har begrenset tid å bruke på vervet og har mange andre ansvarsområder. Når egen tillitsvalgt for kompetanse fungerer, kan det bidra til å utvide partssamarbeidet, ved at både bedrift og klubb får flere å spille på. Utdannelsesrepresentantene i bedriftene vi intervjuet i Danmark bidrar til å øke deltakelse blant ansatte, og de avlaster bedriften med planlegging og tilrettelegging. Samtidig peker erfaringene fra Norge i retning av at kompetansetillitsvalgte fikk en uklar rolle i partssamarbeidet, og at de manglet tilgang til formelle fora der beslutninger om kompetanse blir tatt. Erfaringene i Danmark er positive, men ordningen er som nevnt ny og under oppbygging. Dansk industriovertenskomst gir mange muligheter for utdanning og finansiering. Utdannelsesrepresentantens oppgaver springer ut av rettighetene ansatte har til utdanning i tariffavtalen og skal hjelpe bedrifter å sette tiltak ut i live. Overføringsverdien for Norge er uklar. Etableringen av industriens kompetansefond gjør riktignok danske erfaringer relevante. Vi viser i kapittel 6 at utdannelsesrepresentanten avlaster bedrift, tillitsvalgte og ansatte i planlegging, påmelding, og finansiering når tariffestet rett til utdanning skal gjennomføres i praksis.

En mulig ulempe med å skille ut kompetanse i en egen tillitsvalgt i Norge, er at det kan forsterke tendensen i norsk fagbevegelse til å se kompetanse som en adskilt og litt perifer oppgave for tillitsvalgte. Totalt sett peker funnene i rapporten heller i denne retningen: tillitsvalgtes arbeid med utdanning og kompetanse fungerer best når det forstås som en integrert del av arbeidet en fagforening gjør. Det innebærer å se koblinger til andre sentrale spørsmål, særlig lønnsutvikling og ansettelsestrygghet, men også arbeidsmiljø og tilknytningsformer.

7.4 Implikasjoner for videre forskning

Det er gode grunner til å betrakte konklusjonene og anbefalingene i denne rapporten som empirisk belagte hypoteser, heller enn svar med to streker under. Spørsmålene vi har behandlet i rapporten – barrierer og muligheter for at tillitsvalgte engasjerer seg og

at de blir involvert i utdanning og kompetansespørsmål i det lokale partssamarbeidet – er ikke «ferdig forska». Vi avslutter derfor med å peke på tre tema analysen i rapporten peker mot for videre forskning.

Motivasjonsbarrieren på individnivå – betydning av kultur og språk

Den individuelle deltakelsen i etter- og videreutdanning følger utdanningsnivå – de som har mye utdanning fra før, deltar også mest i etter- og videreutdanning. I offentlige utredninger og i forskning blir denne «Matteus-effekten» noen ganger omtalt som et paradoks, andre ganger som en utfordring. Rasjonale er at det enten er kontraintuitivt eller uheldig at et universelt utformet utdanningssystem som gir alle formelt like rettigheter til deltakelse rekrutterer sosialt skjevt. Samtidig er det noe opplagt over mønsteret. Man får anta at helsefagarbeidere, operatører, håndverkere og andre som valgte yrkesfag framfor studiespesialisering på videregående opplæring, gjorde det fordi de heller vil jobbe praktisk og fysisk enn teoretisk og stillesittende.

Politikkutforming og forskning på utdanning og kompetanse er preget av stor velvilje – utdanning og kompetanseheving er ansett å være et udiskutabelt gode for den enkelte. Som Reegård (2024) påpeker, legger forskning på deltakelse til grunn at individer (bør) ønske å bedre egen kompetanse. Ved å løfte fram dilemmaer som har preget fagbevegelsen og tillitsvalgtes arbeid med utdanning, har vi forsøkt å understreke at utdanning som de fleste felt er preget av reelle avveininger der ulike hensyn vektes mot hverandre.

