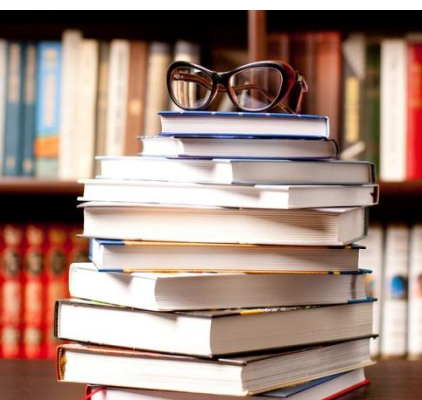


NyAnalyse as

FORENKLER OG FORKLARER SAMFUNNET

KURS OG VIDEREUTDANNING

Kompetanseinvesteringer i senioransatte lønner seg



NOVEMBER 2013

Hovedfunn

- **Seniorene er stabile ansatte. Det gjør at arbeidsgivere får glede av økt kompetanse fra videre- og etterutdanning i mange år.** Kompetansetiltak til senioransatte kan gi god lønnsomhet. Kostandene ved tiltak kan fordeles over flere år og dermed skal det mindre til for at tiltakene er lønnsomme.
- **De eldre betyr mer i fremtidens arbeidsliv.** Norges demografiske landskap er i endring. Seniorgruppen over 60 år, som i dag utgjør 21 prosent av befolkningen, vil i løpet av 30 år ha vokst til 27 prosent. Denne gruppens deltagelse i arbeidslivet og kompetansenivå vil spille en helt avgjørende rolle i tiden framover.
- **Benyttes 40 milliarder på videreutdanning og kurs hvert år.** Årlig bruker offentlige og private aktører mange milliarder på kompetanseinvesteringer. Målt som lønnskostnader, altså tapt produksjon ved deltakelse i annen opplæringsaktivitet, både videreutdanning og annen opplæring, utgjør det over 40 mrd. kroner årlig (Børing og Skule 2013a).
- **Over halvparten deltar på kurs, men færre seniorer.** I henhold til Lærevilkårsmonitoren (LVM) svarer over halvparten av de forespurte i en landsomfattende undersøkelse at de hadde deltatt på kurs og andre former for opplæring i 2013. Men deltakelsen varierer med alder. Sannsynligheten for å delta på kurs og opplæring øker frem til 40-45-årsalderen, men faller så gradvis.
- **De unge bytter jobb oftere enn seniorene.** Undersøkelser viser at gjennomsnittlig ansiennitet varierer mellom ulike aldersgrupper. For eksempel bytter unge arbeidstakere, mellom 25 og 35 år, jobb langt hyppigere enn eldre arbeidstakere.
- *Ved å oppjustere kompetanseinvesteringen rettet mot seniorer kan bedriftene trolig øke både verdiskaping og lønnsomhet.*
- *I tillegg vil seniorer som føler at de blir satset på kunne få økt motivasjon til å stå i jobb. Det gir gode samfunnseffekter.*

INNHold

1	ØKT YRKESDELTAELSE BLANT SENIORER _____	3
2	KOMPETANSEINVESTINGER I ETTER- OG VIDEREUTDANNING _____	5
3	HVA STYRER LØNNSOMHETEN I KOMPETANSEINVESTINGER? _____	10

Kort om notatet

Dette notatet presenterer viktige funn knyttet til kompetanseinvesteringer til arbeidstakere. Helt sentralt i analysen er forskjellig grad av jobbtilknytning for ulike aldersgrupper, og dermed også variasjonen i avkastningen for den enkelte virksomhet av å investere i etterutdanning og opplæring av arbeidstakere.

Det ligger et betydelig potensial i økt verdiskaping ved å motivere til mer og lenger arbeidsinnsats hos ansatte over 55 år.

Notatet er et ledd i en større målsetning om å bidra til å fremme kunnskap og forståelse for seniorennes rolle i arbeidslivet samt for deres bidrag i samfunns- og næringsliv. Notatet er skrevet på oppdrag for Senter for Seniorpolitikk.

I den videre analysen skal vi se nærmere på beregninger som belyser spennende problemstillinger knyttet til kompetanse¹ og seniorgruppen i arbeidslivet.

