



# Kompetansekartlegging i bygg og anlegg og reiseliv i ni kommuner i Vestfold og Telemark

Erik Magnussen, Signe Vrålstad og Jenny Fossum Grønn

TF-notat nr. 14/2022

<b>Tittel:</b>	Kompetansekartlegging i bygg og anlegg og reiseliv i ni kommuner i Vestfold og Telemark
<b>TF-notat nr:</b>	14/2022
<b>Forfatter(e):</b>	Erik Magnussen, Signe Vrålstad og Jenny Fossum Grønn
<b>Dato:</b>	28.12.2022
<b>ISBN:</b>	978-82-336-0552-0
<b>ISSN:</b>	2703-7908
<b>Pris:</b>	Kan lastes ned gratis fra <a href="http://www.telemarksforskning.no">www.telemarksforskning.no</a>
<b>Framsidedfoto:</b>	Ada DaSilva / Istock.com
<b>Prosjekt:</b>	Kartlegging av kompetansebehov i bygg og anlegg samt reiseliv i ni kommuner i Vestfold og Telemark
<b>Prosjektnr.:</b>	20220490
<b>Prosjektleder:</b>	Erik Magnussen
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Vestfold og Telemark fylkeskommune

**Spørsmål om dette notatet kan rettes til:**

Telemarksforskning  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: +47 35 06 15 00  
[www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

**Resymé:**

Telemarksforskning har kartlagt kompetansebehov i små og mellomstore bedrifter i ni kommuner i Vestfold og Telemark fylke innenfor bransjene bygg og anlegg samt reiseliv. De ni kommunene er Vinje, Fyresdal, Hjartdal, Tokke, Kviteseid, Nissedal, Drangedal, Seljord og Tinn. Kartleggingen er gjort som en del av satsingen «Kompetansepilot» og på oppdrag fra Vestfold og Telemark fylkeskommune. I dette notatet presenteres funnene fra kartleggingen samt innspill til hvordan funnene kan følges opp i det videre arbeidet med «Kompetansepilot». Notatet bygger på intervjuer med et utvalg bedriftsledere i de ovenfor nevnte bransjene i de ni kommunene.



**Erik Magnussen** er utdannet statsviter fra Universitetet i Agder, med spesialisering innen endring og omstilling i lokalforvaltningen. Ved Telemarksforskning jobber han primært med prosjekter relatert til lokaldemokrati, offentlig (sam)styring, forvaltning og velferdsforskning.



**Signe Vrålstad** er utdannet sosiolog ved Universitetet i Oslo og har bakgrunn fra Statistisk sentralbyrå. Vrålstads faglige interesser er levekår og livskvalitet. Hun har også jobbet med husholdningers inntekt, ulikhet og fattigdom, og har bred erfaring med spørreundersøkelser blant personer og husholdninger. Vrålstad har tidligere vært prosjektkoordinator for bistandsprosjekter i land i Afrika og Asia der formålet har vært kapasitetsbygging innen statistikkområdet.



**Jenny Fossum Grønn** har hovedfag i nordisk språk og litteratur fra Universitetet i Oslo og har tidligere jobbet med nordisk samarbeid på kulturfeltet. Hun arbeider med evalueringer og prosjekter som bl.a. handler om næringsarbeid, kompetanse, stedsattraktivitet og samskapende prosesser. Før hun kom til Telemarksforskning, var hun ansatt som rådgiver i enhet for plan, landbruk og miljøvern i Tinn kommune.

# Forord

På oppdrag fra Vestfold og Telemark fylkeskommune har Telemarksforskning gjennomført en kartlegging av kompetansebehovet i små og mellomstore bedrifter i bransjene bygg og anlegg og reiseliv i kommunene Vinje, Fyresdal, Hjartdal, Tokke, Kviteseid, Nissedal, Drangedal, Seljord og Tinn. Undersøkelsen er en del av satsingen «Kompetansepilot» i regi av Vestfold og Telemark fylkeskommune. Satsingen er finansiert av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse.

Formålet med kartleggingen har vært å undersøke det interne behovet for kompetanseutvikling blant de som allerede jobber i bedrifter med mer enn syv ansatte i de to næringene, med mål om at bedriften skal utvikle seg i et framtidig marked. Videre peker vi i notatet på hvordan kartleggingen kan følges opp i det videre arbeidet med Kompetansepilot, som innebærer å etablere og prøve ut en modell/et system som sikrer at bedriftenes interne behov for kompetanseutvikling blir fanget opp, møtt og løst på en funksjonell måte.

Selve kartleggingen er gjennomført i perioden mai–august 2022. I mai og juni gjennomførte vi intervjuer med daglige ledere og andre sentrale medarbeidere i 18 bedrifter, med god oversikt over egen bedrift sin kjernevirksomhet og de ansattes kompetanse. Den vesentlige delen av analyse- og rapporteringsarbeidet ble gjennomført i august–september 2022, med noen oppdateringer og justeringer gjort i desember 2022.

Ved Telemarksforskning har Erik Magnussen vært prosjektleder for kartleggingen, mens Signe Vrålstad og Jenny Fossum Grønn har vært prosjektmedarbeidere. Alle tre har deltatt i samtlige faser av arbeidet med kartleggingen.

Våre hovedkontakter i Vestfold og Telemark fylkeskommune har vært Marit Bjerknes Rød og Marita Bruun. Vi vil benytte anledningen til å takke for et godt samarbeid og gode innspill underveis i prosessen. Takk også til alle ledere og ansatte i bedriftene som har tatt seg tid til å besvare våre spørsmål i en hektisk hverdag.

Bø, 28. desember 2022

Erik Magnussen

Prosjektleder

# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Innledning .....</b>	<b>11</b>
1.1 Formål med kartleggingen.....	11
1.2 Leseveiledning .....	11
<b>2. Bakgrunn og problemstillinger .....</b>	<b>12</b>
2.1 Fylkeskommunens rolle og ansvar som samfunnsutvikler .....	12
2.2 Kort om sysselsatte i bygg og anlegg og reiseliv i de ni kommunene .....	13
2.3 Nærmere om kompetanseutfordringer i distriktene .....	15
2.4 Konkretisering av problemstillinger .....	16
<b>3. Prosjektgjennomføring og metode .....</b>	<b>18</b>
3.1 Identifisering og utvalg av bedrifter i undersøkelsen .....	18
3.2 Gjennomføring av intervjuene.....	18
<b>4. Funns fra kartleggingen .....</b>	<b>20</b>
4.1 Om bedriftene.....	20
4.2 Kompetanseutviklingsbehov .....	21
4.3 Gjennomførte kompetansehevingstiltak i bedriftene .....	25
4.4 Barrierer for kompetanseheving .....	27
4.5 Innspill til framtidig kompetansehevingstilbud .....	28
<b>5. Oppsummering og anbefalinger .....</b>	<b>32</b>
5.1 Kompetanse blant de ansatte i dag .....	32
5.2 Kompetanseutviklingsbehov .....	32
5.3 Gjennomført kompetanseheving .....	33
5.4 Barrierer .....	34
5.5 Innspill til framtidig kompetansehevingstilbud .....	34
5.6 Anbefalinger for det videre arbeidet med Kompetansepilot.....	35

# Sammendrag

## Formål, prosjektgjennomføring og metode

---

Som en del av ordningen «Kompetansepilot» ønsket Vestfold og Telemark fylkeskommune å få gjennomført en kompetansekartlegging innenfor bransjene bygg og anlegg og reiseliv i følgende ni kommuner i fylket: Vinje, Fyresdal, Hjartdal, Tokke, Kviteseid, Nissedal, Drangedal, Seljord og Tinn.

Formålet med kartleggingen kan oppsummeres i to hovedpunkter:

- 1) Kartlegge det interne behovet for kompetanseutvikling blant de som allerede jobber i bedrifter med mer enn syv ansatte i de to næringene, med mål om at bedriften skal utvikle seg i et framtidig marked.
- 2) Foreslå hvordan oppfølgingsarbeidet av kartleggingens funn kan utføres. Målet er å etablere en modell/et system som sikrer at bedriftenes interne behov for kompetanseutvikling blir fanget opp, møtt og løst på en funksjonell måte.

Kartleggingen og analysene er basert på intervjuer og samtaler med representanter for bedrifter i de nevnte bransjene. Vi har til sammen intervjuet 18 bedriftsledere, 11 i bygg- og anleggsbransjen og syv i reiselivsbransjen.

## Oppsummering av funn og anbefalinger for det videre arbeidet med Kompetansepilot

---

### Kompetanse blant de ansatte i dag

De ansatte innenfor bygg og anlegg og reiseliv omfatter både ufaglærte og folk med fagbrev eller svennebrev, fagskole og høyere utdanning. Bransjene representerer altså et stort spenn i fagbakgrunn og utdanningsnivå. Oppsummert kan vi likevel si at kompetansen til de ansatte i de to bransjene kjennetegnes av følgende (nærmere omtalt i kap. 4.1):

- Mange i bygg- og anleggsbedriftene har fag- eller svennebrev. I tillegg satser flere av bedriftene på å ansette ufaglærte og gi dem opplæring og formell kompetanse (typisk fagbrev eller fagskole) mens de er i jobb
- Administrativt ansatte i bygg og anlegg har typisk merkantil utdanning, teknisk fagskole eller høyere teknisk utdanning
- En del ledere og merkantilt ansatte i reiselivsbedriftene har utdanning innen administrasjon og ledelse. Andre har tilegnet seg uformell kompetanse gjennom mange års erfaring fra bransjen og virksomheten
- I reiselivet gir informantene uttrykk for at de har en del ansatte uten formalisert kompetanse
- Det er stor variasjon i fagretning og utdanningsnivået blant ansatte i reiseliv. De med utdanning har ikke nødvendig fagbakgrunn med direkte relevans for reiselivet
- Kjøkken- og serveringspersonale har som hovedregel fagbrev

## Kompetanseutviklingsbehov

Bygg- og anleggsbedriftenes kompetansebehov kan oppsummeres i følgende punkter (nærmere omtalt i kap. 4.2):

- Hovedinntrykket er at bedriftene har den fagkompetansen de trenger, men at den må holdes ved like
- Kompetansebehovet kan i stor grad dekkes av kortere kurs og oppdateringer samt fornyelse av sertifiseringer. Bedriftene gjennomfører kontinuerlig slike kompetansehevingstiltak, for eksempel på ulike produkter, ny maskinvare og utstyr
- Enkelte bedrifter har målsetting om å få flere ansatte med fagbrev og forsøker å oppmuntre/tilrettelegge for at ansatte kan ta fagbrev gjennom bedriften
- Ellers er HMS og praktisering av lovverk, ny teknologi/digitalisering og bærekraft, miljø- og energitiltak i bygninger tre fagområder der man ser et behov for et kompetanseløft både i nær og fjernere framtid

Oppsummert ser aktørene i reiselivsbransjen i hovedsak behov for kompetanseheving på disse områdene:

- Gjentakende behov for opplæring/kompetanseheving for sesongarbeidere ved inngang til høysesong
- Bransjespesifikk kunnskap rettet mot alle ansatte: Kundebehandling, formidling samt kunnskap om både egen rolle og den helhetlige virksomheten i bedriften for å sikre friksjonsfri drift. Ikke minst ser flere potensiale for kurs som omhandler kunnskap om og muligheter i regionen
- Yrkesretta kompetanseheving og videreutdanning for servitører og kokker, utdanning innen hotellfag for resepsjonister og kompetanseheving av renholdspersonale
- For ledere/ administrativt ansatte handler kompetanseutviklingsbehovet om organisasjons- og ledelsesfag, HR-/personalfag, økonomi og regnskap samt arbeidsgiveransvar, lovverk, regler og rutiner for rapportering til offentlig sektor. I tillegg kommer kompetanseheving på markedsføring, booking og logistikk
- Også innen reiseliv anses kompetanse på miljø og bærekraft som stadig viktigere

Til slutt må det nevnes at mange informanter ga uttrykk for at rekruttering av rett kompetanse er vanskelig, og noe de var minst like opptatt av som kompetanseheving blant eksisterende personale. Det er tydelig at dette er en generell utfordring som de aktuelle bransjene står overfor i dag og vil måtte håndtere i årene framover. Bedriftenes bekymringer og opplevde utfordringer knyttet til rekruttering, står også sentralt i utfordringsbildet som blir tegnet i regional kompetansestrategi for Vestfold og Telemark (Vestfold og Telemark fylkeskommune, 2021). Kompetansestrategien understreker at både NAVs bedriftsundersøkelse, NHOs kompetansebarometer og KS arbeidsgivermonitor viser utfordringer med å rekruttere arbeidskraft i Vestfold og Telemark. Selv om Kompetansepilot er rettet inn mot kompetansebehov og -utvikling blant eksisterende ansatte, er det etter vårt syn viktig å se dette i sammenheng med de mer generelle rekrutteringsutfordringene.

## Gjennomført kompetanseheving

Bedriftene i bygg og anlegg gjennomfører i stor grad kompetansehevende tiltak på de områdene de uttrykker at de trenger ytterligere kompetanse på (nærmere omtalt i kap. 4.3):

- De fleste bedriftene har gjennomført kompetanseheving som et engangsløft, eller gjennomfører jevnlig kursing og kompetanseheving for de ansatte. Det dreier seg i størst grad om kortere kurs og sertifiseringer/godkjenninger, f.eks.:

- ADK-kurs (Anlegg, drift og kontroll), solcelleanlegg og -installasjoner, FG-godkjenning (sprinkler, brannalarm og elanlegg), standardkontrakter for bygg og anlegg (NS-kontrakter), kurs i planlegging, standardprogram og digitale løsninger, stillaskurs mv.
- Flere bedrifter satser også strategisk på å gi ufaglærte ansatte muligheten til å ta fagbrev mens de er i jobb
- Bedriftene benytter seg av både offentlige og private kurstilbydere
- De fylkeskommunale kompetansemidlene som ble utlyst under koronapandemien, var en gyllen anledning til å gi de ansatte i flere bedrifter et kompetanseløft

Også aktørene i reiselivsbransjen har gjennomført kompetansehevingstiltak de siste årene:

- I reiselivsbedriftene syntes mye av opplæringen å foregå internt, men flere har også hentet inn eksternt
- Flere bedrifter har ansatte som har tatt fagbrev mens de har vært i arbeid, andre har videreutdannet seg, f.eks. som vinkelner/sommelier
- Blant viktige kurstilbydere trekker reiselivsbedriftene fram Visit Telemark, bransjeforeningene og Innovasjon Norge gjennom kompetanseprogrammet FRAM
- Flere løfter også fram læringsutbytte som følge av samarbeid og nettverk med andre bedrifter og aktører

## Barrierer

I en travel hverdag er det ikke alltid enkelt å gjennomføre det kompetanseløftet som bedriften har behov for. De fremste barrierene for deltakelse på kurs og etterutdanningstilbud, slik det kommer frem av vårt intervju materiale, kan oppsummeres i følgende fire punkter (nærmere omtalt i kap. 4.4):

- Motivasjon og vilje hos den enkelte ansatte. Uansett hvor mye man legger til rette og støtter opp, så må den ansatte ville det selv.
- Tidsknapphet og at kurstilbudene ikke nødvendigvis sammenfaller med høy- og lavsesong i bransjen, kan være barrierer for å gjennomføre kompetansehevingstiltak. Ekstra utfordrende er det i de tilfeller der kurstilbudet i nærområdet oppleves som lite og reiseveien lang
- Kostnader forbundet med kompetanseheving er en tredje barriere. Flere informanter finner det vanskelig å sette av interne ressurser til kompetanseheving.
- Den fjerde barrieren handler om informasjon. Flere opplever det vanskelig eller tidkrevende å finne informasjon om relevante kurs- og videreutdanningstilbud. Slike tilbakemeldinger tyder på at det er rom for bedre informasjonsflyt.