Et tema for videre utforskning i sammenhengen er hvilket språk som omgir utdannings- og kompetansefeltet, og i hvilken grad det virker mobiliserende eller fremmedgjørende. Sosiolog Ove Skarpenes (2017) har pekt på at utdannings- og ulikhetsforskningen bruker begreper som kan virke fremmede for gruppene forskningen handler om:

[S]lett ikke alle i arbeiderklassen drømmer om et liv der lang utdanning krones med kontorarbeid. Begreper som f.eks. ubenyttet talentreserve, sosial lukking, forspilte mobilitetssjanser er blitt til for å peke på sosiale urettferdigheter. Kanskje kan slike begreper fungere opplysende [...], men disse begrepene står også i fare for å slå over i sin motsetning å bidra til å stigmatisere de selvsamme gruppene.

LOs og arbeidslivets løsning har vært å benytte et begrepsapparat som skal inkludere mange andre type former for læring og kunnskaper enn den teoretiske og akademiske oppnådd på skole og universitet. Kompetansebegrepet inkluderer både formell utdanning, realkompetanse og praktiske ferdigheter, holdninger og personlig egenskaper. Spørsmålet er likevel om begrepsapparatet i realiteten fungerer inkluderende og motive-rende. Vi har i rapporten sett at noen tillitsvalgte opplever kompetansefeltet som vanskelig tilgjengelig – at det er et felt preget av innforståtheter, vage og/eller vanskelige begreper. I en tidligere rapport har vi pekt på at arbeidstakere som har valgt yrkesfag og kanskje har blandede erfaringer fra skole, kan oppleve begrepet om «livslang lærling» som lite treffende for deres ønsker (Haakestad & Huseby, 2023).

Spørsmålet i sammenhengen er om det finnes alternative måter å snakke om utdanning som kan motvirke fremmedgjøring. I denne rapporten har vi sett at alternative og mer arbeidslivsorienterte begreper blir tatt i bruk flere steder. På Aker Stord har de ikke «kompetansetillitsvalgt», men «produktivitetstillitsvalgt». En dansk informant bruker begrepet «livslang ansettelse» som alternativ til livslang lærling. Skarpenes (2017) løfter fram faglig og yrkesmessig stolthet som alternativ fortelling om arbeidergruppers forhold til utdanning enn den presentert av bekymrede ulikhetsforskere. Kan en større vekt på fagidentiteten og faglig stolthet være et spor å forfølge? Vi har i rapporten sett at fagstolthet historisk ble problematisk for arbeiderbevegelsen fordi opptakskrav og kultur med vekt på faglige kvalifikasjoner virket ekskluderende mot ufaglærte og lagde brodd mot andre yrkesgrupper. I dag er det ikke rimelig å forstå fagbrevet som en eksklusiv utdanning – det er gjennom mange år utviklet et mangfold av måter å gå praksis- og yrkesveien til et fagbrev. Kanskje gjør det fagene mer aktuelle som utgangspunkt for engasjement rundt utdanning, fordypning og videreutdanning.

Kjennetegn ved kultur og begreper i forbund som lykkes relativt godt i kompetansearbeidet, og hvilke ord og talemåter som oppleves mer «close to home» enn det byråkratiske språket om utdanning, er derfor mulige tema i videre undersøkelser.

Betydningen av bedriftsstruktur og styringsmodeller

I rapporten har vi vist at tillitsvalgte oppgir at manglende involvering og tilrettelegging fra virksomhetene oppleves som et sentralt hinder for at ansatte deltar i utdanning og opplæring. Samtidig viser tidligere forskning at ledere og tillitsvalgte setter kompetanse øverst på lista over tema de etterlyser i partsamarbeidet (Trygstad et al., 2021). Mange ledere mener tillitsvalgte bør prioritere kompetanse.