¹ Kompetanse hos individer kan defineres som kunnskap, ferdigheter og evner som kan bidra til å løse problemer og/eller utføre arbeidsoppgaver (Larsen, Longva, Pape og Reichborn 1997, NOU 1997:25). Det er vanlig å skille mellom formell kompetanse og realkompetanse. *Formell kompetanse* er kompetanse som er dokumentert gjennom offentlige eksamenspapirer, fagbrev og lignende. Realkompetanse er det en person faktisk kan. Realkompetanse kan utvikles gjennom utdanningssystemet, men også gjennom kurs og opplæring i arbeidslivet, gjennom arbeidserfaring eller gjennom ulike fritidsaktiviteter.

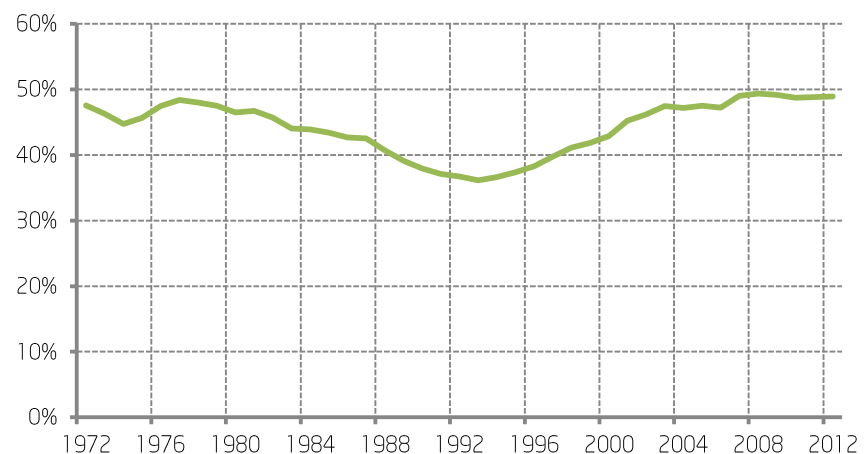
1 Økt yrkesdeltakelse blant seniorer

Vi får stadig flere friske eldre i samfunnet og i arbeidslivet. I 2013 utgjør gruppen over 60 år 21 prosent av Norges befolkning. Om 30 år ventes andelen å ha vokst videre til 27 prosent. Utdanningsnivået i befolkningen øker, men særlig blant seniorer skjer det et større positivt skift i årene som kommer. Seniorene som en stor gruppe blir en viktig del av løsningen for å dekke fremtidens økende etterspørsel etter arbeidskraft.

Det gjelder å finne gode motivasjonsfaktorer og fleksible ordninger i arbeidslivet som sikrer en høy arbeidsdeltagelse i alle aldersgrupper. En sterk satsing på videreutdanning og ny kompetanse for seniorbølgen i arbeidslivet kan være en del av nøkkelen til suksess på dette området.

En stor del av utfordringene ligger i holdningene til arbeidsgivere tilknyttet senioransatte. Det kan se ut til at det er en oppfatning om at senioransatte gir seg i arbeidslivet når de fyller 60 år, eller går av med AFP som 62-åringer. Det stemmer ikke.

Figur 1.1 Sysselsatte i alderen 55-74 år i prosent av befolkningen

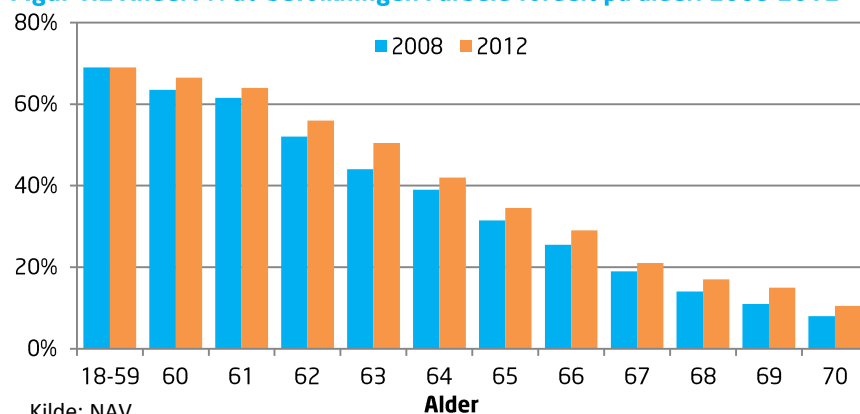


Kilde: SSB AKU

Figuren over viser utvikling i sysselsettingsrater blant eldre arbeidstakere. Det er to viktige effekter bak denne utviklingen. Fra 80-tallet har yrkesdeltagelsen blant eldre menn falt, men samtidig har tilsvarende andel økt hos kvinner. De to effektene har delvis motvirket hverandre og siden 90-tallet har andelen sysselsatte blant seniorer vokst.