## Innspill til framtidig kompetansehevingstilbud

Generelt opplever informantene i bygg og anlegg at de har et bredt og godt tilbud av kurs gjennom bransjeorganisasjonene. Videre tilbyr produkt- og materialleverandørene kursing og opplæring, og de tar også initiativ til faglige samlinger. Også offentlig kompetanseheving tas i bruk. Utover det, vektlegger bransjen følgende momenter (nærmere omtalt i kap. 4.5):

- Tid og kostnader er to av de viktigste barrierene for deltakelse på kurs. Bedriftene etterlyser derfor generelt mer nettbasert kursing
- For mest mulig effektiv gjennomføring, foretrekker flere å ta folk helt ut av produksjon for å delta på kurs. Intensiv kursing i rolige perioder eller kurs som går over en lengre periode med

oppfølging på nett, er begge mulige varianter. Lokal gjennomføring hos bedrift, eller i kommunen/regionen er en annen praktisk løsning

- Muligheter for å kunne kombinere videreutdanning på fagskolenivå med jobb, blir også nevnt, eksempelvis innen anleggsteknikk
- Ordningen med fagbrev/svenneprøve for de ansatte i voksen alder gjennom opplæringstilbudene «praksiskandidat» eller «fagbrev på jobb», er tilbud som blir verdsatt og brukt i bransjen

Innspillene fra informantene i reiselivsbransjen kan oppsummeres i følgende punkter:

- Generelt er det viktig for bedriftene å få informasjon om hva slags utdanningstilbud som finnes, hva det koster og hvor mye de som tar utdanningen kan jobbe ved siden av
- Kompetansehevingen må tilpasses bedriftenes hverdag, med mulighet for fleksibel gjennomføring på deltid. F.eks. ved at de ansatte deltar på kompetanseheving bestemte dager i uka, eller er borte en uke i måneden og ellers har selvstudier/nettstudier utenom arbeidstid
- Tilbud i lavsesong gjør det enklere å få til kompetanseheving. Lavsesong varierer imidlertid en god del
- Lokal gjennomføring i form av mer desentralisert utdanning og kompetanseheving er ønskelig. Tilbud i fylket eller i regionen letter deltakelse. Kurs og studier på nett er også et godt alternativ
- Bransjen har mange ufaglærte. Viktig at tilbudet tilpasses deres behov, for eksempel mer bruk av praktisk innrettet opplæring heller enn teoretiske kurs
- For ledere/administrativt ansatte er det ønskelig med påfyll på høyere nivå, for noen en full utdanning på høyskole/universitet - typisk innen utdanning innen hotell-, økonomi- og/eller administrative fag. For disse ønskes ulike modeller:
  - Svært fleksible opplegg som går over tid, slik at man kan ta ett og ett fag – som til slutt munnar ut i en fullverdig utdanning på høyskole-/universitetsnivå.
  - Kombinasjon av selvstudium, digitale kanaler og fysiske samlinger. Fordelen med samlingsbaserte tiltak er at man studerer på egenhånd, kan samles enkelt digitalt, samtidig som man får mulighet til å møte og snakke med lærere og medstudenter underveis

Bedriftene ble videre spurt om deres kjennskap til kompetansehevings- og videreutdanningstilbudet, og om, eventuelt hvordan informasjonsflyten om tilbud og behov kan bli bedre. Synspunktene kan oppsummeres i følgende punkter:

- Informanter både innenfor reiseliv og bygg og anlegg kjenner stort sett til tilbudet innenfor videregående opplæring generelt.
- Organiserte bedrifter og lærebedrifter har i utgangspunktet ikke et uttalt behov for nye kommunikasjonsplattformer. Informanter fra organiserte bedrifter opplever at bransjeorganisasjonene fronter behovene deres på en god måte. Det samme gjør Visit Telemark, lokale/regionale næringsforeninger og næringshagene. Bedriftene som er lærebedrift, kan melde kompetansebehov via opplæringskontorene
- Bedriftene har gjennomgående god dialog med kommunene, og ikke minst næringssektoren. Kommunen kjenner ofte både bedriftene og deres behov
- Bedriftene hilser likevel tiltak knyttet til kompetanse og videre rekruttering til bransjene velkommen. Noen mener det bør etableres et bedriftspanel eller -forum. Andre mener man heller bør videreutvikle eksisterende nettverk og møteplasser



## **Anbefalinger for det videre arbeidet med Kompetansepilot**

Formålet med kartleggingen har også vært å komme med noen anbefalinger til det videre arbeidet med Kompetansepilot. Våre anbefalinger kan oppsummeres i punktene under, og er basert på synspunkter og innspill vi har fått gjennom denne kartleggingen (nærmere omtalt i kap. 5.6).

### **Samle og synliggjøre informasjon om kompetansehevingstilbudet**

Mange opplever det vanskelig eller tidkrevende å finne informasjon om relevante kurs- og videreutdanningstilbud, og at informasjonen er fragmentert. For enkelte er det vanskelig å finne fram til rett tilbyder. Informasjon om ulike tilbud er gjerne spredt på mange ulike nettsteder. Slike tilbakemeldinger tyder på at det er rom for bedre, og kanskje mer enhetlig informasjon. Flere ønsker én portal de kan forholde seg til. Det kan for eksempel være en database med oversikt over alle kurs i regionen, gjerne med veiledning og oversikt over innretning og form på tilbudet, og hvilke krav de ulike tilbudene har til forkunnskaper. I det videre bør man ha dialog med næringslivet om hva slags type kurstilbud de ønsker inn i en slik portal, og se på hva som er mulig å få til.

### **Se på mulighetene for forsterkede økonomiske støtteordninger til kompetanseheving og synliggjøring/forenkle søknadsprosesser for eksisterende støtteordninger**

For enkelte er økonomi en barriere for deltakelse i kompetanseheving. I flere bedrifter, kanskje særlig de mindre, er det vanskelig å sette av interne midler til slike formål. Enkelte informanter skulle gjerne sett at videreutdanning og kompetansehevingskurs var gratis, eventuelt at det kompenseres i større grad enn i dag. Hvorvidt det er mulig å styrke offentlige budsjetter, enten det er kommunale, fylkeskommunale eller statlige, til slike formål, ligger på siden av denne kartleggingen. Vi løfter likevel det bedriftene selv påpeker som en utfordring. Vel så viktig kan det være å i enda større grad synliggjøre de støtteordningene som allerede finnes. God og lett tilgjengelig informasjon om BIO-midlene og eventuelle andre liknende ordninger, og ikke minst om hvordan man skal søke, er viktig.

### **Tett kontakt mellom skoler og bedrifter**

Bedriftslederne vi har snakket med, er veldig opptatt av temaet rekruttering. Organiserte treff mellom elever ved ungdomsskoler, videregående skoler eller studenter ved fagskoler og bedrifter kan lette overgangen mellom skole og arbeidsliv for de nyutdannede, og det kan være en god arena for bransjen til å formidle mulighetene som den aktuelle utdanningen gir og til å rekruttere nyansatte. Vi er kjent med at det eksisterer yrkesmesser, møteplasser mv. Vi finner det likevel verdt å påpeke at å synliggjøre de lokale mulighetene i de to bransjene trolig er svært viktig for å beholde potensielle fremtidige arbeidstakere i regionen.

### **Kartlegge tilbydere og se på mulighetene for å tilpasse form og innhold på kompetansehevings- og videreutdanningstilbud**

Mer fleksibilitet innen kompetanseheving og videreutdanning er etterspurt. Flexibilitet dreier seg om flere ting. For det første handler det om tidspunkt og omfang, dvs. hvor mye videreutdanning man tar av gangen og hvilke fag man tar. For det andre handler det om hvordan selve kompetansehevingen/videreutdanningen foregår. Her har vi pekt på flere potensielle varianter. En viktig del av det videre arbeidet med Kompetansepilot blir for det første å arbeide videre med å identifisere aktuelle, relevante tilbydere. For

det andre må man, i den grad det er nødvendig, gå i dialog med dem om hvorvidt det er mulig å justere både faglig innhold og praktisk innretning på kompetansehevingen/videreutdanningen, slik at den i enda større grad speiler de behov bedriftene har meldt inn gjennom denne kartleggingen.

Når det gjelder reiseliv mer spesifikt, har vi i kartleggingen pekt på at våre informanter mener de ansatte med fordel kunne fått mer kompetanseheving om historien til, og mulighetene i regionen. Et felles regionalt kursopplegg for ledere i reiselivsbedrifter i markedsføring og destinasjonsbygging, med søkelys på å se potensialet i egen bedrift og i egne omgivelser, kan være en idé. Vi ser det som relevant å nevne arbeidet med «Masterplan for reiseliv i Vest-Telemark» i denne sammenheng. Strategidokumentet gjelder flere av kommunene som er omfattet av kartleggingsarbeidet. Forstudien peker på noen utfordringer og mulighetsrom i reiselivsbransjen i Vest-Telemark som på mange måter dreier seg om framtidig kompetanseutvikling. Forstudien peker for eksempel på behovet for et tettere samarbeid mellom kommunene, reiselivsaktørene og destinasjonsselskapene som kompetanseleverandører dersom man i regionen skal få til en helhetlig reisemålsutvikling (Rognli & Berstad, 2019).

### Behov for å mobilisere etterspørselssiden

Det er nødvendig å jobbe målretta med å mobilisere etterspørselssiden (ledere og ansatte i bedriftene) til å i enda større grad tenke strategisk rundt og satse tyngre på kompetansehevende tiltak, og ikke minst diskutere nærmere hva som skal til for å overkomme barrierene de selv påpeker gjennom denne kartleggingen. Dette er, slik vi ser det, noe av det viktigste å ta tak i, når man skal jobbe videre med Kompetansepilot. Før de som skal ta prosjektet videre bestemmer seg for modell, tror vi det vil være smart å involvere bedriftsledere fra de to næringene (og som ønsker å bidra) i den videre konkretiseringen.

### Nettverk for verdiskaping og kompetanse bør koples på det operative arbeidet lokalt

Til sammen besitter aktørene i *Nettverk for verdiskaping og kompetanse*, og organisasjonene de representerer, mye relevant kompetanse, virkemidler og nettverk. Flere av dem er også tilbydere av kompetanseheving og videreutdanning. Det bør sørges for en form for kopling mellom dette nettverket og det videre operative arbeidet med Kompetansepilot. Ikke minst fordi de personene som deltar i nettverket som regel har høye posisjoner i de organisasjonene de representerer. De kan derfor ta med seg signaler fra det lokale arbeidet med Kompetansepilot tilbake til de organisasjonene de representerer, og ved behov og mulighet, endre praksis i sine organisasjoner (f.eks. justere faglig innhold eller praktisk gjennomføring av et kursprogram, eller måten man informerer om søknadsprosedyrer for kompetansehevingsmidler). Motsatt kan nettverket også fungere som dialog- og sparringspartner overfor de som skal drive det arbeidet videre lokalt.

# 1. Innledning

I dette kapitlet presenterer vi formålet med kartleggingen og gir leseren en veiledning til hvordan notatet kan leses.

## 1.1 Formål med kartleggingen

---

Som en del av ordningen «Kompetansepilot» (se nærmere beskrivelse i kap. 2.1) ønsket Vestfold og Telemark fylkeskommune å få gjennomført en kompetansekartlegging innenfor bransjene bygg og anlegg og reiseliv i følgende ni kommuner i fylket: Vinje, Fyresdal, Hjartdal, Tokke, Kviteseid, Nissedal, Drangedal, Seljord og Tinn.

Formålet med kartleggingen kan oppsummeres i to hovedpunkter:

- 3) Kartlegge det interne behovet for kompetanseutvikling blant de som allerede jobber i bedrifter med mer enn syv ansatte i de to næringene, med mål om at bedriften skal utvikle seg i et framtidig marked.
- 4) Foreslå hvordan oppfølgingsarbeidet av kartleggingens funn kan utføres. Målet er å etablere en modell/et system som sikrer at bedriftenes interne behov for kompetanseutvikling blir fanget opp, møtt og løst på en funksjonell måte.

Som det går frem av punkt 1, er formålet å kartlegge behovet for kompetanseutvikling hos de som *alle-rede* er ansatt i bedriftene. Behov for kompetanse ved nyrekruttering har altså ikke vært et mål å kartlegge i dette arbeidet. Med reiselivsbedrifter menes ellers alle typer bedrifter som leverer tjenester til mennesker på reise, det vil si opplevelses-, overnattings-, serverings-, transport- og formidlingsbedrifter.

## 1.2 Leseveiledning

---

Notatet er bygd opp som følger. I kapittel 2 presenterer vi bakgrunnen for prosjektet, kunnskapsstatus i form av sysselsettingstall i de to næringene og kompetanseutfordringer i distrikts-Norge mer generelt. Vi avslutter kapitlet med å konkretisere problemstillingene for kartleggingen.

I kapittel 3 gjør vi rede for hvordan vi har gjennomført prosjektet, herunder metoder for innsamling av data, utvalg av informanter mv.

I kapittel 4 presenterer vi funnene fra kartleggingen mer i detalj. Vi beskriver først sentrale kjennetegn ved bedriftene, herunder deres virksomhet, størrelse og kompetanse blant de ansatte. Deretter gjør vi rede for kompetanseutviklingsbehovet og gjennomførte kompetansehevingstiltak i bedriftene. Til slutt presenterer vi funnene knyttet til barrierer for gjennomføring av kompetansehevingstiltak og videreutdanning for de ansatte, og bedriftenes innspill til framtidig innretning på kompetansehevingstilbud og videreutdanning, herunder hvordan bedriftene opplever kommunikasjon og samhandling med andre aktører knyttet til behov for kompetansehevingstiltak.

I kapittel 5 oppsummerer vi de viktigste funnene fra kartleggingen og kommer med anbefalinger til hvordan funnene kan følges opp i det videre arbeidet med Kompetansepilot i de ni kommunene.

## 2. Bakgrunn og problemstillinger

I dette kapitlet presenterer vi bakgrunnen for kartleggingen mer i detalj, gir en kunnskapsstatus på sentrale temaer og konkretiserer problemstillingene som ligger til grunn for gjennomføringen av kartleggingen.

### 2.1 Fylkeskommunens rolle og ansvar som samfunnsutvikler

---

Et hovedmål med Solberg-regjeringens regionreformen var å styrke fylkeskommunen som samfunnsutviklere på en rekke politikk- og samfunnsområder, deriblant næringsutvikling og kompetanse (Hagen et al., 2018; Magnussen, 2020; Magnussen & Magnussen, 2020).

Gjennom reformen har fylkeskommunene fått økt ansvar for at innbyggere har den kompetansen samfunnet og næringslivet etterspør lokalt og regionalt – et ansvar for å sikre en best mulig «match» mellom tilbud og etterspørsel av kompetanse. Et av reformens mål på kompetansefeltet var at *«ingen skal gå ut på dato og at arbeidslivet skal få tilgang til den kompetansen det har behovet for»*. Dette presiseres også overfor fylkeskommunene i sentrale statlige styringsdokumenter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019; Meld. St. 14 (2019-2020)).

Vestfold og Telemark har forankret og konkretisert de nasjonale målene på feltet gjennom en egen regional kompetansestrategi, der fire innsatsområder samlet og hver for seg skal bidra til å nå et overordnet mål om styrket kompetanseutvikling, bedre balanse mellom etterspørsel og tilbud etter relevant kompetanse i det regionale arbeidsmarkedet og økt inkludering i arbeidslivet. De fire innsatsområdene i strategien er å (Vestfold og Telemark fylkeskommune, 2021):

- Utarbeide et regionalt kunnskapsgrunnlag som fundament for arbeidet med alle innsatsområdene i strategien
- Opprettholde og videreutvikle enkeltpersoners kompetanse og omstillingsevne, og gi økte muligheter i et stadig skiftende arbeidsmarked
- Få utdanningsinstitusjoner til å legge til rette for kompetanseutvikling som svarer opp arbeidslivets behov
- Forberede enkeltpersoner til å gjennomføre utdanning og varig tilknytning til arbeidslivet

Fylkeskommunen har altså et ansvar for den regionale kompetansepolitikken. Som en del av dette arbeidet har Vestfold og Telemark fylkeskommune søkt og fått tildelt midler fra den nasjonale ordningen «Kompetansepilot» (Kompetanse Norge, 2021). Fylkeskommunen oppgir følgende målsettinger for Kompetansepilot:

- Mobilisere og skape økt interesse hos bedrifter/virksomheter for å legge bedre til rette for etter- og videreutdanning
- Tett samspill mellom næringsliv og kompetansetilbydere som grunnlag for tilrettelagte og fleksible tilbud
- Utvikle og prøve ut nye og relevante måter for kompetanseutvikling, som er tilpasset bedriftene/virksomhetenes behov
- Forenkle inngangen og gjennomføring av etter- og videreutdanning for virksomheter/bedrifter i distriktene
- Legge til rette for etablering av et varig og tilpasset system/modell for etter- og videreutdanning som bidrar til å heve utdanningsnivået og verdiskapingen i øvre Telemark

Med dette som utgangspunkt, er det som nevnt innledningsvis et mål med Kompetansepilot å prøve ut en modell/et system som på best mulig vis kan sikre at kompetansebehovene ute i næringslivet blir koplet til relevante etter- og videreutdanningstilbud på best mulig vis.