Forskningen er altså ikke entydig, og det kan være behov for å pakke ut forhold og barrierer på bedriftsnivå nærmere. Er barrierer på bedriftsnivå avhengig av holdninger hos ledere og tillitsvalgte, eller er det andre strukturelle årsaker til at tillitsvalgte ikke blir tatt med på råd og inkludert i beslutninger og prosesser om omstilling og kompetanse? Å undersøke betydning av bedriftsstruktur og styringsmodeller, er i sammenhengen aktuelt. En bedriftsstruktur som tømmer produksjonsenhetene for beslutningsmyndighet ble trukket fram som en trussel mot samarbeidsmodellen på Aker Stord. Bedriftsorganisasjoner med sterk grad av spesialisering etter avdeling kan muligens medvirke til bildet vi ser konturene av i denne rapporten – at velviljen blant ledere er stor, men at faktisk involvering likevel blir begrenset.

Forbunds- og partsnivå – tillitsvalgtsoplæring og avtaleverk

Funnene i vår studie peker i retning av tillitsvalgtsoplæringen som et relevant sted å rette oppmerksomheten mot. Erfaringene med kompetansetillitsvalgte i Norge tyder på at behovet for kursing av tillitsvalgte på kompetansefeltet er stort. Utdannelsesrepresentanter i Dansk Metal har et eget opplæringsløp på til sammen tre dager, og den generelle tillitsvalgtsoplæringen legger vekt på etter- og videreutdanning. Denne delen er ikke endret med opprettelsen av utdannelsesrepresentanten. Det handler ikke bare om at ordningen er ny og har begrenset utbredelse. Det er også begrunnet med at utdanning og kompetanse er en sentral og integrert del av det en tillitsvalgt skal jobbe med. Å

gjøre en kartlegging av hvordan ser dette ut i ulike forbund i norske LO, kan være fruktbart. I hvilken grad er kompetanse en integrert del av opplæringen i ulike forbund? Blir kompetanse forstått som et adskilt tema fra tillitsvalgtes øvrige arbeid med lønnsutvikling og ansettelsestrygghet lokalt? Studier av slike forhold vil kunne peke på forskjeller mellom forbund og hva forbund eventuelt kan lære av hverandre.

Et beslektet tema i sammenhengen er avtaleverket. Har avtaleverket gode nok bestemmelser om kompetanse og utdanning? Tidligere studier har vist at tariffavtaler bare i begrenset grad er et tariffpolitisk virkemiddel blant LO-gruppene. Opprettelsen av industriens kompetansefond tyder muligens på at dette er i endring, og kan peke mot behov for nye kartlegginger av potensialet i tariffavtalene. Et relevant spørsmål er om det nasjonale avtaleverket behandler etter- og videreutdanning på tilstrekkelig sentrale steder. Kompetanseutvikling blir behandlet i kapittel 18 i Hovedavtalen. I tråd med fokuset på medvirkning i denne rapporten, kan man stille spørsmålet om kompetanseutvikling i større grad bør gjøres til en integrert del av andre kapitler, eksempelvis kapittel 9 om informasjon, samarbeid og medbestemmelse.

8 Kilder

Aker. (u.å.) *Akermodellen. Arbeidsdokument*.

Andersen, R. K. & Ødegård, A. M. (2025). *Tillitsvalgtes prioriteringer for neste kongressperiode* (Faktaflak, mai 2025). Fafo. <https://www.fafo.no/en/publications/fafo-publications/tillitsvalgtes-prioriteringer-for-neste-kongressperiode>

Andersen, R. K. & Huseby, J. S. (2024). *Tillitsvalgt i det grønne skiftet. En undersøkelse blant tillitsvalgte i LO-forbundene* (Fafo-notat 2024:14). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-notater/tillitsvalgt-i-det-gronne-skiftet>

Andersen, R. K., Huseby, J. S. & Ødegård, A. M. (2023). *Tillitsvalgtpanelet. Oppsummering av resultater fra 2022* (Fafo-rapport 2023:20). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/tillitsvalgtpanelet-oppsummering-av-resultater-fra-2022>

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-1997-02-04-04). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Aspøy, T. M., Reegård, K. & Nyen, T. (2024). *Kompetansekompasset* (Fafo-rapport 2024:37). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/kompetansekompasset-2>

Aspøy, T. M., Jensen, R. S., Lien, L., & Nyen, T. (2022). *Evaluering av treparts bransjeprogram for kompetanseutvikling* (Fafo-rapport 2022:01). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/evaluering-av-treparts-bransjeprogram-for-kompetanseutvikling>

Berg, S., & Jordell, H. (2015). Evaluering av tilskuddsordningen for kompetansetillitsvalgte (Nos. 22–2015; Samfunnsøkonomisk analyse).