Pensjonsreformen kombinert med seniorpolitisk arbeid har gitt resultater. Aldri før har forventet yrkesaktivitet for en 50-åring vært lenger. En ser også fra den mer detaljerte figuren nedenfor at jobbdeltagelsen øker i alle gruppene fra 60 til 70 år mellom 2008-2012, men den store gruppen 18-59 år opplever uendret nivå samlet sett.

Figur 1.2 Andel i % av befolkningen i arbeid fordelt på alder. 2008-2012



En viktig årsak bak den positive utviklingen i yrkesdeltagelse for seniorgruppen, er fjerningen av avkortning på pensjonsutbetaling hvis en står i jobb. I perioden 2008-2010 ble avkortningen fjernet for 67 til 69-åringer.

Fra pensjonsreformens ikrafttredelse 1.januar 2011 fikk også aldersgruppen 62 til 66 år mulighet til å kombinere arbeid og pensjon uten direkte avkortning i pensjonsutbetalingene. Avgjørelsen om uttak av pensjon påvirker fortsatt samlet pensjonsutbetaling som følge av pensjonsregelverk og virksomhetenes ulike avtaler. Skattesystemet spiller også en rolle.

En større andel i 60-årsalderen jobber i redusert stilling og dette er forsøkt tatt hensyn til i NAVs beregning tilknyttet figuren over. Halvparten av gruppen av 63-åringer i Norge er i 100 prosent stilling, men det betyr at en større andel er i jobb siden flere jobber deltid enn gjennomsnittet.

2 Kompetanseinvesteringer i etter- og videreutdanning

«Vi støtter konseptet om livslang læring, dvs. at bedriftene legger til rette for at den enkelte medarbeider løpende oppdaterer seg på kunnskap og innsikt.»

Finn Langeland,
direktør i Norsk Industri
(NHO).

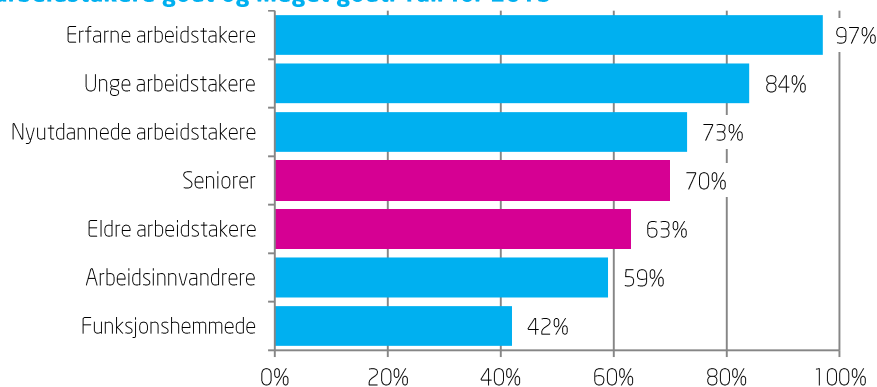
Årlig bruker offentlige og private aktører store beløp på videreutdanning, kursing og opplæring med det formålet om å styrke de ansattes kunnskaps- og kompetansenivå. Slike investeringer, også omtalt som kompetanseinvesteringer, begrunnes ofte med at det på sikt vil føre til økt produktivitet og økt inntjening per ansatt.

De ansatte gis ofte tilbud om å delta på blant annet bedriftsinterne programmer, deltidsstudier på bachelor- og masternivå, korte lederprogrammer, nettutdanning og annen opplæring. Det er vanlig å skille mellom etter- og videreutdanning, ettersom den sistnevnte som regel finansieres av arbeidstakeren selv. I dette notatet å legge større vekt på etterutdanning og annen opplæringsaktivitet som finansieres av arbeidsgiveren.

Aldersavhengige holdninger

Selv om jobbdeltagelsen blant eldre har økt relativt mye, er det holdninger hos ledelsen og andre beslutningstakere som henger etter. Dermed ser en fortsatt en kultur i arbeidslivet hvor seniormedarbeidere ikke satses på ved etter- og videreutdanning. Tilbudet om kurs og kompetanse benyttes ofte for å holde på yngre ansatte, men faren er at dette medfører en underinvestering blant seniorenene i arbeidslivet.