### 2.1.1 Nettverk for verdiskaping og kompetanse

I Vestfold og Telemark er det en rekke regionale aktører som jobber med utdanning og kompetanseheving, arbeidsmarkedet, arbeidsinkludering og næringsutvikling. Vestfold og Telemark fylkeskommune har etablert en samhandlingsarena mellom de fremste aktørene på feltet gjennom *Nettverk for verdiskaping og kompetanse*. I nettverket er viktige aktører i det regionale virkemiddelapparatet representert; NHO og LO i Vestfold og Telemark, NAV, USN, KS Vestfold og Telemark, næringssjefskollegiet, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Fagskolen i Vestfold og Telemark, private fagskoler og næringsklynger. I tillegg er fylkeskommunen representert ved både sektor opplæring og folkehelse og sektor næring, innovasjon og kompetanse. Til sammen besitter aktørene relevant kompetanse, virkemidler og nettverk, og har derfor viktige roller å spille i arbeidet med å sikre regionalt næringsliv og offentlig sektor det kompetansebehovet de har behov for.

Nettverket skal fylle rollen som et regionalt kompetanseforum, som er én av tre pilarer i det regionale kompetansearbeidet. Ved å bidra til regionalt samarbeid og samstyring på tvers av sektorer og forvaltningsnivå innen kompetansefeltet og regional næringsutvikling, skal nettverket bidra til å bedre balansen mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse og arbeidskraft i Vestfold og Telemark. Nettverkets mandat er som følger:<sup>1</sup>

- bidra til gjensidig forpliktende samarbeid for å redusere utenforskap og økt verdiskaping
- bidra til oppdatert kunnskapsgrunnlag for kompetansebehov og verdiskaping i fylket.
- være en ressurs i utarbeidelse og operasjonalisering av regional kompetansestrategi, strategi for forskning, innovasjon og næring, og reiselivstrategien
- sørge for informasjonsflyt og kunnskapsdeling på tvers av sektorer og forvaltningsnivå.
- bidra til å bedre balansen mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse og arbeidskraft, bl.a. ved å sette arbeidslivets fremtidige kompetansebehov på dagsorden
- være referansegruppe for relevante prosjekter, f.eks. Forregion og kompetansepilot
- identifisere og bryte ned barrierer for regional samhandling ved å bidra til regional utviklingsmetodikk, bruk av Smart spesialisering og Jobbe smartere sammen-metodikk
- koordinere samhandlingsarenaer i fylket som berører regional nærings- og kompetansepolitikk, med hensikt å sikre en helhetlig innsats
- rapportere til hovedutvalg for næring og reiseliv, hovedutvalg for utdanning og kompetanse og yrkesopplæringsnemnda

## 2.2 Kort om sysselsatte i bygg og anlegg og reiseliv i de ni kommunene

---

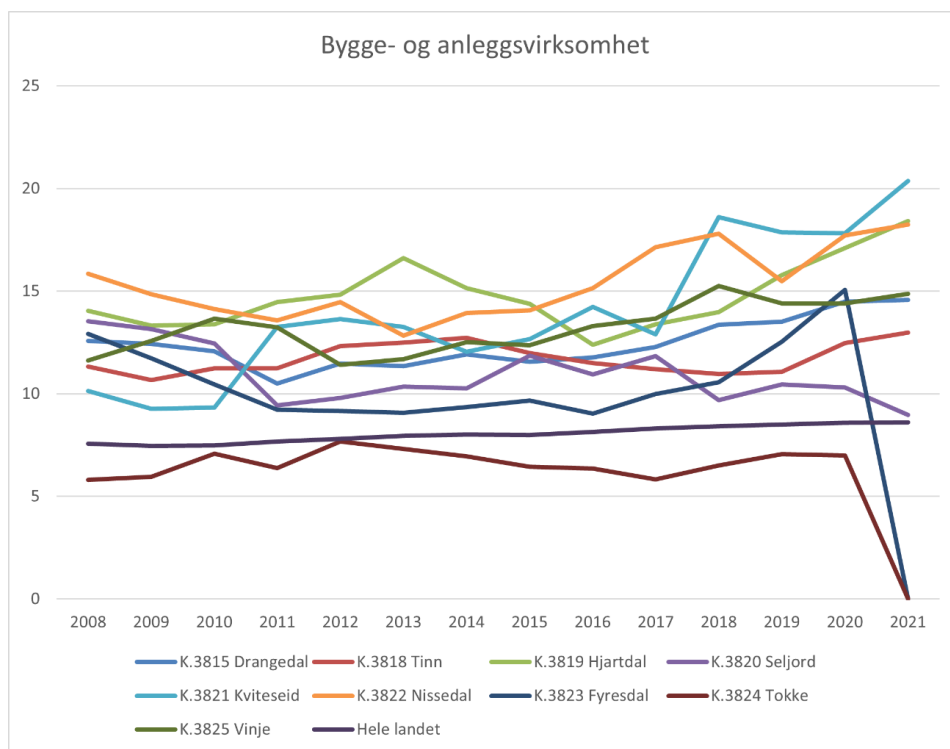
Mens andelen som jobber i bygg og anlegg er relativt stabil på landsbasis, varierer andelen både mellom kommuner, og internt i enkeltkommuner fra år til år. Når enkeltbedrifter legges ned, nedskaleres eller oppskaleres sin virksomhet, vises det tydelig i statistikken i relativt små kommuner. Figur 1 og Figur 2 viser andel sysselsatte som jobber i henholdsvis bygg- og anleggsvirksomhet og overnattings- og

---

<sup>1</sup> <https://www.vtfk.no/meny/tjenester/naring/verdiskaping-og-kompetanse/>

serveringsvirksomhet og som har arbeidssted i en av de ni kommunene Vinje, Fyresdal, Hjartdal, Tokke, Kviteseid, Drangedal, Nissedal, Seljord og Tinn. Overnattings- og serveringsvirksomhet er ikke fullt ut dekkende for kategorien reiseliv, men gir oss likevel et visst inntrykk.

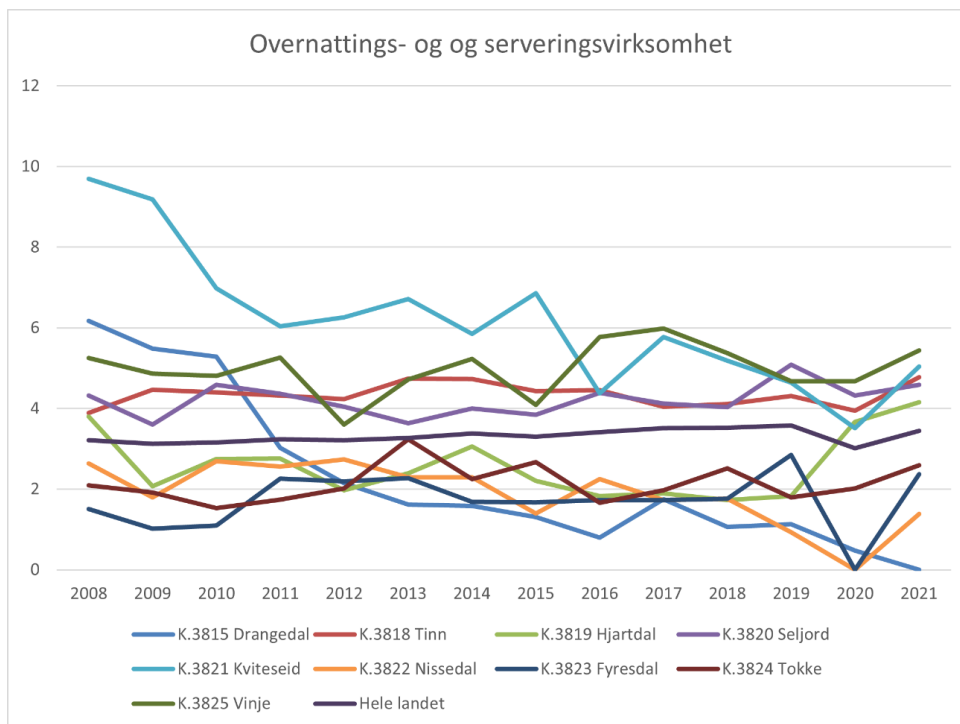
Figur 1 viser andelen sysselsatte i bygg- og anleggsvirksomhet i den enkelte av de ni kommunene, i prosent av alle sysselsatte i de samme kommunene.



Figur 1 Andel sysselsatte i bygg- og anleggsvirksomhet, etter arbeidskommune. 2008-2021. Prosent av alle sysselsatte. Kilde: SSB/Telemarksforsking.

Figuren viser at bygg- og anleggsvirksomhet sysselsetter over 20 prosent av de som jobber i Kviteseid. Andelen sysselsatte i bygg og anlegg er mellom 10-17 prosent også i Drangedal, Hjartdal, Nissedal, Vinje og Tinn. I Seljord er andelen noe lavere, men fortsatt noe høyere enn andelen på landsbasis. I 2021 er andelen sysselsatte i bygg og anlegg oppgitt til null prosent, både i Tokke og Fyresdal. Dette skyldes trolig konkurs, flytting av enkeltbedrifter, manglende innrapportering og/eller feilrapportering.

Figur 2 viser tilsvarende oversikt over andelen sysselsatte i overnattings- og serveringsvirksomhet.



Figur 2 Andel sysselsatte i overnattings- og serveringsvirksomhet, etter arbeidskommune. 2008-2021. Prosent av alle sysselsatte. Kilde: SSB/Telemarkforskning.

Figuren viser for det første at overnattings- og serveringsvirksomhet gjennomgående er en mindre næring enn bygg- og anleggsvirksomhet. Det gjelder også i våre utvalgte ni kommuner. Relativt sett er denne næringen størst i Vinje, Kviteseid og Tinn, der det sysselsetter rundt fem prosent av de som jobber innenfor kommunegrensene, noe som er en litt høyere andel enn på landsbasis. I Seljord og Nissedal er det færre som er sysselsatt i denne næringen, mens det ikke er oppgitt noen sysselsatte i næringen i Drangedal i 2021.

### 2.3 Nærmere om kompetanseutfordringer i distriktene

I et internasjonalt perspektiv har Norge et høyt utdanningsnivå, og et arbeidsliv med mye læring og høy produktivitet. Samtidig har bedrifter og virksomheter innen bygg- og anleggsvirksomhet og reiseliv særlige utfordringer knyttet til både rekruttering og kompetansetilgang. Eksempelvis redegjør Kompetansebehovsutvalget<sup>2</sup> for flere undersøkelser som viser at rekrutteringsutfordringene og kompetansebehovet er stort innen bygg- og anleggsbransjen samt tjenestenæringer som overnattings- og serveringsvirksomhet. I en undersøkelse fra 2017 oppga mellom 15 og 20 prosent av bedriftene i disse bransjene at de enten mislyktes i å rekruttere de siste tre månedene eller at de ansatte noen med lavere eller annen formell kompetanse enn de søkte etter (NOU 2018: 2). Flere undersøkelser om kompetansebehov viser at kompetanseheving blant dagens ansatte er virksomhetenes viktigste strategi for å dekke kompetansebehov (Vestfold og Telemark fylkeskommune, 2021).

Samtidig varierer kompetanseutfordringer til dels betydelig mellom regioner. Både konjunktursvingninger og relativt lite mobilitet blant enkelte arbeidsgrupper, kombinert med uforutsigbar tilgang på

<sup>2</sup> På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet har Kompetansebehovsutvalget (KBU) siden 2017 arbeidet med å frembringe og systematisere kunnskapsgrunnlaget om Norges framtidige kompetansebehov. Arbeidet har i stor grad tatt utgangspunkt i nasjonal og internasjonal forskning. KBU videreføres fra 2021 til 2027.

arbeidskraft fra utlandet, kan særlig ramme regionene. Norge har også en økende andel eldre, og andelen eldre øker mest i distriktene, hvilket betyr at forsørgerbyrden blir enda større enn i mer sentrale strøk. Tilgang på rett kompetanse er derfor gjerne enda større for bedrifter i disse næringene, som primært har sitt virke i regioner og kommuner i Distrikts-Norge.

Selv om kompetanseutfordringene til bedriftene i disse næringene til dels kan være større i distriktene, vet vi samtidig for lite om hvilke typer kompetanse bedriftene her ser behov for. Formålet med denne kartleggingen er derfor å komme et steg videre på veiene for å kunne målrette kompetansehevede tiltak for bedrifter i de to næringene i de aktuelle kommunene.

Bedriftenes framtidige behov for kompetanse vil avhenge av flere forhold. Det ene er bedriftens egne ønsker og strategier for videre utvikling av bedriften. Noen bedrifter ønsker kanskje å ekspandere, enten ved å gjøre mer av det de allerede holder på med, eller ved å utvide sin portefølje. Andre bedrifter vet at de kan miste kompetanse de allerede har, enten ved at folk slutter eller går av med pensjon. Bedrifter kan også ha ambisjoner om å effektivisere arbeidsprosesser, heve kvaliteten på tjenester og endre måter for samhandling med potensielle kunder.

Et annet forhold er de rammebetingelsene bedriften opererer innenfor. Her kan man tenke seg at både teknologisk og digital utvikling, politiske føringer og reguleringer, økonomiske konjunkturer og klimatiske endringer legger føringer for hvilke muligheter bedriften har i fremtiden.

Både de interne og eksterne forholdene skissert over vil ha innflytelse på behovet for kompetanse. For noen kan det være en mer bransjespesifikk fagkompetanse som er etterspurt, mens for andre kan det være kompetansen til støttefunksjoner, for eksempel innen administrasjon, økonomi, HR eller bruk eller utvikling av digitale verktøy. Det vil også variere hvorvidt det er en type kompetanse som det er behov for at alle de ansatte i bedriften skal ha, eller om det holder at noen utvalgte nøkkelpersoner trenger slik kompetanse. Noe kompetanseheving kan være avgjørende å få på plass raskt, mens annen kompetanseheving har et lengre perspektiv.

## 2.4 Konkretisering av problemstillinger

---

Med utgangspunkt i formålet med kartleggingen og gjennomgangen over, har vi gjennomført kartleggingen med utgangspunkt i fire temaer.

### 1) Bakgrunnsinformasjon om bedriften og de ansattes kompetanse

- Hva slags type virksomhet driver bedriftene?
- Hva slags kompetanse og utdanning har ledere og ansatte i bedriftene?

### 2) Kompetansebehov i dag og fremover

- Hvilke behov har bedriftene for kompetanseheving?
- Er det områder der bedriften allerede i dag mangler kompetanse?
- Er det kompetanse som er viktig å få på plass i et lengre perspektiv?

### 3) Gjennomført kompetanseheving og barrierer for kompetanseheving

- Har bedriftene gjennomført kompetansehevingstiltak for de ansatte, eller driver de kompetanseheving per i dag?
  - Hva slags kompetanseheving er det i tilfelle snakk om?
  - Hva oppleves som eventuelle barrierer for å gjennomføre kompetanseheving?



4) Innhold i kompetansehevingstilbud, kjennskap til fylkeskommunens utdanningstilbud og innspill til et fremtidig system for kompetanseutvikling

- Hvilke fagområder og tema bør eventuelle etter- og videreutdanningstilbud inneholde?
- Hva slags nivå er det snakk om?
  - Ulike kurs og sertifiseringer
  - Videregående opplæring
  - Høyere yrkesfaglig utdanning (fagskoler)
  - Høyere utdanning (universitet og høgskole)
- Hvordan ønsker bedriftene at kompetanseheving, etter- og videreutdanningstilbud organiseres?
- I hvilken grad kjenner bedriftene til eksisterende kompetansehevings-/videreutdanningstilbud?
- Hvordan opplever bedriftene mulighetene for å spille inn behov og ønsker til tilbydere av kompetansehevingstiltak?
- Har bedriftene ellers innspill som kan sikre at deres behov for kompetanseutvikling blir fanget opp, møtt og løst på en god måte?