Bie-Drivdal, A. (2020). Unions' Conceptualizations of Members' Professional Interests and Influence in the Workplace. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2020;10(4):43-63

Bjørnhaug, I. (1989) Heismontasje – en profesjon? Skriftserien Oppland Distriktshøgskole. Lest 20.08.25 på <https://www.nb.no/items/c7fa2e014fc38d46e651de3071583744?page=1&searchText=heismontasje%20en%20profesjon>

Bonoli, G. & Emmenegger, P. (Eds.). (2022). *Collective skill formation in the knowledge economy*. Oxford University Press.

Bråten, M., Andersen, R. K., Flatland, T. & Tranvik, T. (2023). *Digitalisering, personvern og tillitsvalgtes medvirkning* (Fafo-rapport 2023:12). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/digitalisering-personvern-og-tillitsvalgtes-medvirkning>

Haldor B., Myklebust, S., Myrvang, C., & Sejersted, F. (2001) *The democratic challenge to capitalism management and democracy in the nordic countries*. Bergen: Fagbokforlaget

Børne- og undervisningsministeriet. (u.å.). Erhvervspraktik i folkeskolen. Lest 01.09.2025 på <https://www.uvm.dk/vejledning-og-stoettemuligheder/vejledning/ungdomsuddannelse/erhvervspraktik-i-folkeskolen>

Cedefop, & University College Copenhagen (UCC). (2023). *Vocational education and training in Europe: VET in Europe database – detailed VET system descriptions*

Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020* (AFI-rapport nummer: 2020:05). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/8834>

Dølvik, J. E. (2024) Tariffavtaledekning. I K. Alsos, S. M. N. Oppegaard & S. C. Trygstad (Red.), *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid* (s. 27-51). Gyldendal.

Dølvik, J. E. & Steen, J. R. (2019). *Drivkrefter og utfordringer for den norske modellen* (Fafo-notat 2019:15). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-notater/drivkrefter-og-utfordringer-for-den-norske-modellen>