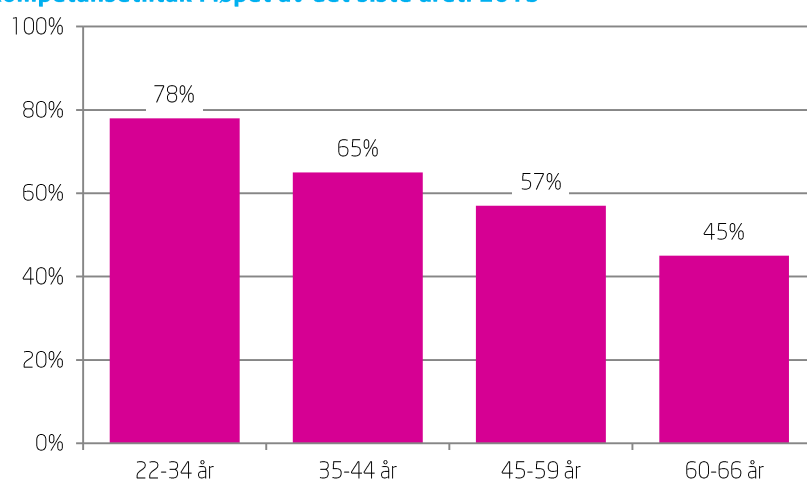
Figur 2.1 Andelen ledere som svarer at de vil like å ansette ulike typer arbeidstakere godt og meget-godt. Tall for 2013



Kilde: SSP – Norsk Seniorpolitisk barometer

Figuren viser ledere sin holdning til og ansatte ulike arbeidsgrupper. Seniorer og eldre møter mer positive holdninger enn innvandrere og funksjonshemmede, men det er for store forskjeller.

Figur 2.2 Sysselsatte som har deltatt på formell eller ikke-formelle kompetansetiltak i løpet av det siste året. 2013²



Kilde: SSB AKU

Det er svært positivt at nær halvparten av seniorerne i arbeidslivet har deltatt på kompetanseaktiviteter i løpet av det siste året, men dessverre er det slik at tilgangen på ny kompetanse synker jo eldre en blir. En kombinasjon av lavere etterspørsel, at en alt har et høyt kompetansenivå og lang erfaring kan være forklaringsfaktorer. Men trolig er holdninger hos arbeidsgivere også en viktig driver. Livslang læring er viktig, både for å holde ansatte i arbeidslivet og for å sørge at kompetansen er oppdatert og anvendbar.

Boks 1: Videreutdanning og etterutdanning

Kompetanseinvesteringer er i notatet målt gjennom de kostnadene som er forbundet med at sysselsatte deltar i minst en av følgende to former for læring: (i) deltakelse i videreutdanning som gir formell kompetanse, og (ii) deltakelse i kurs og annen uformell opplæring. Utgangspunktet er at individer og virksomheter vil investere i humankapital dersom gevinstene er større enn kostnadene.

Videreutdanning gir ny formell kompetanse på universitets- og høyskolenivå. Dette er spesielt tilrettelagte enkeltemner eller videreutdanningsprogrammer på lavere eller høyere grads nivå. Med spesiell tilrettelegging menes her at tilbudene både mht. målgruppe, faglig innhold og pedagogiske tilnærming har en intensjon om å være videreutdanning tilpasset behov i samfunns- og arbeidsliv.

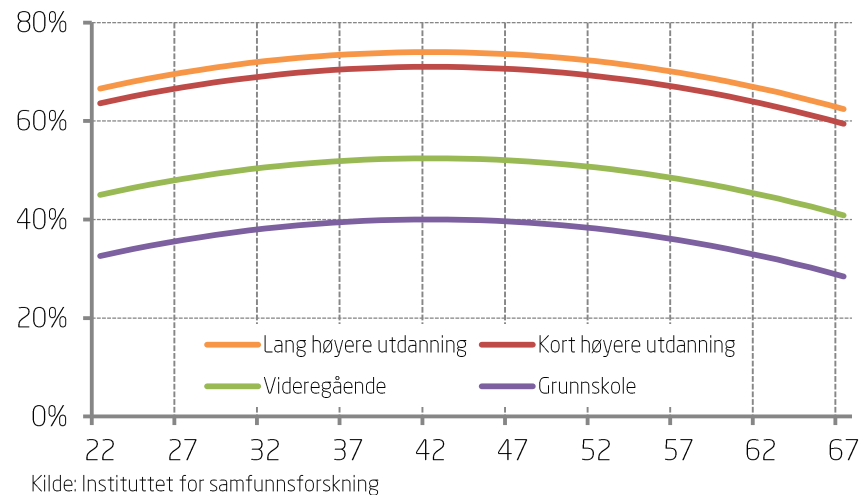
Med *Etterutdanning* menes kortere kurs som sikter mot fornyelse og ajourføring av en grunnutdanning, uten å gi formell kompetanse i form av studiepoeng – eksempelvis timebaserte kurs – eller seminarvirksomhet.