## 3. Prosjektgjennomføring og metode

I dette kapitlet gjør vi rede for hvordan kartleggingen har vært gjennomført. Konkret innebærer det følgende hovedaktiviteter: 1) Identifisering og utvalg av bedrifter som skal delta i undersøkelsen 2) gjennomføring av intervjuer med et utvalg bedrifter, 3) sammenstilling og analyse av resultater.

### 3.1 Identifisering og utvalg av bedrifter i undersøkelsen

---

For å velge ut bedrifter til undersøkelsen, har vi tatt utgangspunkt i en oversikt over ca. 80 bedrifter med mer enn syv ansatte innenfor bygg og anlegg og reiseliv i de ni kommunene. Oversikten er utarbeidet av Vestfold og Telemark fylkeskommune.

Utvalget er foretatt med henblikk på at det skal speile mangfoldet av bedrifter i de to næringene. Ikke minst reiselivsbransjen er mangfoldig og med mange ulike bedrifter. For å få frem mangfoldet har vi kategorisert bedriftene ut fra hva slags type virksomhet de driver med. Vi har også etterstrebet en viss variasjon i bedriftsstørrelse. Hvilken av de ni kommunene den enkelte bedrift ligger i, har ikke vært et sentralt kriterium i utvelgelsen.

En del av de utvalgte bedriftene, hadde enten ikke anledning eller ønske om å stille til intervju. Særlig var det i noen tilfeller utfordrende å få med de mindre bedriftene. Disse har gjerne færre ansatte og færre administrative ressurser. I mange tilfeller deltar daglig leder i selve driften, enten det er på anleggsplasser eller i den daglige driften i reiselivsbedrifter. Undersøkelsen ble gjennomført på forsommeren og sommeren 2022. For reiselivsbedriftene var dette også en travel tid med forberedelser til, og gjennomføring av høysesong. Vi har, så langt som mulig med et relativt lite utvalg av bedrifter, søkt å erstatte de bedriftene som ikke kunne delta med liknende bedrifter. Vi har altså forsøkt å erstatte en elektrobedrift med en annen elektrobedrift, et hotell med et annet hotell mv. Likevel har vi ikke lyktes med å få rene serveringssteder med i undersøkelsen. Det var relativt få aktører innen servering med mer enn syv ansatte, og det viste seg å være vanskelig å rekruttere informanter fra denne bransjen.

For å komme i mål med datainnsamlingen, så vi oss nødt til å kontakte flere av de større bedriftene i oversikten enn vi i utgangspunktet hadde tenkt. Dette ut fra en hypotese om at større bedrifter har mer administrative ressurser, og dermed hadde lettere for å finne ledig tid til å gjennomføre et intervju.

### 3.2 Gjennomføring av intervjuene

---

I forkant av intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv til de utvalgte bedriftene. I skrivet informerte vi om bakgrunnen for og formålet med kartleggingen, herunder at dette er en del av Kompetansepilot i Vestfold og Telemark. I tillegg informerte vi om hvilke temaer vi ønsket å ta opp i intervjuet. På den måten har aktuelle informanter fått anledning til å forberede seg til intervjuet og til å samsnakke internt med relevante ansatte. I etterkant av at informasjonsskrivet ble sendt ut, tok vi kontakt med bedriften per telefon og epost for å gjøre konkrete intervjuavtaler.

Intervjuene er gjennomført som såkalt semistrukturerte intervjuer. Det betyr at vi har tatt utgangspunkt i en felles intervjuguide som skal sikre at de samme temaene og problemstillingene belyses i alle intervjuene, samtidig som vi har forfulgt temaer og spor som har dukket opp i det enkelte intervju. Noen av intervjuene er gjennomført digitalt (Teams/Zoom), andre per telefon, og hvert intervju har hatt en varighet på inntil en time.

Vi har til sammen intervjuet 18 bedrifter, syv fra reiselivsbransjen og 11 fra bygg- og anleggsbransjen. Bedriftene i bygg og anlegg opererer innenfor rørleggerarbeid, oppføring av bygninger, grunnarbeid og elektrisk installasjonsarbeid. Bedriftene i reiselivet er hoteller, pensjonater og moteller med restaurant, drivere av campingplasser og utleie av ferieleiligheter.

Det kan ikke utelukkes at vi ved å snakke med andre bedriftsledere i de to bransjene, ville fått frem andre eller supplerende funn, oppfatninger eller synspunkter. En alternativ tilnærming ville vært å gjennomføre en mer kvantitativ kartlegging. Etter vårt syn ville det ikke gitt oss et like godt innblikk i de problemstillingene det her er snakk om. Vi mener å ha dannet oss et godt bilde av hvordan situasjonen mht. kompetansebehov oppleves i de to bransjene. Det er likevel nødvendig å påpeke studiens metodiske begrensninger.

## 4. Funn fra kartleggingen

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra kartleggingen. Vi redegjør først kort for bedriftenes virksomhet og de ansattes kompetanse. Deretter kommer vi inn på bedriftenes behov for kompetanseutvikling, hvilke kompetansehevingstiltak de har gjennomført, deres kjennskap til kompetansehevingstilbud og barrierer for deltakelse i kompetanseheving. Til slutt gjennomgås bedriftenes innspill til hvordan kompetansehevingstiltak kan innrettes, og deres opplevelse av kommunikasjon og samhandling med andre aktører knyttet til kompetanseutviklingsbehov.

### 4.1 Om bedriftene

---

#### 4.1.1 Bedriftenes virksomhet

Bedriftene i bygg- og anleggssektoren, varierer i størrelse fra syv til ca. 70 ansatte. De har sin virksomhet innen elektrisk installasjonsarbeid, rørleggerarbeid samt bygg-, anleggs- og transportvirksomhet. Bedriftene utfører arbeid både for private (hytter, leilighetsbygg og bolig), næringsliv og offentlig sektor. Nedslagsfeltet er primært øvre Telemark, men flere av bedriftene opererer også utenfor dette området, både i resten av Telemark og på sørøstlandet.

Innenfor reiseliv har de fleste bedriftene som er med i kartleggingen til felles at de driver med overnatting, enten det er campingplass, hotell eller utleie av ferieleiligheter. Servering inngår som en del av pakken de fleste steder. Noen har tilleggsgeskjefter, slik som turaktiviteter eller andre opplevelser, produksjon og utsalg av egenproduserte varer, utleie av utstyr, ansvar for løypekjøring, skianlegg mv. Størrelsesmessig varierer reiselivsbedriftene fra åtte til ca. 150 ansatte.

#### 4.1.2 De ansattes kompetanse

Blant de ansatte i bygg- og anleggsbedriftene finner vi både ufaglærte og ansatte med fagbrev eller svennebrev, fagskole og høyere utdanning. I de større bedriftene har en stor andel av de ansatte fagbrev eller svennebrev. Fagområdene er elektro og svakstrøm, maskin, forskaling- og betongfag, maskinfører, lastebilsjåfør, industrimekaniker, fjell- og bergverksfag og tømmer. De administrativt ansatte har gjerne merkantil/administrativ utdanning eller høyere teknisk utdanning enten ved fagskole eller høgskole-/universitet. I tillegg er det ufaglærte som får opplæring i bedriften og som f.eks. går veien via svennebrev, bas osv.

Innenfor reiselivsbransjen er de ansattes kompetanse mer uensartet enn i bygg- og anleggsbransjen. Blant de som driver reiselivsbedriftene har noen høyere utdanning innen økonomi og administrasjon, mens andre har utdanning på videregående nivå. Ikke alle har fagbakgrunn som er direkte relevant for reiseliv, men de gir uttrykk for at de – gjennom mange års erfaring i bransjen – har tilegnet seg kompetanse på feltet selv. Særlig gjelder det de mindre bedriftene.

Avhengig av størrelse, har reiselivsbedriftene gjerne en kjerne med fast ansatte, i tillegg til sesongarbeidere. Flere gir uttrykk for at reiselivet kjennetegnes av stor turn-over blant ansatte, særlig blant sesongarbeiderne. Noen blir i én sesong, mens andre kommer tilbake år etter år. Mange av sesongarbeiderne kommer fra utlandet. De ansatte har svært varierende utdanning, fra grunnskole til høyere utdanning.

De med utdanning har ikke nødvendigvis utdanning innen reiseliv, hoteldrift eller andre relevante fagområder. Det at de går inn i reiselivsbransjen kan like gjerne handle om at de har interesser som overlapper med stedets egenart eller får mulighet til å utøve friluftslivsinteresser eller lignende. Noen studerer ved siden av og forsvinner ut når de har fullført utdanningen, enten til andre aktører i bransjen eller til andre yrker. Andre tar utdanning som er relevant for bedriften, og som et steg på karrierestigen. Det at folk kan videreutdanne seg mens de jobber, oppfattes av bedriftene som noe positivt og som et ledd i å beholde folk over lengre tid. Både fordi de får nye utfordringer og fordi det er gunstig lønnsmessig.

Kjøkken- og serveringspersonalet har som regel relevant utdannelse, typisk fagbrev som kokk eller servitør. Flere av bedriftene har gjerne lærlinger, for eksempel innen renhold, salg, service og reiseliv eller restaurant- og matfag. Avhengig av hvilke tilleggsvirksomheter bedriften har, kreves i tillegg gjerne annen type kompetanse. Det kan f.eks. dreie seg om mer teknisk eller mekanisk kompetanse for å kunne håndtere og vedlikeholde maskiner og utstyr som brukes i virksomheten.

## 4.2 Kompetanseutviklingsbehov

---

### 4.2.1 Kompetanseutviklingsbehov i bygg og anlegg

Flere av informantene fra bygg og anlegg gir uttrykk for at de har den fagkompetansen de trenger. Samtidig må denne fagkompetansen holdes ved like, og en informant beskriver det som at de er i en «konstant opplæringsfase». I alle bedriftene er det et kontinuerlig behov for, og krav om oppdateringer og sertifiseringer på ulike områder. I tillegg trenger bedriftene opplæring når de tar i bruk nye verktøy og nytt utstyr. Noen av informantene sier de har en målsetting om å få flere ansatte med fagbrev og at de oppmuntrer ansatte til å ta fagbrev gjennom bedriften. Dette er en mulighet etter noen år med praksis. En generell tilbakemelding er at det viktigste for dem er motiverte ansatte og folk som er villige til å ta ansvar.

Informantene gir uttrykk for at det først og fremst er behov for kortere kurs og oppdateringer. Innenfor elektro kan det for eksempel eksempler på slike kurs være varmearbeider, solceller, liftkurs og elkontroller samt kurs i dokumentasjonskrav (samsvarserklæring). Ansatte har også deltatt på kurs i FG-godkjenning (Forsikringsgodkjent), som er nødvendig for installasjon av elanlegg, slukkeanlegg og innbrudds- og brannalarmsystemer.

Informanter fra bedrifter innenfor grunnarbeider trekker fram ADK-kurs (forkortelse for Anlegg, drift og kontroll), sveisekurs for rørleggere, lovpålagte kurs for lastebilsjåførere og fornyelse av sertifikater innen bl.a. sprengning, maskinføring, rigging og klatring (tilkomstteknikk). Generelt er det også et behov for kompetanseheving på kontraktskriving (Norske bygge- og anleggskontrakter - NS-kurs).

HMS, digitalisering og miljø- og energiltak i bygninger er også tre fagområder informantene trekker fram som områder hvor det stilles stadig større krav, og der man ser at det vil være behov for et kompetanseløft framover.

Administrativt ansatte får jevnlig tilbud om opplæring innen økonomi og ledelse, data, planlegging og kalkulasjon.

### 4.2.2 Kompetanseutviklingsbehov i reiselivet

Informantene i reiselivsbransjen svarer gjerne ikke et klart ja eller nei på spørsmål om de ansatte i bedriften har den kompetansen de trenger. Samtidig gir de fleste uttrykk for at de stadig mangler kvalifisert arbeidskraft og bruker mye tid på opplæring. Typiske oppgaver som skal utføres, uavhengig av om det er

snakk om en stor eller liten aktør, er resepsjonsarbeid, lage og servere mat samt renhold. Det kreves også kompetanse på administrasjon og ledelse. Generelt, og helt naturlig, har de større reiselivsbedriftene i regionen en høyere grad av spesialisering og arbeidsdeling enn de mindre reiselivsbedriftene.

Ettersom det er stor gjennomtrekk i bransjen og mange sesongarbeidere, gir informantene uttrykk for at de driver med gjentakende opplæring, særlig ved inngangen til en ny sesong. Kompetansen i bedriften er med andre ord skiftende gjennom sesongen. Folk lærer opp mens de jobber, tilegner seg kompetanse og kjennskap til bedriften og bransjen gjennom sesongen, og er selvgående mot slutten av sesongen. Dette er nærmest en form for «place-train»-tilnærming, hvor den ordinære arbeidsplassen brukes som arena for læring.

Kompetanseutviklingsbehovene i reiselivsbransjen kan videre deles inn i tre kategorier. Den første er kompetanse som alle som jobber i bransjen trenger, mens de to andre er kompetanse og ferdigheter som trengs i spesifikke yrkesgrupper eller for å fylle spesifikke roller i bedriften.

### Generell bransjekunnskap

En unison tilbakemelding fra informantene, er at alle ansatte, uavhengig av stillingstype, rolle og oppgaver, må ha visse grunnleggende ferdigheter og en forståelse av hva det vil si å drive en reiselivsvirksomhet. En bedrift etterspør et kurs- eller kompetansehevingsløp rettet mot alle ansatte i bransjen, uavhengig av hva slags utdanningsnivå og -retning de har fra før. Dette for å gi de ansatte en bedre forståelse av egen rolle, og hvordan de ulike rollene i bedriften henger sammen og er del av en helhet.

Flere av de vi har snakket med fremhever nettopp fleksibilitet og allsidighet, vilje og evne til å lære nye ting og ta i et tak «der det trengs» som viktig kompetanse/egenskaper hos de ansatte. Kundebehandling, vertskapsrollen og å være imøtekommende overfor gjester og besøkende, fremheves som en egen basiskompetanse. Dette kan virke opplagt, men er likevel noe som må læres. Flere av informantene ser det videre som en sin egen og de øvrige ansattes rolle, og en primærkompetanse, å kunne fortelle om historien til bedriften og lokalsamfunnet, om området rundt, naturen, friluftsmuligheter, kulturtilbud mv. Dette handler både om at de ansatte evner å fortelle historiene, men også at bedriften er bevisst på hvilke historier de ønsker å formidle og hvordan de ønsker å fremstå (merkevarebygging). Flere fremhever at de ansatte med fordel kunne fått mer kompetanseheving om hvilke muligheter gjestene har i det omkringliggende geografiske området og regionen og om hvordan man kan komme seg rundt.

### Yrkesspesifikk kompetanse

Den andre kategorien av kompetanseutviklingsbehov er rettet mot spesifikke yrkesgrupper eller roller i en reiselivsbedrift. De to yrkene eller fagfeltene informantene uttrykker et særlig behov for å ha kompetente medarbeidere, er resepsjon samt matlaging og servering.

For resepsjonister fremheves det å ha resepsjonsfag eller hotellfaglig utdanning som en styrke. Ikke alle bedrifter har resepsjonister med denne typen utdanning. Videre gir enkelte informanter uttrykk for at dyktige kokker med utdanning er en mangelvare. Mer generelt pekes det på et behov for kompetanseheving og videreutvikling både på matservering og -laging. Dette kan være både kortere kurs på noen dager eller lengre kurs, for eksempel for å høyne kompetansen på lokalmat. For servitører er det en populær karrierevei å utdanne seg til vinkelner. Kompetanse på det å kombinere vin og mat er etterspurt i bedriftene.

Til slutt er det enkelte informanter som beskriver behov for kompetanseheving innen renhold. For renholdere er eksempelvis arbeidsteknikk, rengjøringsstandarder (ikke minst på kjøkken) samt kunnskap om

ulike rengjøringsmidler viktig. Dette bruker noen bedrifter en del opplæringstid på, gjennom intern opplæring.