- Emmenegger, P. & Seitzl, L. (2020). Social partner involvement in collective skill formation governance. A comparison of Austria, Denmark, Germany, the Netherlands and Switzerland. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(1), 27-42.
- Erlien, T. H. & Grove, K. (2022). Aker og den norske samarbeidstradisjonen. *Arbeiderhistorie*, (1), 166-189.
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm Akademisk.
- Hagen, I. M. (2024). Nederst på dagsordenen? Digitalisering i den norske mikromodellen. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 8(6), 43-61.
- Hagen, A. & Skule, S. (2008). Kompetansereformen og livslang læring. *Status 2008. [The Competence Reform and lifelong learning. Status 2008.]*. https://www.fafo.no/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=3043&Itemid=923&lang=nb
- Hasås, T. (2020). «En intern kamp mellom Fellesforbundet og FLT vil svekke LOs evne til å rekruttere langtidsutdannete innen tekniske fag». Fri Fagbevegelse. Lest 20.08.25 på <https://frifagbevegelse.no/debatt/en-intern-kamp-mellom-fellesforbundet-og-flt-vil-svekke-los-evne-til-a-rekruttere-langtidsutdannete-innen-tekniske-fag-6.490.727233.0f5ff1a370>
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. (Fafo-notat 2006:25). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-notater/den-norske-mikromodellen-virksomhetsstyring-partssamarbeid-og-sosial-kapital>
- Hilsen, A. I., Nyen, T., Steen, J. R. & Tønder, A. H. (2021). *Fagarbeideres bidrag til innovasjon i norsk arbeidsliv* (Fafo-rapport 2021:30). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/fagarbeideres-bidrag-til-innovasjon-i-norsk-arbeidsliv>
- Hovedavtalen mellom LO og NHO 2022–2025. (2022).
- Hølleland, Ø. (1989). *Det historiske lys. Elektromontørenes forening i 90 år*. Pax forlag
- Haakestad, H. & Huseby, J. S. (2023). *Mot en ny kompetansereform? Etter-og videreutdanning for dansken, svensken og nordmannen* (Fafo-rapport 2023: 25). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/mot-en-ny-kompetansereform>
- Haakestad, H. (2025/kommende). *Fag, klasse og den norske arbeidslivsmodellen. Makt og migrasjon til norsk byggenæringen på 2000-tallet* [Doktorgradsavhandling]. Senter for profesjonsforskning, OsloMet.
- Ibsen, C. L. (2021). Social democratic trade unions in the knowledge economy: Challenges, pathways and dilemmas. *Social Democracy in the 21st Century*, 69-90.
- Ibsen, C. L. & Thelen, K. (2017). Diverging solidarity: Labor strategies in the new knowledge economy. *World Politics*, 69(3), 409-447.
- Illner, K. (2019). *Martin Siem. Industribyggeren*. Kolofon Forlag.
- Industriens overenskomst 2025–2028. Lest 28.07.2025 på <https://www.danskmatal.dk/overenskomster/industri/industriens-overenskomst>
- Kjeldstadli, K. (2018). *Arbeid og klasse: historiske perspektiver*. Pax Forlag.
- Korsnes, O. (1996). *Industri og samfunn. Framlegg til et program for studiet av norsk arbeidsliv*. Universitetet i Bergen.
- LO. (2010). Læring hele livet—Kompetansetillitsvalgt. Resultathefte—Prosjekt kompetansetillitsvalgt.
- LO. (2013). Grensetvister, kampkraft og tariffpolitisk styrke. Forslag og innstillinger. Dagsorden Pkt. 9 Del 2. LO-kongressen 2013.
- Nergaard, K., Alsos, K. & Flatland, T. (2022). *Lokale lønnsforhandlinger i industrien* (Fafo-rapport 2022:26). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/lokale-lonnsforhandlinger-i-industrien>

- Nergaard, K. & Stokke T. A. (2010). *Behandling av grensetvister i LO og forbundene* (Fafo-rapport 2010:17). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/behandling-av-grensetvister-i-lo-og-forbundene>
- Normann., H. E., Steen, M., Mäkitie, T., Klitkou, A., Børing, P., Solberg, E., Lund, H. B., Wardeberg, M. & Wanderås, L. (2023). *Kompetanse for grønn omstilling: En gjennomgang av forskningslitteratur og arbeidslivets kompetansebehov knyttet til miljø- og klimautfordringer* (NIFU-rapport 2023:5). NIFU. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/3063455/NIFUrapport2023-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- NOU 2020: 2. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III – Læring og kompetanse i alle ledd*. Kunnskapsdepartementet.
- Magdahl, J. (2005). «Meningsløst god» - Heismontørenes Fagforening 1981-2005. Gyldendal Norsk Forlag
- Marsden, D. (1999). *A theory of employment systems: micro-foundations of societal diversity*. OUP Oxford.
- Meld. St. 31 (2023–2024). Perspektivmeldingen 2024. Regjeringen.
- Meld. St. 11 (2024–2025). Fagfolk for en ny tid – med høyere yrkesfaglig utdanning. Tilråding fra Kunnskapsdepartementet 14. mars 2025, godkjent i statsråd samme dag.
- Messel, J. (2010). *LO og "de nye gruppene": konseptualisering av arbeidstakerne 1975-1989*. Universitetet i Oslo.
- Morel, N., Palier, B., & Palme, J. (2011). Social investment: a paradigm in search of a new economic model and political mobilisation. In *Towards a social investment welfare state?* (pp. 353-376). Policy Press.
- NOU 2025: 1. *Felles ansvar, felles gevinst Partssamarbeid for kompetanseutvikling i arbeidslivet*. Kunnskapsdepartementet
- Nyen, T. & Tønder, A. H. (2014). *Yrkesfagene under press*. Universitetsforlaget.
- Oslo Economics (2022). *Kompetanse- og kunnskapsbehov for det grønne skiftet*. Oslo Economics rapport, 72.
- Prop. 1S (2016–2017). Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-kd-20162017/id2514039/>
- Prop. 1S (2017–2018). Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-kd-20172018/id2574778/>
- Reegård, K. (2024). *Kompetanseutvikling i arbeidslivet*. I K. Alsos, S. M. N. Oppegaard & S. C. Trygstad (Red.), *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid* (s. 153–171). Gyldendal.
- Refslund, B., & Arnholtz, J. (2022). Power resource theory revisited: The perils and promises for understanding contemporary labour politics. *Economic and industrial democracy*, 43(4), 1958-1979.
- Samfunnsøkonomisk analyse. (2024). *Rettferdig grønn omstilling*. Rapport 4-2024. <https://cdn.sanity.io/files/4zykl1i/production/5b39d608b6fe11cb478549b7909094122eb61c71.pdf/R04-2024%20Rettferdig%20gr%C3%B8nn%20omstilling.pdf>
- Skarpenes, O. (2017). Fortellinger om de lavtutdannede. Lest på: <https://sosiologen.no/ideer/essay/fortellingeromdelavtutdannede/>
- Solem, A., Buvik, M. P., Finnestrand, H. O., Landmark, A., Magerøy, K. & Ravn, H. E. (2016). *Fagarbeiderkompetanse. Kartlegging av dagens og fremtidens kompetansebehov i fagarbeiderrollen, i industri og bygg og anlegg*. Rapport fra SINTEF Teknologi og samfunn. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2563296/A27716%2BFagarbeiderkompetanse.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- SSB. (2024) Tabell 12868: Deltakere i formell utdanning og ikke-formell opplæring, etter kjønn, utdanningsnivå og arbeidsstyrkestatus 2008–2024. Lest 20.08.2025 på <https://www.ssb.no/stat-bank/table/12868>