Kilde: Kunnskapsdepartementet

² Gruppen som har deltatt på ikke-formelle tiltak er klart størst, metodisk er gruppene lagt sammen, selv om det kan være overlapp. En slik fremgangsmåte vil gi noe for høye tall i grafen blant yngre grupper. Mangel på datatilgang er årsaken til at det er gjort på denne måten.

Både offentlige institusjoner og private bedrifter investerer årlig enorme beløp i etter- og videreutdannelsen av sine ansatte. Graden av kompetanseinvesteringer ser ut til å være ulik for ulike aldersgrupper (Børing og Skule 2013a).³

Figur 2.3 Sannsynlighet for å delta på kurs og opplæring etter alder og utdanningsnivå



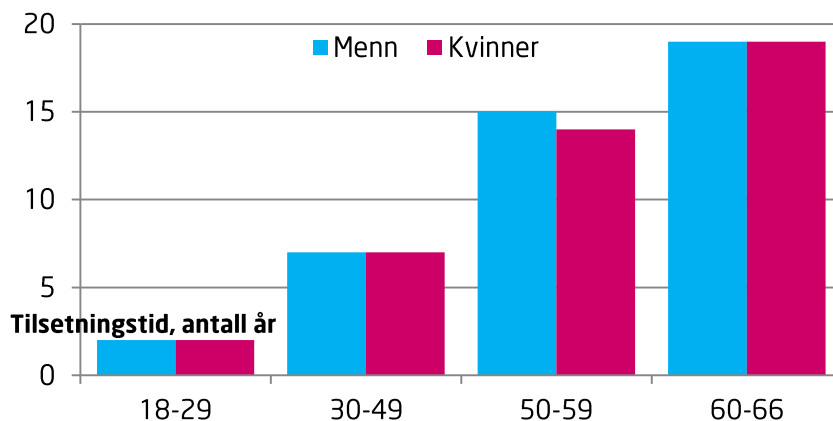
Figur 2.3 viser er det en klar sammenheng mellom alder og deltagelse i kurs og annen etterutdanning. Sannsynligheten for å delta på kurs og opplæring er gradvis økende med alder frem til 42 år, men avtar for ansatte som er eldre enn dette. Det satses i mindre grad på kompetanseinvesteringer i eldre ansatte enn unge.

³ En studie fra NIFU utført av Børing og Skule (2013a) beregner at lønnskostnadene ved formell videreutdanning og kurs og annen uformell opplæring samlet utgjør om lag 40 mrd. kroner. Av disse utgjør 63 pst. lønnskostnader ved videreutdanning, mens 37 pst. utgjør lønnskostnader ved kurs og opplæring. Notatet omhandler ikke alle investeringskostnader ved opplæring og videreutdanning, men kun verdien av de timene som brukes til slik kompetanseutvikling, målt som lønnskostnader for de timene som medgår for å delta.

Seniorer er stabile i arbeidsmarkedet

Norsk Seniorpolitisk barometer viser at seniorene er de med høyest arbeidsglede. Rapporten «Seniorer i Norge 2010» utgitt av SSB viser at få seniorer søker aktivt etter jobb i andre bedrifter og at gruppen har lang fartstid på sine arbeidsplasser. Glade ansatte er stabile ansatte, det viser også tall fra arbeidskraftsundersøkelsen.