### Administrasjon, ledelse og markedsføring

Vi har fått ulike tilbakemeldinger på hva som er kompetansehevingsbehovet blant ledelsen og administrativt ansatte. Enkelte ser behov for påfyll av kompetanse knyttet til å drive og videreutvikle en bedrift, slik som organisasjons- og ledelsesfag, HR-/personalfag, økonomi og regnskap samt arbeidsgiveransvar, lovverk, regler og rutiner for rapportering til offentlig sektor (skattemyndigheter, NAV mfl.). Annen kompetanse er mer bransjespesifikk, slik som booking, logistikk mv.

Ikke minst de mindre bedriftene uttrykker at det administrative kan være krevende. Særlig gjelder det bedrifter der daglig leder ikke har en relevant utdanning. De skulle gjerne hatt mer kompetanse på hva som skal til for å både etablere, drive og videreutvikle egen bedrift. Ved de større bedriftene i undersøkelsen er formell ledelseskompetanse og muligheter for lederutvikling etterspurt. Dette gjelder både for daglige ledere selv og for mellomledere. Den ene siden av dette handler om kunnskap om å delegere, utnytte og videreutvikle medarbeidernes ressurser og ferdigheter. Den andre siden handler om å lære å utnytte sine personlige styrker som leder. Ifølge våre informanter er det vanlig å rekruttere mellomledere blant de som gjør det godt innen spesifikke fagområder, for eksempel som servitør eller kokk. Ved «opptrykk» har imidlertid disse gjerne behov for faglig påfyll i lederrollen. På spørsmål om hva slags kompetanseheving disse har behov for, nevnes hotellfaglig utdanning, HR-/personal-utdanning og administrasjon, økonomi og regnskap.

Til slutt blir markedsføring og salg nevnt som et fagfelt som kan være vanskelig å få dekket fullt opp internt i den enkelte bedrift, men hvor det er et nærmest kontinuerlig behov for kompetanseheving. Flere av reiselivsbedriftene i undersøkelsen retter seg inn mot både et nasjonalt og internasjonalt publikum og leter stadig etter nye måter å drive markedsføring på. Herunder etterlyses kompetanseheving på å se potensialet i egen bedrift og hvordan man kan “selge det inn” gjennom å skape og formidle en historie og identitet rundt stedet som appellerer til gjester.

### 4.2.3 Behov for kompetanseutvikling på lengre sikt

Vi har forsøkt å utfordre informantene på hva slags behov for kompetanseutvikling de ser innen egen bedrift, men også egen bransje mer generelt, på lengre sikt.

Mange av informantene er, naturlig nok, mest opptatt av den daglige driften av virksomheten, og hvilke utfordringer de skal ha løst «helst i går, i dag eller senest i morgen». Generelt har det derfor vært en utfordring å få klare tilbakemeldinger på dette temaet. Under peker vi likevel på noen konkrete punkter. Utover der det er nevnt konkret, er informantene generelt vage når det gjelder hvilket nivå de ser behov for at kompetanseutviklingen på lengre sikt bør ligge på. Med det mener vi hvorvidt de tror de ser behov for kompetanseutvikling på yrkesfag, fagskole, høyere utdanning eller i form av kortere kurs/kompetansepåfyll. Det underbygger på sett og vis poenget om at driverne av disse bedriftene, kanskje særlig i reiselivsbransjen, først og fremst er opptatt av å løse dagens utfordringer. Det kan imidlertid også indikere at de ikke kjenner godt nok til hvilke kompetansehevingstilbud som foreligger og at det er behov for bedre informasjonsflyt mellom tilbydere av kompetanseheving på den ene siden, og bedriftene på den andre.

Når det gjelder kompetanseutvikling på lengre sikt, er det innenfor bygg og anlegg noen av bedriftene som nevner et behov for å styrke fagskoleutdanninga innen bl.a. hydraulikk og anleggsteknikk. Ellers løftes, som nevnt også i avsnitt 4.2.1, HMS, digitalisering og miljø- og energiltak i bygninger fram som områder det vil være nødvendig å styrke kompetansen på i framtida.

En generell tilbakemelding er at det trengs flere yrkesskoler i Vest-Telemark som har tømmer-, betong- og rørleggingsfag. For å unngå frafall, burde elevene tidlig i løpet få muligheten til å spisse seg innen faget de har valgt. En bedrift mener at den generelle tilnærmingen til bygg- og anleggsgagnene det første året, bidrar til å senke motivasjonen hos en del elever. Bedriften trekker fram et prøveprosjekt på Vest-Telemark videregående skole, avdeling Dalen som vellykket i så måte. Prosjektet har ført fram til et nytt opplæringstilbud med oppstart høsten 2022 og kalles vekslingsmodellen. Det innebærer at elevene, istedenfor å være fem dager på skolen, går delvis på skolen og er delvis i arbeid. Elevene får med andre ord mye av opplæringen i bedrift, hvilket innebærer mer praktisk arbeid og mindre teori enn det tradisjonelle løpet. I tillegg til tømmer- og rørleggerfagene, er vekslingsmodellen også en mulighet for de som ønsker å gå restaurant- og matfag, hvor man kan bli kokk, ernæringskokk eller servitør<sup>3</sup>.

I flere av reiselivsbedriftene vi har snakket med, har de fast ansatte tradisjonelt vært generalister, i den forstand at de er allsidige og kan trå til der det trengs og på flere områder av bedriftens virke. Dette er medarbeidere som gjerne har «vokst opp i bransjen», som en informant uttrykker det, og som har bygget opp et bredt spekter av ferdigheter og kompetanse gjennom flere år. Denne allsidigheten og brede kompetansebasen er noe som verdsettes høyt, og i den grad det er mulig ønsker man å fortsatt dyrke den. Samtidig fremhever flere at det trolig vil bli færre av denne typen arbeidstakere, og at man må akseptere at økt spesialisering i bransjen er en utvikling som bare vil tilta i årene fremover. Det vil igjen kunne bety at kravene til og behovene for formalisert kompetanse vil øke tilsvarende.

Innen reiselivsbransjen blir forventninger fra gjester og besøkende trukket fram som en annen faktor som kan påvirke behovet for kompetanseutvikling, både på kortere og lengre sikt. «Forventningene blir høyere og høyere, mens tilgangen på kompetent arbeidskraft blir vanskeligere», som en informant uttrykker det. Sosiale medier og nettsider der bedriften vurderes, har fått enorm betydning for bransjen, og servicenivå, kvalitet på maten mv. har fått stor innvirkning på bookingen. Dette er utviklingstrekk informantene forventer vil forsterkes fremover, og understreker behovet bransjen har for å videreutvikle kompetanse på eksempelvis generell service, det å kunne skape og tilby gode opplevelser, samt kvalitet på mat og -servering. Forstudien til *Masterplan for reiseliv i Vest-Telemark* bekrefter også denne oppfatningen av gjestenes krav til service: «Samstundes vert kundane meir krevjande. Dei ynskjer meiningsfulle opplevingar og tek god service for gitt» (Rognli & Berstad, 2019, s. 18).

Til slutt er miljø og bærekraft et tema som blir løftet fram av flere informanter. En side av dette er den teknologiske utviklingen. For eksempel ser en bedrift på mulighetene for å produsere kunstsnø på en mer energieffektiv og miljøvennlig måte (mer miljøvennlige energikilder til drift av maskiner). Informantene ser også et stadig sterkere søkelys på miljø og bærekraft fra kundesiden, eksempelvis ved at turoperatører (særlig utenlandske) og gjester etterspør sertifisering av bærekraftig drift. Den ovenfor nevnte reiselivsforstudien for Vest-Telemark vektlegger også bærekraft i reiselivssammenheng. Merking av destinasjoner som bærekraftige reisemål vil være en selvfølge for de reisende framover: «Gjestane forventar at me leverar på bærekraft og opptre ansvarleg» (Rognli & Berstad, 2019, s. 29)

#### **4.2.4 Kompetanseutvikling blant ansatte versus rekruttering**

Selv om denne kartleggingen handler om kompetanseheving hos ansatte som allerede jobber i bedriftene vi har snakket med, var rekruttering et tilbakevendende tema i intervjuene og noe informantene var svært opptatt av. Vi finner det derfor verd å sette av et avsnitt til å belyse temaet. Flere bedrifter kommer raskt inn på at det er utfordrende å få tak i nok folk. Innenfor både reiseliv og bygg og anlegg melder bedriftene

---

<sup>3</sup> Kilde: <https://www.vtfk.no/skoler/vest-telemark-vgs/meny/opplaringstilbud/vekslingsmodellen/>



om at det ikke er enkelt å rekruttere folk lokalt. Det har også blitt vanskeligere å rekruttere ungdom de siste årene.

Innenfor bygg og anlegg gir de fleste vi har snakket med, uttrykk for at det er en stor utfordring med rekruttering og at det er svært vanskelig å få tak i folk med rett kompetanse. En bedriftsleder uttrykker det slik: «Det er kjempevanskelig. Vi har slutta å regne på jobber, for vi har ikke nok kompetanse. Vi kunne ha ansatt 10-15 mann på dagen, spesielt fagarbeidere».

Ut fra tilbakemeldingene fra bygg- og anleggsbedriftene kan det se ut som om utfordringen med rekruttering i større grad gjelder innenfor bygg- og elektrobransjen enn i anleggsbransjen. Noen opplever at det er i ferd med å endre seg, men generelt er inntrykket at det har vært og er en periode med hard konkurranse om arbeidskraften i alle de berørte bransjene. Enkelte sier at de tidligere ble oppsøkt av lærlinger som ønsket seg inn i bedriften, men at bedriften nå i større grad må ut til skolene for å informere om faget og rekruttere til bransjen. De merker den generelle utviklingen med at flere unge velger høyere utdanning framfor yrkesfaglig retning. Videre er det enkelte bedrifter som trekker fram oppbyggingen av den yrkesfaglige utdanningen, der det ikke blir lagt opp til spesialisering innen det enkelte faget før år 2, som medvirkende årsak til frafall. I tillegg til tendensen med lav rekruttering til yrkesfaglig utdanning, framhever noen bedrifter også utfordringen med sentralisering, og at ungdom, uavhengig av yrkesbakgrunn, ønsker seg til byene framfor å bli boende i distriktene. Oppfatningen er at det må jobbes langsiktig og strategisk for å synliggjøre overfor ungdommen alt det positive og alle mulighetene som finnes i bygdene. Den høye veksten og farten de siste årene, spesielt i byggebransjen, har gjort det vanskelig for små bedrifter å konkurrere om arbeidskraften.

I reiselivsbransjen er det stor gjennomtrekk, og spesielt kokker fremheves som en yrkesgruppe som det ofte ikke er lett å klare å holde på over tid. Det blir også gitt uttrykk for at det er vanskelig å få tak i personer med høyere utdanning til mer administrative stillinger innenfor reiseliv. Flere bedriftsledere beskriver at de har prøvd å rekruttere til slike stillinger uten hell.

Koronapandemien rammet reiselivsbransjen hardt, og tilgangen på arbeidskraft har blitt dårligere. Reise-restriksjoner gjorde det også vanskelig å få inn arbeidskraft fra utlandet.

## 4.3 Gjennomførte kompetansehevingstiltak i bedriftene

---

Bedriftene ble videre spurt om hva slags kompetansehevingstiltak de allerede har gjennomført, eller gjennomfører for sine ansatte.

### 4.3.1 Kompetansehevingstiltak i bygg- og anleggsbedriftene

Innenfor bygg og anlegg er det flere informanter som nevner at de har gjennomført ADK-kurs (Anlegg, drift og kontroll). Kursene er gjennomført gjennom Norsk Rørsenter og fylkeskommunens tilbud ved anleggslinjene på Sam Eyde videregående skole i Arendal og Nome videregående skole i Lunde. Som nevnt i kapittel 4.2.1, påpeker bedriftene en mangel på ADK-sertifisering i bransjen, og flere bedrifter gjennomfører derfor jevnlig slike kurs for de ansatte.

Innen elektrofaget har ansatte i bedriftene gjennomført kursing på solcelleinstallasjoner og -anlegg, både gjennom intern opplæring og gjennom ekstern kursing fra private tilbydere, i tillegg til FG-godkjenning (sprinkler, brannalarm og elanlegg) gjennom Veritas. Nelfo (landsforening i NHO som organiserer elektro-, e-kom- og heisbedrifter) blir også nevnt som en viktig kurstilbyder i denne bransjen, og de har også god kontakt med opplæringskontorene.

En bedrift løfter fram de fylkeskommunale midlene til kompetanseheving som man kunne søke på under koronapandemien, som en god anledning til å ta tak i udekkede kompetansebehov. Den aktuelle bedriften fikk nær 900 000 kr til kursing, noe som gjorde det mulig å foreta et kompetanseløft blant samtlige funksjonærer.

Enkelte trekker fram behovet for kurs i standardkontrakter for bygg og anlegg (NS-kontrakter). Maskinentreprenørenes forbund (MEF) er tilbyder av slike kurs. Det tilbys videre flere kurs gjennom Entreprenørforeningen (EBA) innen planlegging, standardprogram og digitale løsninger. En bedrift melder om at de nylig har gjennomført slike kurs ved bedriftens egen lokasjon og beskriver dem som nyttige. Generelt opplever informantene at de har et bredt og godt tilbud av kurs gjennom bransjeorganisasjonene. Videre tilbyr produkt- og materialleverandørene kursing og opplæring, og de tar også initiativ til faglige samlinger.

Videre nevner bedriftene at de ved behov gjennomfører kortere kurs, som stillaskurs og sertifiseringer, og som på enkelte fagfelt må fornyes. Bedriftene trekker fram flere områder der de trenger stadige oppdateringer, f.eks. innen rørlegging og sprengning, rigging, kran- og maskinføring, men også økonomi og ledelse.

Ellers er det som nevnt i de foregående avsnittene flere av bedriftene som satser strategisk på å gi ufaglærte muligheten til å ta fagbrev mens de er i jobb.

### **4.3.2 Kompetansehevingstiltak i reiselivsbedriftene**

Informantene i reiselivsbransjen forteller om både interne opplæringstiltak og videreutdanning ved bruk av eksterne tilbydere. Kompetansehevingen gir varierende grad av formell kompetanse, men også den kompetansehevingen som ikke gir formell kompetanse oppleves som nyttig av bedriftslederne.

#### **Generell bransjekunnskap**

Som nevnt i kapittel 4.2.2 dreier generell bransjekunnskap seg om kunnskap informantene mener det er viktig at alle ansatte i en reiselivsbedrift kjenner til, uavhengig av deres oppgaver eller fagområde. Informantene forteller at de i stor grad selv står for mye av denne opplæringen, for eksempel ved inngangen til en ny sesong. Da tar de i bruk ulike opplæringsmetoder. En bedriftsleder er opptatt av «cross-functional training», som betyr å bryte ned skillene mellom de ulike avdelingene og gjøre det enklere å ta andres oppgaver ved behov og jobbe på tvers, med ulike oppgaver i organisasjonen. Enkelte beskriver slik felles kompetanseheving som en måte å redusere sårbarheten i en liten organisasjon. En aktør forteller at de har brukt opplæringsmidler for å drive intern opplæring. En annen måte å gjøre det på er å hente inn eksperter utenfra som kan kartlegge og gi råd om arbeidsprosesser i bedriften, og deretter lære opp superbrukere i ulike oppgaver. I neste omgang lærer så superbrukerne opp de andre ansatte.

Digitale hjelpemidler er også utprøvd i noen bedrifter. En bedriftsleder forteller at de i forbindelse med en ny sesong laget en opplæringsvideo om HMS. Dette blir også beskrevet som en måte å effektivisere opplæringen på i en bransje hvor det kan være vanskelig å samle alle ansatte samtidig. En annen bedrift har laget en digital opplæringsplan. Flere har tatt i bruk nettbaserte kurs, for eksempel i forbindelse med kunnskapsprøven i alkoholloven for å få skjenkebevilling samt kurs for verneombud. Flere informanter peker på at det kan ligge gode muligheter i digitale læringsverktøy i årene som kommer. Ellers deltar ansatte i flere av bedriftene på kortere fysiske kurs rettet mot spesifikke temaer. Konkret opplæring i nytt utstyr eller ny programvare er eksempler på det. Slike kurs med spesifikt innhold oppfattes som både målrettet og enkelt å få til.