- SSB. (2023). Dette er de vanligste jobbene i Norge. Figur 1. Utvikling i enkelte yrkesgrupper fra 2012 til 2022. Lest 20.08.2025 på <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/dette-er-de-vanligste-jobbene-i-norge>
- Steen, J. R., Oldervoll, J., Walbækken, M. M. & Røtnes, R. (2018). *Fagarbeideres og fagopplæringens betydning for innovasjon* (Fafo-rapport 2018:14). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/fagarbeideres-og-fagopplaeringens-betydning-for-innovasjon>
- Streeck, W. (1992). On the institutional Conditions of Diversified Quality production. I E. Matzner & W. Streeck (red.), *Beyond Keynesianism*. Edward Elgar.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning* (Fafo-rapport 2021:10). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. (u.å.). VEU-omstillingsfond. Lest på <https://ufm.dk/uddannelse/institutioner-og-drift/okonomi/puljer-og-fonde/veu-omstillingsfond>
- Vigtel, T. C. (2025) *Potensielle effekter på sysselsetting av bruk av generativ kunstig intelligens*. Statistisk sentralbyrå, Notat 2025/15. https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/potensielle-effekter-pa-sysselsetting-av-okt-bruk-av-generativ-kunstig-intelligens/_/attachment/inline/e8f2eeb7-7ad7-496c-88b5-df3cc6922e1b:3aa70af56b3445b0a7c3ddfb4262c2e24026a0f7/NOT2025-15.pdf
- Ødegård, A. M. (2019). *Tillitsvalgtpanelet. Oppsummering av resultater fra 2018* (Fafo-notat 2019:28). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-notater/tillitsvalgtpanelet-oppsummering-av-resultater-fra-2018>
- Ødegård, A. M. & Andersen, R. K. (2019). *Tillitsvalgtåret 2019* (Fafo-notat 2019:27). Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-notater/tillitsvalgtaret>
- Ødegård, A. M., Andersen, R. K. & Steen, J. R. (2022). *Tillitsvalgt under pandemien. Resultater fra LOs tillitsvalgtpanel 2020–2021* (Fafo-rapport 2022:11). Fafo. <https://www.fafo.no/en/publications/fafo-publications/tillitsvalgt-under-pandemien>