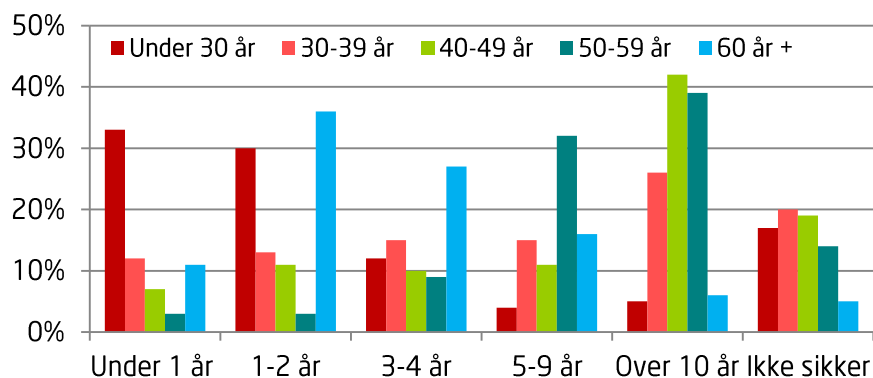
Figur 2.4 Lengde på tilsetningstid for ansatte, 2009



Kilde: SSB AKU

Seniorene har den klart høyeste tilsetningstiden. Det er klart at en typisk vil finne høyere tilsetningstider ved høyere alder blant arbeidstakere, men en undersøkelse utført av Opinion Perduco er også med på å bekrefte det samme. Undersøkelsen er gjort på vegne av ManpowerGroup i 2006, 2007 og 2013. Undersøkelsene tar sikte på å kartlegge arbeidstakernes jobb-til-jobb vandring samt deres forventede tid i deres nåværende stilling.⁴

Figur 2.5 Forventet tid i nåværende stilling, 2013.⁵



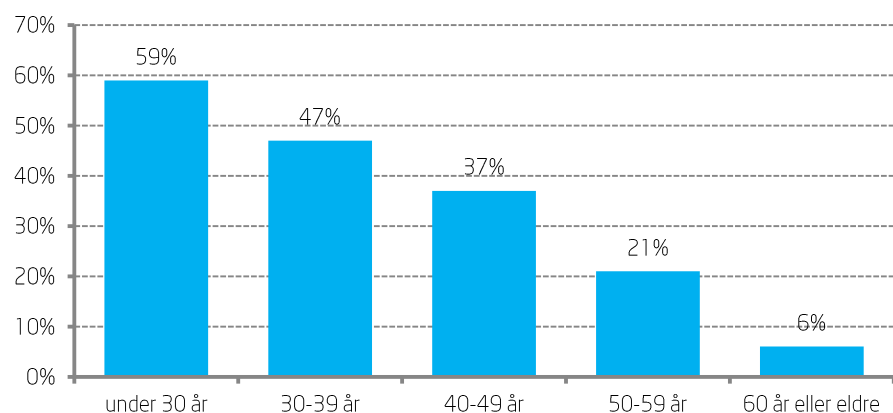
Kilde: Manpower / Opinion Perduco

⁴ Utvalget for undersøkelsen var n=677 i 2006, n=688 i 2007 og n=1120 i 2013. Populasjonen for denne undersøkelsen er den norske befolkningen, 15 år eller eldre. Det er totalt gjennomført 1901 intervjuer. Utvalget er kvotert på geografi. Resultatene er vektet på geografi, kjønn og alder. Ettersom dette dreier seg om basiskompetanse som data og regneferdigheter, er det rimelig å anse dette som en form for videreutdanning [Link](#).

⁵ Figuren viser prosentandel blant de ulike aldersgruppene som svarer at de har jobber under ett år ($1 \geq \text{år}$), og intervaller imellom samt over 10 år ($10 \leq \text{år}$).

- En overvekt av sysselsatte under 30 år forventer å stå i nåværende stilling i under 2 år.
- Ansatte i aldersgruppen 50-59 år har det mest stabile tankesettet.
- Seniorgruppen forventer kortere gjenværende sysselsettingstid, dette henger trolig sammen med forventninger om pensjonsalder.
- Gruppen 50 år og oppover, sier at de i stor grad ønsker å være i nåværende jobb til de går av med pensjon.

Figur 2.6 Andel som svarer ja på spørsmålet om de har skiftet jobb i løpet av de siste 4 årene. Prosent



Kilde: Opinion Perduco

Undersøkelsen støtter videre oppfatningen om at det er de yngste arbeidstakerne som i størst grad bytter jobb i et spørsmål om andelen som har skiftet jobb i løpet av de siste fire årene. Nærmere 6 av 10 under 30 år har skiftet jobb i løpet av de siste 4 årene. Mens tilsvarende prosentandel, for arbeidstakere som er 60 år og oppover, kun utgjør 6 prosent.