En annen informant forteller at deres bedrift tar de ansatte med til andre overnattings- og spisesteder i opplæringsøyemed. Underveis i oppholdet/måltidet bruker de tid på å analysere opplevelsen, og hva som fungerer og ikke fungerer. Dette er en metode som brukes for å øke de ansatte sin bevissthet rundt hva en god gjesteopplevelse er, og de tar med seg tips hjem igjen til hvordan de kan bedre opplevelsen i egen bedrift.

Til slutt blir Visit Telemark trukket frem som en aktør som tilbyr, og viderefremidler informasjon om relevante kurs for bedriftene i reiselivsbransjen i fylket.

### Yrkesspesifikk kompetanse

Flere informanter forteller at en del av deres ansatte tar fagbrev mens de jobber, for eksempel som kokk, servitør eller renholder, og at de har rutiner for å få til dette. En informant forteller også om kelnere som har tatt vinkerner/sommelier-utdanning og at dette har fungert godt. Dette var organisert på den måten at den ansatte var borte en uke hver måned og utover det gjorde selvstudier. Lederen for den aktuelle bedriften forteller at man per i dag må reise til Oslo for å gjennomføre en slik utdanning.

### Administrasjon, ledelse og markedsføring

Når det gjelder kompetanseheving for ledere og administrativt ansatte, forteller en bedriftsleder forteller at bransjeforeningen er viktig for å kunne dele erfaringer. Det gjør at man ikke blir sittende helt alene med sine utfordringer. Det oppleves nyttig å snakke, diskutere og utveksle erfaringer med personer i andre virksomheter som innehar liknende stillinger og jobber med liknende problemstillingene som dem selv. En annen bedriftsleder framhever nytten av å delta i FRAM-programmet til Innovasjon Norge, hvor de lærte om blant annet administrasjon, økonomi og regnskap samt kundebehandling. De fikk også kontakt med andre bedrifter, utvekslet erfaringer og skaffet seg et nettverk som har vært nyttig også i etterkant. En tredje informant vektlegger det gode samspillet mellom bedrifter og andre aktører i kommunene for å bygge opp tilbud, tilrettelegge stier og informasjonstavler om bygdas historie rettet mot turister. Enkelte forteller også at de har hentet inn ekstern bistand fra kreative miljøer til kompetanseheving på markedsføring, og hvordan man kan bygge opp og selge historier og fortellinger om overnattingsstedet og nærmiljøet, både i kommunen og regionen rundt.

## 4.4 Barrierer for kompetanseheving

---

Vi spurte bedriftene hva de eventuelt opplever at står i veien for å gjennomføre kompetansehevingstiltak, enten det er i egen regi eller i regi av eksterne tilbydere. Det er særlig tre barrierer som blir trukket frem: Motivasjon, tid, kostnader og informasjon.

For det første er det flere som nevner at motivasjon og vilje hos den enkelte ansatte er en sentral barriere. Uansett hvor mye man legger til rette og støtter opp, så må den ansatte ville det selv. Flere informanter sier at man i deres bedrift jobber aktivt med å motivere til, og synliggjøre mulighetene som ligger i kompetanseheving for de ansatte.

For det andre gir mange uttrykk for at tidsknapphet kan være en barriere for å gjennomføre kompetansehevingstiltak. Det kan være utfordrende å få til deltakelse på kurs i hverdagen. Delvis grunngis dette med at kurstilbudet i nærområdet oppleves som lite, og at man derfor som oftest må reise et stykke og bli borte fra jobb. Det er derfor en fordel med helt eller delvis nettbaserte kurs på noen områder. Fra anleggsbransjen blir kurstilbudet til Maskinentreprenørenes forbund (MEF) trukket fram som et eksempel på kurs som er relevante, men også nettbasert. Et alternativ er å utvikle flere lokale/ambulerende tilbud.

Flere informanter i reiselivet nevner videre at det er vanskelig å tilrettelegge vaktlistene hvis utdanningen er spredt utover i tid. For bedriftene er det enklere dersom ansatte har hele dager fri de dagene de eventuelt skal ha undervisning. En bedrift nevner som eksempel at en ansatt hadde to timer forelesning hver ettermiddag, men at det sammenfalt med middagsserveringen og derfor ble umulig å gjennomføre. Det er også viktig at det ikke blir for omfattende, men at det er mulig rent tidsmessig å ta utdanningen uten at det går utover jobben i for stor grad.

I tillegg syntes det for en del å være avgjørende når på året kursene tilbys. Bedriftene har ulike lav- og høysesonger. For enkelte er det lettere å få gjennomført kursing sommerstid, for andre er høst eller vinter mer hensiktsmessig. I begge bransjer, men kanskje særlig for reiselivsbedriftene, er det vanskelig å sette av tid i høysesong(ene). Samtidig sammenfaller ikke lavsesong nødvendigvis med hvordan et semester eller kursopplegg er lagt opp. Det primære budskapet er her at ønsket tidspunkt for gjennomføring av kompetanseheving ikke nødvendigvis sammenfaller med et tradisjonelt semester eller dagens tilbud av kompetanseheving.

Det økonomiske aspektet er en tredje barriere. Flere informanter finner det vanskelig å sette av interne ressurser til kompetanseheving. Særlig er det de mindre bedriftene som gir uttrykk for det. Enkelte skulle gjerne sett at videreutdanning og kompetansehevingskurs var gratis, og at det eventuelt kompenseres økonomisk for den ansattes deltakelse på kurs. For enkelte kan økonomi være en hindring også for å drive intern opplæring. Disse ønsker seg handlingsrom til å kunne ha to på jobb samtidig, en senior og en junior, slik at kompetanse kan overføres, eller til å leie inn eksterne krefter som kommer inn og lager opplegg for å drive opplæring.

Den fjerde barrieren handler om informasjon. Nettsiden til opplæringskontorene virker å være godt kjent blant bedriftene vi har snakket med. Flere bedriftsledere nevner imidlertid at det er vanskelig eller tar tid å finne informasjon om relevante kurs- og videreutdanningstilbud, og at informasjonen er fragmentert. Flere ønsker én portal de kan forholde seg til, for eksempel en database med oversikt over alle kurs i regionen, gjerne med veiledning og oversikt over innretning og form på tilbudet, og hvilke krav de ulike tilbudene har til forkunnskaper. I en slik portal kan også kurstilbydere legge inn informasjon selv. Slike tilbakemeldinger tyder på at det er rom for bedre informasjonsflyt.

Til slutt er det et par informanter som nevner at prosessen med å søke offentlige midler til kompetanseheving med fordel kan forenkles. En tung, komplisert søknadsprosess står i veien for å søke på eksisterende tilbud som finnes, mens en forenklet framgangsmåte vil kunne øke bedriftenes vilje til å satse på kompetanseheving til eksisterende personell. Et eksempel på det sistnevnte finner vi hos en bedriftsleder som søkte tilskudd fra fylkeskommunen til kurs under koronapandemien. Her opplevdes næringsssjefene i kommunene som aktive med å sende informasjon til alle bedriftene, og det ble gitt god veiledning fra fylkeskommunen underveis. Muligheten for å søke støtte til kursing i denne perioden, men ikke minst muligheten til å få hjelp med papirarbeidet, bidro til at den aktuelle bedriften prioriterte kompetanseheving i en ellers hektisk hverdag. Det opplevdes som svært nyttig.

## 4.5 Innspill til framtidig kompetansehevingstilbud

---

### 4.5.1 Bygg og anlegg

Enkelte bedrifter innenfor bygg og anlegg sier de foretrekker å ta folk helt ut av produksjon for å delta på kurs, slik at man «blir ferdig med det» og får gjennomført kompetansehevingen mest mulig effektivt. Intensiv kursing i rolige perioder eller kurs som går over en lengre periode med oppfølging på nett, nevnes begge som mulige varianter.

For noen bedrifter er det imidlertid få rolige perioder i løpet av året, noe som gjør det vanskelig for de ansatte å være helt fraværende fra bedriften. En praktisk løsning er halvdagskurs og gjerne kurstilbydere som kommer til bedriften eller regionen. Da tid og kostnader er to av de viktigste barrierene for deltakelse på kurs, etterlyser bedriftene generelt mer nettbasert kursing.

Når det gjelder faglig innhold, etterspør enkelte informanter kurstilbud som går på 1) lover og regler som den enkelte skal etterleve og 2) kursing/kompetanseheving på ulike produkter, ny maskinvare og utstyr, eksempelvis nye produkter som tar bedre miljøhensyn.

Muligheter for å kunne kombinere videreutdanning på fagskolenivå med jobb, blir også nevnt, eksempelvis innen anleggsteknikk. Ellers er mulighetene til å ta fagbrev/svenneprøve for de ansatte i voksen alder gjennom opplæringstilbudene «praksiskandidat» eller «fagbrev på jobb»<sup>4</sup>, et tilbud som etter våre informanternes utsagn blir verdsatt og brukt i bransjen.

Utover ovenfor nevnte punkter, fikk vi inn forslag om at det med fordel kan utarbeides et oversiktlig oppslagsverk eller en database med lover og regler som bedriftene innenfor ulike deler av bygg- og anleggsbransjen må forholde seg til. Selv om dette er tilgjengelig på ulike plattformer, legger flere bedrifter vekt på utfordringen med å klare å følge med på alt, og at det er lett å trække feil med hensyn til regelverket. Et annet innspill gjelder Byggforskserien. Det er et viktig kunnskapsverktøy for byggebransjen, men som bedriftene må kjøpe tilgang til.<sup>5</sup> Abonnementet er kostbart, og det blir understreket at det bør være statlig finansiert og tilgjengelig for bedriftene som kunnskapsbase.

## 4.5.2 Reiseliv

Informantenes forslag og innspill til hvordan kompetanseheving og videreutdanning kan organiseres for ansatte i reiselivet avhenger til dels av hva slags type kompetansebygging det er snakk om, hva slags personale det er rettet mot og på hvilket nivå det er i utdanningssystemet.

For bedriftene er det viktig å få informasjon om hva slags utdanningstilbud som finnes, hva det koster og hvor mye de som tar utdanningen kan jobbe ved siden av.

Som nevnt i avsnittet om barrierer, er flere av lederne vi har snakket med også opptatt av at kompetansehevingen tilpasses bedriftenes hverdag, med mulighet for fleksibel gjennomføring på deltid. Enkelte sier det er bedre med noen hele dager borte, enn å være litt borte hver dag. Dette kan enten gjennomføres ved at de ansatte deltar på kompetanseheving bestemte dager i uka, eller er borte en uke i måneden og ellers har selvstudier utenom arbeidstid. Flere ønsker muligheter for å gjennomføre lokalt i form av mer desentralisert utdanning og kompetanseheving. Tilbud i fylket eller i regionen letter deltakelse.

Når det gjelder tidspunkt for kompetansehevingstiltak nevner bedriftene lavsesong. Lavsesong varierer imidlertid en god del. Noen reiselivsbedrifter opererer i helårsdestinasjoner, andre primært på sommer eller vinter. Februar, mars og april blir av enkelte nevnt som et godt tidspunkt for faglig påfyll. Da er gjerne årsregnskap unnagjort og andre viktige frister passert. Oktober og november er også en stille periode for en del.

Det er mange ufaglærte i bransjen. Flere understreker at det er viktig at utdanningstilbudet tilpasses deres behov. En leder etterlyser eksempelvis utradisjonelle læringsplattformer, for eksempel mer bruk av praktisk innrettet opplæring og ikke teoretiske kurs. Eksempelet nevnt i avsnitt 4.3.2, der en bedrift tok med alle ansatte på besøk til en annen bedrift, og dernest analyserte besøksopplevelsen i fellesskap, kan brukes

---

<sup>4</sup> <https://www.vtfk.no/meny/tjenester/opplaring-og-folkehelse/opplaring-i-bedrift/praksiskandidat/>

<sup>5</sup> «Byggforskserien er basert på SINTEFs kunnskap fra forskning og utvikling, materialprøving i lab., produktsertifisering, teknisk godkjenning og byggskadesaker samt erfaringsgrunnlag fra byggenæringen». Kilde: <https://www.byggforsk.no>

som inspirasjon til å lage et opplegg der analyse av konkrete situasjoner inngår. En leder foreslår mer «on-the-job-training», der en bruker interne eller eksterne krefter som følger opp ansatte i konkrete situasjoner på arbeidsplassen og gir tilbakemeldinger underveis. Vedkommende foreslår også å bruke eksterne til å lære opp noen ansatte som i sin tur kan lære opp folk lokalt. Målet vil være varig kvalitetsheving og endring. En slik type opplæring foreslås gjennomført før, eller ved inngangen til en ny sesong, men også gjerne med mulighet for oppfølging underveis i sesongen slik at man kan gjøre justeringer når det er mer travelt.

Reiselivet er videre en bransje hvor det hentes inn mye utenlandsk arbeidskraft. Denne arbeidskraften har gjerne mye av det samme kompetansebehovet (språk, kjennskap til reiselivsbransjen og norsk arbeidsliv mv.). Enkelte informanter påpeker derfor at det kan være hensiktsmessig å lage opplegg for flere bedrifter, slik at de ansatte i fellesskap kan få intensiv opplæring før de begynner i jobb. Samtidig kan nok det være vanskelig å få til i praksis, ettersom det ofte er et stort behov for å få nyansatte ut i virksomhet i bedriften, raskt.

Vi har videre påpekt at en vanlig praksis i de store reiselivsbedriftene er at personer som utmerker seg innen sitt fagfelt rykker opp i mellomlederstillinger. Flere informanter fra større bedrifter er opptatt av å tilrettelegge for karriereveier innad i bedriften. De understreker at det for enkelte ansatte er aktuelt å ta kurs for å lære mer innen hotellfag generelt, uten at man nødvendigvis gjennomfører et fullverdig utdanningsløp. For ledere og fast ansatte på høyere nivå er det flere som peker på at det er vanskelig å finne tid til videreutdanning i en krevende hverdag. For de som ønsker å ta en full utdanning på høyere nivå, f.eks. innen hotell-, økonomi- og/eller administrative fag, foreslås ulike modeller. Enkelte foreslår svært fleksible opplegg som går over tid, slik at man kan ta ett og ett fag – som til slutt munner ut i en fullverdig utdanning på høyskole-/universitetsnivå. Andre foreslår en kombinasjon av selvstudium, digitale kanaler og fysiske samlinger. Fordelen med slike samlingsbaserte tiltak er at man studerer på egenhånd, kan samles enkelt digitalt, samtidig som man får mulighet til å møte og snakke med lærere og medstudenter underveis.

Det å få møte andre aktører i samme bransje beskrives som utviklende i seg selv. En bedrift foreslår en form for ambulering, der man i løpet av en kursrekke kan flytte rundt til ulike bedrifter i samme bransje innad i regionen.

### **4.5.3 Kommunikasjon og samhandling mellom bedriftene og andre aktører om kompetanseheving**

Bedriftene ble til slutt spurt om deres kjennskap til kompetansehevings- og videreutdanningstilbudet, og om, eventuelt hvordan informasjonsflyten om tilbud og behov kan bli bedre.

På direkte spørsmål om bedriftene kjenner til hvilke fylkeskommunale kompetansehevingstilbud som finnes, svarer de fleste at de har begrenset kjennskap til tilbud rettet mot egen bransje. Dette bildet må imidlertid nyanseres. Informanter både innenfor reiseliv og bygg og anlegg kjenner stort sett til tilbudet innenfor videregående opplæring generelt. De forbinder imidlertid ikke nødvendigvis den enkelte skole med fylkeskommunen som organisasjon. Når det er sagt, så blir også bedre kontakt mellom skolene og bedriftene påpekt av enkelte informanter. Andre mener det allerede er god nok samhandling med skolene per i dag.

Spesifikke fylkeskommunale kurs som informanter i anleggsbransjen kjenner til og trekker fram, er tilbudet om ADK-kurs (rørlegging) på anleggslinjene ved Sam Eyde videregående skole i Arendal (riktignok Agder fylkeskommune) og Nome videregående skole, avdeling Lunde. Det at kokkeutdanningene (restaurant- og matfag) i Seljord (og Kragerø) er lagt ned, trekkes av flere reiselivsaktører frem som et steg i feil retning. De skulle ønske at fylkeskommunen heller hadde jobbet for å få opp søkerallene.

Når det gjelder kommunikasjon, er den gjennomgående tilbakemelding fra informanter i organiserte bedrifter at bransjeorganisasjonene fronter behovene deres på en god måte. De gir god informasjon, fungerer som talerør, og ivaretar interessene deres. Maskinentreprenørens forbund (MEF), Entreprenørforeningen – Bygg og anlegg (EBA), Nelfo (landsforening i NHO som representerer bedrifter innen elektro, it, ekom, automatisering mv.), NHO reiseliv og NHO generelt, er alle organisasjoner som blir nevnt, og som trekkes frem som gode kanaler for informasjon. Det samme gjør Visit Telemark, lokale/regionale næringsforeninger og næringshagene.

Informanter fra bedriftene som i tillegg er lærebedrift, sier de har god dialog med opplæringskontorene og kan melde kompetansebehov den veien. Flere bedrifter innen bygg og anlegg nevner eksplisitt at de har god kontakt med opplæringskontorene når det gjelder oppfølgingen av og kurstilbudet til lærlinger. Også blant reiselivsbedriftene nevnes opplæringskontorene i flere intervjuer. Nettsiden til opplæringskontorene virker å være godt kjent blant bedriftene vi har snakket med. Flere har vært inne på nettsidene deres for å sjekke mulige videreutdanningstilbud for sine ansatte (utdanning for voksne).

Organiserte bedrifter og lærebedrifter har derfor i utgangspunktet ikke et uttalt behov for nye kommunikasjonsplattformer.

Flere bedrifter påpeker videre at de har en god dialog med kommunen generelt, og ikke minst med næringssjefene. Kommunen kjenner tilsynelatende ofte både bedriftene og deres behov.

På den annen side, og som vi har vært på inne på, er det flere som mener det er vanskelig eller tidkrevende å finne informasjon om relevante kurs- og videreutdanningstilbud, og/eller at informasjonen er fragmentert. Bransjene møter og en utfordring med tanke på rekruttering av kompetent arbeidskraft. For å løse felles, framtidige utfordringer er det nødvendig med en samlet næring som har tett dialog med myndighetene. Bedriftene hilser derfor tiltak knyttet til kompetanse og videre rekruttering til bransjene velkommen. Flere informanter ser at det vil være nyttig å knytte tettere bånd med både fylkeskommunen og andre kompetanseaktører.

Noen mener det bør etableres et bedriftspanel eller -forum, der bedriftene inviteres inn for å drøfte utfordringer og muligheter i næringene. I Agder har man gått for en slik modell.

Andre er mer skeptiske til å etablere nye fora, og mener man heller bør videreutvikle eksisterende nettverk og møteplasser. Noen mener bedriftene bør melde inn sine behov, og få hjelp til å avklare og synliggjøre sine behov via sine bedriftsnettverk. Vi får og fortalt at iallfall noen av kommunene har næringstreff nokså hyppig. Enkelte foreslår at det kan være arenaer der fylkeskommunen, og andre tilbydere av kurs og kompetanseheving, kan komme og fortelle om deres videreutdanningstilbud - og ha dialog om kompetansehevingsbehovene ute i næringslivet.

# 5. Oppsummering og anbefalinger

I dette notatet oppsummerer vi først kartleggingens hovedfunn, sortert på tema (kap. 5.1-5.5). Deretter kommer vi med våre anbefalinger til hvordan kartleggingens funn kan følges opp i det videre arbeidet med satsingen Kompetansepilot.

## 5.1 Kompetanse blant de ansatte i dag

---

De ansatte innenfor bygg og anlegg og reiseliv omfatter både ufaglærte og folk med fagbrev eller svennebrev, fagskole og høyere utdanning. Bransjene representerer altså et stort spenn i fagbakgrunn og utdanningsnivå. Oppsummert kan vi likevel si at kompetansen til de ansatte i de to bransjene kjennetegnes av følgende:

- Mange i bygg- og anleggsbedriftene har fag- eller svennebrev. I tillegg satser flere av bedriftene på å ansette ufaglærte og gi dem opplæring og formell kompetanse (typisk fagbrev eller fagskole) mens de er i jobb
- Administrativt ansatte i bygg og anlegg har typisk merkantil utdanning, teknisk fagskole eller høyere teknisk utdanning
- En del ledere og merkantilt ansatte i reiselivsbedriftene har utdanning innen administrasjon og ledelse. Andre har tilegnet seg uformell kompetanse gjennom mange års erfaring fra bransjen og virksomheten
- I reiselivet gir informantene uttrykk for at de har en del ansatte uten formalisert kompetanse
- Det er stor variasjon i fagretning og utdanningsnivået blant ansatte i reiseliv. De med utdanning har ikke nødvendig fagbakgrunn med direkte relevans for reiselivet
- Kjøkken- og serveringspersonale har som hovedregel fagbrev

## 5.2 Kompetanseutviklingsbehov

---

Bygg- og anleggsbedriftenes kompetansebehov kan oppsummeres i følgende punkter:

- Hovedinntrykket er at bedriftene har den fagkompetansen de trenger, men at den må holdes ved like
- Kompetansebehovet kan i stor grad dekkes av kortere kurs og oppdateringer samt fornyelse av sertifiseringer. Bedriftene gjennomfører kontinuerlig slike kompetansehevingstiltak, for eksempel på ulike produkter, ny maskinvare og utstyr
- Enkelte bedrifter har målsetting om å få flere ansatte med fagbrev og forsøker å oppmuntre/tilrettelegge for at ansatte kan ta fagbrev gjennom bedriften
- Ellers er HMS og praktisering av lovverk, ny teknologi/digitalisering og bærekraft, miljø- og energitiltak i bygninger tre fagområder der man ser et behov for et kompetanseløft både i nær og fjernere framtid

Oppsummert ser aktørene i reiselivsbransjen i hovedsak behov for kompetanseheving på disse områdene:

- Gjentakende behov for opplæring/kompetanseheving for sesongarbeidere ved inngang til høysesong



- Bransjespesifikk kunnskap rettet mot alle ansatte: Kundebehandling, formidling samt kunnskap om både egen rolle og den helhetlige virksomheten i bedriften for å sikre friksjonsfri drift. Ikke minst ser flere potensiale for kurs som omhandler kunnskap om og muligheter i regionen
- Yrkesretta kompetanseheving og videreutdanning for servitører og kokker, utdanning innen hotellfag for resepsjonister og kompetanseheving av renholdspersonale
- For ledere/ administrativt ansatte handler kompetanseutviklingsbehovet om organisasjons- og ledelsesfag, HR-/personalfag, økonomi og regnskap samt arbeidsgiveransvar, lovverk, regler og rutiner for rapportering til offentlig sektor. I tillegg kommer kompetanseheving på markedsføring, booking og logistikk
- Også innen reiseliv anses kompetanse på miljø og bærekraft som stadig viktigere

Til slutt må det nevnes at mange informanter ga uttrykk for at rekruttering av rett kompetanse er vanskelig, og noe de var minst like opptatt av som kompetanseheving blant eksisterende personale. Det er tydelig at dette er en generell utfordring som de aktuelle bransjene står overfor i dag og vil måtte håndtere i årene framover. Bedriftenes bekymringer og opplevde utfordringer knyttet til rekruttering, står også sentralt i utfordringsbildet som blir tegnet i regional kompetansestrategi for Vestfold og Telemark (Vestfold og Telemark fylkeskommune, 2021). Kompetansestrategien understreker at både NAVs bedriftsundersøkelse, NHOs kompetansebarometer og KS arbeidsgivermonitor viser utfordringer med å rekruttere arbeidskraft i Vestfold og Telemark. Selv om Kompetansepilot er rettet inn mot kompetansebehov og -utvikling blant eksisterende ansatte, er det etter vårt syn viktig å se dette i sammenheng med de mer generelle rekrutteringsutfordringene.

### 5.3 Gjennomført kompetanseheving

---

Bedriftene i bygg og anlegg gjennomfører i stor grad kompetansehevende tiltak på de områdene de uttrykker at de trenger ytterligere kompetanse på:

- De fleste bedriftene har gjennomført kompetanseheving som et engangsløft, eller gjennomfører jevnlig kursing og kompetanseheving for de ansatte. Det dreier seg i størst grad om kortere kurs og sertifiseringer/godkjenninger, f.eks.:
  - ADK-kurs (Anlegg, drift og kontroll), solcelleanlegg og -installasjoner, FG-godkjenning (sprinkler, brannalarm og elanlegg), standardkontrakter for bygg og anlegg (NS-kontrakter), kurs i planlegging, standardprogram og digitale løsninger, stillaskurs mv.
- Flere bedrifter satser også strategisk på å gi ufaglærte ansatte muligheten til å ta fagbrev mens de er i jobb
- Bedriftene benytter seg av både offentlige og private kurstilbydere
- De fylkeskommunale kompetansemidlene som ble utlyst under koronapandemien, var en gyllen anledning til å gi de ansatte i flere bedrifter et kompetanseløft

Også aktørene i reiselivsbransjen har gjennomført kompetansehevingstiltak de siste årene:

- I reiselivsbedriftene syntes mye av opplæringen å foregå internt, men flere har også hentet inn eksterne
- Flere bedrifter har ansatte som har tatt fagbrev mens de har vært i arbeid, andre har videreutdanna seg, f.eks. som vinkelner/sommelier
- Blant viktige kurstilbydere trekker reiselivsbedriftene fram Visit Telemark, bransjeforeningene og Innovasjon Norge gjennom kompetanseprogrammet FRAM
- Flere løfter også fram læringsutbytte som følge av samarbeid og nettverk med andre bedrifter og aktører

## 5.4 Barrierer

---

I en travel hverdag er det ikke alltid enkelt å gjennomføre det kompetanseløftet som bedriften har behov for. De fremste barrierene for deltakelse på kurs og etterutdanningstilbud, slik det kommer frem av vårt intervjumateriale, kan oppsummeres i følgende fire punkter:

- Motivasjon og vilje hos den enkelte ansatte. Uansett hvor mye man legger til rette og støtter opp, så må den ansatte ville det selv. Flere informanter sier at man i deres bedrift jobber aktivt med nettopp dette. Vårt materiale gir ikke noe entydig bilde av hva som skal til for å lykkes, men iallfall delvis syntes det å handle om tilrettelegging og å synliggjøre mulighetene som ligger i den andre enden av gjennomført kompetanseheving
- For det andre gir mange uttrykk for at tidsknapphet, og at kurstilbudene ikke nødvendigvis sammenfaller med høy- og lavsesong i bransjen, kan være barrierer for å gjennomføre kompetansehevingstiltak. Ekstra utfordrende er det i de tilfeller der kurstilbudet i nærområdet oppleves som lite, og man må reise et stykke
- Kostnader forbundet med kompetanseheving er en tredje barriere. Flere informanter finner det vanskelig å sette av interne ressurser til kompetanseheving.
- Den fjerde barrieren handler om informasjon. Flere opplever det vanskelig eller tidkrevende å finne informasjon om relevante kurs- og videreutdanningstilbud. Slike tilbakemeldinger tyder på at det er rom for bedre informasjonsflyt. Flere ønsker én portal de kan forholde seg til. For eksempel en database med oversikt over alle kurs i regionen, gjerne med veiledning og oversikt over innretning og form på tilbudet, og hvilke krav de ulike tilbudene har til forkunnskaper.

## 5.5 Innspill til framtidig kompetansehevingstilbud

---

Når det gjelder innretning på, og innhold i framtidige kompetansehevingstilbud, har vi sortert innspillene bransjevis.

Generelt opplever informantene i bygg og anlegg at de har et bredt og godt tilbud av kurs gjennom bransjeorganisasjonene. Videre tilbyr produkt- og materialleverandørene kursing og opplæring, og de tar også initiativ til faglige samlinger. Også offentlig kompetanseheving tas i bruk. Utover det, vektlegger bransjen følgende momenter:

- Tid og kostnader er to av de viktigste barrierene for deltakelse på kurs. Bedriftene etterlyser derfor generelt mer nettbasert kursing
- For mest mulig effektiv gjennomføring, foretrekker flere å ta folk helt ut av produksjon for å delta på kurs. Intensiv kursing i rolige perioder eller kurs som går over en lengre periode med oppfølging på nett, er begge mulige varianter. Lokal gjennomføring hos bedrift, eller i kommunen/regionen er en annen praktisk løsning
- Muligheter for å kunne kombinere videreutdanning på fagskolenivå med jobb, blir også nevnt, eksempelvis innen anleggsteknikk
- Ordningen med fagbrev/svenneprøve for de ansatte i voksen alder gjennom opplæringstilbudene «praksiskandidat» eller «fagbrev på jobb», er tilbud som blir verdsatt og brukt i bransjen

Innspillene fra informantene i reiselivsbransjen kan oppsummeres i følgende punkter:

- Generelt er det viktig for bedriftene å få informasjon om hva slags utdanningstilbud som finnes, hva det koster og hvor mye de som tar utdanningen kan jobbe ved siden av
- Kompetansehevingen må tilpasses bedriftenes hverdag, med mulighet for fleksibel gjennomføring på deltid. F.eks. ved at de ansatte deltar på kompetanseheving bestemte dager i uka, eller er borte en uke i måneden og ellers har selvstudier/nettstudier utenom arbeidstid

- Tilbud i lavsesong gjør det enklere å få til kompetanseheving. Lavsesong varierer imidlertid en god del
- Lokal gjennomføring i form av mer desentralisert utdanning og kompetanseheving er ønskelig. Tilbud i fylket eller i regionen letter deltakelse. Kurs og studier på nett er også et godt alternativ
- Bransjen har mange ufaglærte. Viktig at tilbudet tilpasses deres behov, for eksempel mer bruk av praktisk innrettet opplæring heller enn teoretiske kurs
- For ledere/administrativt ansatte er det ønskelig med påfyll på høyere nivå, for noen en full utdanning på høyskole/universitet. For disse dreier det seg typisk om utdanning innen hotell-, økonomi- og-/eller administrative fag. For disse ønskes ulike modeller:
  - Svært fleksible opplegg som går over tid, slik at man kan ta ett og ett fag – som til slutt munner ut i en fullverdig utdanning på høyskole-/universitetsnivå.
  - Kombinasjon av selvstudium, digitale kanaler og fysiske samlinger. Fordelen med samlingsbaserte tiltak er at man studerer på egenhånd, kan samles enkelt digitalt, samtidig som man får mulighet til å møte og snakke med lærere og medstudenter underveis

Bedriftene ble videre spurt om deres kjennskap til kompetansehevings- og videreutdanningstilbudet, og om, eventuelt hvordan informasjonsflyten om tilbud og behov kan bli bedre. Synspunktene kan oppsummeres i følgende punkter:

- Informanter både innenfor reiseliv og bygg og anlegg kjenner stort sett til tilbudet innenfor videregående opplæring generelt.
- Organiserte bedrifter og lærebedrifter har i utgangspunktet ikke et uttalt behov for nye kommunikasjonsplattformer. Informanter fra organiserte bedrifter opplever at bransjeorganisasjonene fronter behovene deres på en god måte. De gir god informasjon, fungerer som talerør, og ivaretar interessene deres. Det samme gjør Visit Telemark, lokale/regionale næringsforeninger og næringshagene. Bedriftene som er lærebedrift, kan melde kompetansebehov via opplæringskontorene
- Bedriftene har gjennomgående god dialog med kommunene, og ikke minst næringssjefene. Kommunen kjenner ofte både bedriftene og deres behov
- Bedriftene hilser likevel tiltak knyttet til kompetanse og videre rekruttering til bransjene velkommen. Noen mener det bør etableres et bedriftspanel eller -forum. Andre mener man heller bør videreutvikle eksisterende nettverk og møteplasser

## 5.6 Anbefalinger for det videre arbeidet med Kompetansepilot

---

Formålet med denne kartleggingen har også vært å komme med noen anbefalinger til det videre arbeidet med Kompetansepilot. Det vil si arbeidet med å konkretisere og teste ut en modell som kan sikre at bedriftenes interne behov for kompetanseutvikling blir fanget opp, møtt og løst på en funksjonell måte. Vi summerer her opp noen hovedpunkter, basert på synspunkter og innspill vi har fått gjennom denne kartleggingen.

### Behov for å synliggjøre og samle informasjon om kompetansehevingstilbudet

Vårt hovedinntrykk er at det er et stort mangfold av potensielle kompetanseutviklingstilbydere der ute. Våre informanter nevner dessuten både opplæringskontoret, bransjeorganisasjoner, næringsforeninger og næringshager, for å nevne de mest sentrale, som kilder til informasjon om kompetanseheving.

Samtidig er det mange som opplever det vanskelig eller tidkrevende å finne informasjon om relevante kurs- og videreutdanningstilbud, og at informasjonen er fragmentert. For enkelte er det vanskelig å finne

fram til rett tilbyder. Informasjon om ulike tilbud er gjerne spredt på mange ulike nettsteder, og flere nevner at de i tillegg gjerne har epost-innboksen full av ulike tilbud, som for den enkelte er vanskelig å kvalitetssikre. Slike tilbakemeldinger tyder på at det er rom for bedre, og kanskje mer enhetlig informasjon.

Flere ønsker én portal de kan forholde seg til. Det kan for eksempel være en database med oversikt over alle kurs i regionen, gjerne med veiledning og oversikt over innretning og form på tilbudet, og hvilke krav de ulike tilbudene har til forkunnskaper. I en slik portal kan også kurstilbydere legge inn informasjon selv. Nettsidene til opplæringskontorene blir nevnt, og brukt av flere. Vestfold og Telemark fylkeskommune er også i gang med å samle mye nyttig informasjon på sine nettsider, under fanen Kompetansepilot. Her finnes informasjon om både karriereveiledning, informasjon for jobbsøkere, for personer som ønsker formell kompetanse og/eller faglig påfyll, og for bedrifter som trenger intern kompetanseutvikling. I det videre bør man ha dialog med næringslivet om hva slags type kurstilbud de ønsker inn i en slik portal, og se på hva som er mulig å få til.

## Se på mulighetene for forsterkede økonomiske støtteordninger til kompetanseheving og synliggjøring/forenkle søknadsprosesser for eksisterende støtteordninger

For enkelte er økonomi en barriere for deltakelse i kompetanseheving. I flere bedrifter, kanskje særlig de mindre, er det vanskelig å sette av interne midler til slike formål. Enkelte informanter skulle gjerne sett at videreutdanning og kompetansehevingskurs var gratis, eventuelt at det kompenseres i større grad enn i dag. For enkelte kan økonomi være en hindring også for å drive intern opplæring. Disse ønsker seg handlingsrom til å kunne ha to på jobb samtidig, en senior og en junior, slik at kompetanse kan overføres, eller til å leie inn eksterne krefter som kommer inn og lager opplegg for å drive opplæring.

Hvorvidt det er mulig å styrke offentlige budsjetter, enten det er kommunale, fylkeskommunale eller statlige, til slike formål, ligger på siden av denne kartleggingen. Vi løfter likevel det bedriftene selv påpeker som en utfordring.

Vel så viktig kan det være å i enda større grad synliggjøre de støtteordningene som allerede finnes. Det er et par informanter som nevner at prosessen med å søke offentlige midler til kompetanseheving med fordel kan forenkles. BIO-midler (bedriftsintern opplæring) er et eksempel på en løpende tilskuddsordning som støtter «opplæring av strategisk betydning for bedriften»<sup>6</sup>. God og lett tilgjengelig informasjon om denne og eventuelle andre liknende ordninger, og ikke minst om hvordan man skal søke, er viktig. Lite informasjon og en tung, komplisert søknadsprosess står i veien for å søke på eksisterende tilbud som finnes, mens en enkel framgangsmåte og god informasjon vil kunne øke bedriftenes vilje til å satse på kompetanseheving til eksisterende personell.

## Tett kontakt mellom skoler og bedrifter

Bedriftslederne vi har snakket med, er veldig opptatt av temaet rekruttering. Organiserte treff mellom elever ved ungdomsskoler, videregående skoler eller studenter ved fagskoler og bedrifter kan lette overgangen mellom skole og arbeidsliv for de nyutdannede, og det kan være en god arena for bransjen til å formidle mulighetene som den aktuelle utdanningen gir og til å rekruttere nyansatte. Vi er kjent med at det eksisterer yrkesmesser, møteplasser mv. Vi finner det likevel verdt å påpeke at å synliggjøre de lokale mulighetene i de to bransjene trolig er svært viktig for å beholde potensielle fremtidige arbeidstakere i regionen.

---

<sup>6</sup> <https://www.vtfk.no/aktuelt/flere-bedrifter-satser-pa-bedriftsintern-opplaring/>

## Kartlegge tilbydere og se på mulighetene for å tilpasse form og innhold på kompetansehevings- og videreutdanningstilbud

Det er allerede etablert en god praksis for at bedriftene tar inn lærlinger, og for at ufaglærte kan ta fagbrev mens de er i arbeid. Mer fleksibilitet innen kompetanseheving og videreutdanning er imidlertid etterspurt. Fleksibilitet dreier seg om flere ting. For det første handler det om tidspunkt og omfang, dvs. hvor mye videreutdanning man tar av gangen og hvilke fag man tar. For det andre handler det om hvordan selve kompetansehevingen/videreutdanningen foregår. Her peker informantene på flere potensielle varianter. Gjennomgående, og nokså uavhengig av nivå på kompetansehevingen/videreutdanningen, er imidlertid mer desentralisert gjennomføring (gjennomføring lokalt/regionalt) og mer nettbasert undervisning ønskelig, og noe som kan bidra til å lette deltakelse i kompetanseheving. Når det gjelder lengre videreutdanning på høyere nivå, typisk fagskole eller høyskole/universitet, virker i tillegg samlingsbaserte ordninger, gjerne i kombinasjon med nettbasert undervisning, å være en foretrukken modell. En viktig del av det videre arbeidet med Kompetansepilot blir for det første å arbeide videre med å identifisere aktuelle, relevante tilbydere. For det andre må man, i den grad det er nødvendig, gå i dialog med dem om hvorvidt det er mulig å justere både faglig innhold og praktisk innretning på kompetansehevingen/videreutdanningen, slik at den i enda større grad speiler de behov bedriftene har meldt inn gjennom denne kartleggingen.

Når det gjelder reiseliv mer spesifikt, har vi i kartleggingen pekt på at våre informanter mener de ansatte med fordel kunne fått mer kompetanseheving om historien til, og mulighetene i regionen. Dette henger sammen med kundebehandling og det å være et godt vertskap, mer generelt. Et felles regionalt kursopplegg for ledere i reiselivsbedrifter i markedsføring og destinasjonsbygging, med søkelys på å se potensialet i egen bedrift og i egne omgivelser, kan være en idé. Her kan man se for seg samlinger på ambulerende kurssted, der man besøker bedrifter som deltar på kurset, slik at bedriftene kan hjelpe hverandre i prosessen.

Det er igangsatt et arbeid med strategidokumentet «Masterplan for reiseliv i Vest-Telemark». Strategidokumentet gjelder flere av kommunene som er omfattet av kartleggingsarbeidet. Fase 1 i masterplanarbeidet er fullført gjennom en forstudie utarbeidet av Telemark Næringshage AS i 2018-19 (Rognli & Berstad, 2019). Vi ser det som relevant å nevne dette arbeidet i sammenheng med Kompetansepilot, da reiselivsforstudien peker på noen utfordringer og mulighetsrom i reiselivsbransjen i Vest-Telemark som på mange måter dreier seg om framtidig kompetanseutvikling. Kunnskap om blant annet bærekraftig reiseliv er en nøkkelfaktor som blir trukket fram både av bedriftene i Kompetansepilot-kartleggingen og i reiselivsforstudien. Videre peker forstudien på behovet for et tettere samarbeid mellom kommunene, reiselivsaktørene og destinasjonsselskapene som kompetanseleverandører dersom man i regionen skal få til en helhetlig reisemålsutvikling. Forstudien understreker viktigheten av å skape «ei felles forståing» for hva reiselivet er, og at kommunene må få kunnskap om de ulike rollene kommunen har som rammesetter gjennom planarbeid og politiske føringer, den sentrale rollen som tilrettelegger for næringsutvikling, som produkteier, utviklingspartner og vertskap. Denne type kompetanseheving hos kommunene i regionen knyttet til organisering av arbeidet med reisemålsutvikling, vil kunne legge til rette for et kompetanseløft også i den enkelte reiselivsbedrift.

## Behov for å mobilisere etterspørselssiden

Funnene i vår kartlegging bygger opp under funn fra tidligere forskning på nærings- og arbeidslivet i distriktene. Bedriftene har utfordringer med rekruttering av riktig kompetanse. Det er mindre tilgang på kompetanseutvikling lokalt. Og selv om de fleste bedriftene i det store og hele klarer å dekke opp kompetanseutviklingsbehov som dukker opp i det daglige, tyder våre funn på at mange har mer enn nok med å løse dagens og morgendagens oppgaver og gjøremål. Det kan igjen gå utover tid og kapasitet til å tenke

strategisk og langsiktig på kompetanseutvikling for de ansatte, og legge til rette for dette. I tillegg er motivasjon og vilje hos den ansatte mulige barrierer for kompetanseutvikling.

Samlet sett er dette bekymringsfullt. Ikke minst fordi vi vet hvilke endringer (distrikts)arbeidslivet står overfor i årene som kommer. Både i form av utviklingstrekk som automatisering, digitalisering og grønn omstilling, og i form av befolkningsnedgang og en lavere andel innbyggere i yrkesaktiv alder. Det er derfor nødvendig å jobbe målretta med å mobilisere etterspørselssiden (ledere og ansatte i bedriftene) til å i enda større grad tenke strategisk rundt og satse tyngde på kompetansehevende tiltak, og ikke minst diskutere nærmere hva som skal til for å overkomme barrierene de selv påpeker gjennom denne kartleggingen. Dette er, slik vi ser det, noe av det viktigste å ta tak i, når man skal jobbe videre med Kompetansepilot.

Så er spørsmålet hvordan bedriftene best kan koples på i dette arbeidet. Noen informanter mener det bør etableres et regionalt bedriftspanel eller -forum, der bedriftene inviteres inn for å drøfte nærmere de utfordringer og muligheter næringene står overfor - regionalt. I Kompetansepilot Agder har man gått for en variant av en slik modell. Andre er mer skeptiske til å etablere nye fora, i en allerede hektisk hverdag. Et alternativ til å etablere noe nytt, er å bruke/videreutvikle slike eksisterende arenaer til å også omhandle dialog om kompetansehevingsbehov og -tilbud. Noen ønsker å melde inn behov via sine bedriftsnettverk, og få hjelp til å avklare og synliggjøre sine behov den veien. Flere understreker også at de allerede har en god dialog med kommunen. Vi får fortalt at flere kommuner har treffpunkter med næringslivet relativt hyppig.

Før de som skal ta prosjektet videre bestemmer seg for om man skal etablere nye samhandlingsstrukturer, eller ta i bruk/videreutvikle eksisterende, tror vi det vil være smart å involvere bedriftsledere fra de to næringene (og som ønsker å bidra) i den videre konkretiseringen. Det er særlig to argumenter for å velge en slik medvirknings- og involveringsprosess, selv om det vil kreve litt ekstra innsats.

For det første har vi argumentene om effektivisering og servicetilpasning, som handler om at medvirkning fra berørte grupper øker politikkenes måloppfyllelse og virkning. I et slikt perspektiv vil det å involvere bedriftene, med deres erfaringer, kunnskap og behov, i utformingen av en modell som skal prøves ut, så øker også sannsynligheten for at modellen man bestemmer seg for blir mer velfungerende, relevant og treffsikker. I denne sammenheng dreier det seg om at bedriftenes behov for kompetanseutvikling fanges opp og blir håndtert på en god måte. For det andre har vi legitimitetsargumentet. Her handler det om at medvirkning, i seg selv, bidrar til økt aksept og forankring blant de satsingen er ment å bistå/understøtte. Det vil med andre ord bidra til å forankre prosessen, og synliggjøre de som nå skal jobbe videre med Kompetansepilot (både fylkeskommunen og næringshagene i regionen, som vi har forstått har fått oppdraget med å ta Kompetansepilot videre) ovenfor bedriftene, noe som kan være viktig i seg selv.

## Kopling mellom Nettverk for verdiskaping og kompetanse og operative arbeidet lokalt

*Nettverk for verdiskaping og kompetanse* skal fungere som et kompetanseforum. I nettverkets mandat heter det at «nettverket skal bidra til å bedre balansen mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse og arbeidskraft, bl.a. ved å sette arbeidslivets fremtidige kompetansebehov på dagsorden». <sup>7</sup> I nettverket er viktige aktører i det regionale virkemiddelapparatet representert; NHO og LO i Vestfold og Telemark, NAV, USN, KS Vestfold og Telemark, næringsstjefskollegiet, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Fagskolen i Vestfold og Telemark, private fagskoler og næringsklynger. I tillegg er fylkeskommunen representert ved både sektor opplæring og folkehelse og sektor næring, innovasjon og kompetanse. Til sammen besitter aktørene som deltar her, og organisasjonene de representerer, mye relevant kompetanse, virkemidler og nettverk. Flere av dem er også tilbydere av kompetanseheving og videreutdanning. Selv om dette

---

<sup>7</sup> <https://www.vtfk.no/meny/tjenester/naring/verdiskaping-og-kompetanse/>

nettverket er av mer strategisk karakter, tror vi likevel det vil være smart å sørge for en form for kopling mellom dette nettverket, og det videre operative arbeidet med Kompetansepilot. Ikke minst fordi de personene som deltar i nettverket som regel har høye posisjoner i de organisasjonene de representerer. De kan derfor ta med seg signaler fra det lokale arbeidet med Kompetansepilot tilbake til de organisasjonene de representerer, og ved behov og mulighet, endre praksis i sine organisasjoner. Med å endre praksis mener vi for eksempel justere faglig innhold eller praktisk gjennomføring av et kursprogram, eller måten man informerer om søknadsprosedyrer for kompetansehevingsmidler. Motsatt kan nettverket også fungere som dialog- og sparringspartner overfor de som skal drive det arbeidet videre lokalt.

# Referanser

- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S., & Bennett, C. (2011). Public policy networks and 'wicked problems': A nascent solution? *Public Administration*, 89, 307–324.
- Hagen, T. P., Knudsen, J. P., Fimreite, A. L., Sandkjær Hansen, G., Hjortland, G., Eriksen, T., & Ludvigsen, S. (2018). *Regionreformen. Desentralisering av oppgaver fra staten til fylkeskommunene. Rapport fra ekspertutvalg*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/regionreformen-desentralisering-av-oppgaver-fra-staten-til-fylkeskommunene/id2588648/>
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739.
- Jacobsen, D. I. (2015). Regional Governance Networks: Filling In or Hollowing Out? *Scandinavian Political Studies*, 38(2).
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Kompetanse Norge. (2021). *Kompetansepiloter—Kompetanse Norge*. <https://www.kompetansenorge.no/kompetansereformen/kompetansepiloter/>
- Magnussen, E. (2020). *1+1=3? Regionale partnerskap i møte med store samfunnsutfordringer* (TF-notat nr. 31-2020). Telemarksforskning. <https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/113-regionale-partnerskap-i-mote-med-store-samfunnsutfordringer/3651/>
- Magnussen, E., & Magnussen, G. (2020). *Partnerskap og samstyring i fylkeskommuner. En sammenstilling av erfaringer* (TF-rapport nr. 546). Telemarksforskning.
- Meld. St. 14 (2019-2020). (2020). *Kompetansereformen—Lære hele livet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>
- NOU 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I. Kunnskapsgrunnlaget*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169.
- Rognli, L. S. V., & Berstad, T. (2019). *Vest-Telemark – Masterplan for bærekraftig reiseliv. Forstudie*. Telemark Næringshage AS.
- Vestfold og Telemark fylkeskommune. (2021). *Regional kompetansestrategi Vestfold og Telemark 2021-2028 med handlingsprogram 2021-2022*.