Omtrent halvparten av de som byttet jobb de siste 4 årene, oppgir at de fikk noe eller mye høyere lønn. 27 prosent oppgir at de verken gikk opp eller ned i lønn, mens 19 prosent oppgir at de har gått ned i lønn ved jobbskifte.

Viktige spørsmål

Burde man satset mer på senioren i arbeidslivet ettersom de er den mest lojale gruppen? Verdsettes lojalitet i dagens arbeidsmarked?

Erkjennelse for fremtidens arbeidsgivere

«Sett fra virksomhetenes side er det imidlertid ikke hvor mange år arbeidstakerne har igjen i arbeidslivet som er interessant, men hvor lenge de vil fortsette å jobbe på samme arbeidsplass. Midtsundstad (2006) viser til at en 50-åring i kommunal sektor kan forventes å fortsette i samme jobb i langt flere år enn en arbeidstaker under 30 år. En arbeidsgiver vil derfor kunne forvente en vel så stor avkastning ved å investere i videreutdanning for en senior som for en junior.» **Utdrag: Fafo-rapport 2009:10**

3 Hva styrer lønnsomheten i kompetanseinvesteringer?

Skal en kun vurdere produksjon i kroner og øre når en vurderer lønnsomhet, eller er elementer som trivsel, arbeidsglede og motivasjon minst like viktig, også for å oppnå resultater?

Det er også store forskjeller på hva som er lønnsomt, avhengig av hvilket perspektiv en ser ut i fra. Lønnsomhet kan knyttes til den enkelte, til en virksomhet eller til samfunnet som helhet.

Samfunnet har generelt stor glede av økt kompetanse hos den enkelte, det gir både høyere produktivitet i arbeidslivet og dermed økt verdiskaping i form av produksjon eller fritid, og det gir generelt positive effekter for den enkelte.

Hver og en av oss har gjerne stor glede av økt kompetanse i seg selv, det bidrar til økt mestringfølelse, vi får ofte en viktigere rolle i miljøet vårt og det kan igjen bidra til trivsel og selvtillit. Noe som igjen gjerne gir et bedre utgangspunkt for lønnsforhandlinger.

Så hva er det som avgjør en *virksomhet* sin lønnsomhet ved kompetanseinvesteringer? En typisk investering har de egenskapene at den først innebærer en kostnad, som med tiden tjenes inn – og deretter gir avkastning. Kompetanseinvesteringer har en lignende struktur, ved at det først investeres tid og penger i en kompetanseaktivitet. Investeringen kommer både fra virksomheten og den ansatte, i visse tilfeller bidrar også offentlig sektor. Formålet med kompetanseinvesteringen for virksomheten er gjerne å oppnå økt lønnsomhet i form av økt fortjeneste gjennom økt produktivitet hos de ansatte.

Produktivitet er et styrende begrep for om virksomheten oppnår lønnsomhet av en kompetanseinvestering. Produktivitet er et mål på hvor mye vi skaper av verdier i forhold til hvor mye ressurser vi bruker.

Den direkte effekten fra et kurs eller videreutdanning på produktivitet er vanskelig å bestemme sikkert, men at det nok har en sammenheng både med mengden tid og penger som investeres er rimelig.



I tillegg til at kompetanseinvesteringer har direkte effekter på produktiviteten til den som deltar i aktiviteten, har slike investeringer gjerne positive ringvirkninger på kolleger i virksomheten. Det gjennom at kunnskapen kan deles og innarbeides i tjenester og produkter.

En annen viktig faktor som styrer lønnsomheten er gjenværende arbeidstid i virksomheten. I dagens arbeidsliv er det vanligere at vi flytter på oss. Det gjør at en investering i kompetansetiltak generelt må være mer lønnsomme enn tidligere, rett og slett et resultat av at virksomheten må tjene tilbake investeringen raskere.

For en virksomhet som skal investere i kompetanse blir forventet gjenværende arbeidstid en av flere relevante faktorer å vurdere.

Undersøkelser utført av Statistisk Sentralbyrå viser at om lag 75 prosent av kursaktiviteten skjer i arbeidstiden. Halvparten av deltagerne får lønn for tiden de benytter. Det viser både at ansatte er villige til å bruke av egen tid og motta noe redusert lønn for å oppnå høyere kompetanse. På den måten er ansatte med på å dele kostnaden ved noen typer kompetanseaktivitet.

Lønnsomhetsberegninger i notatet

I det følgende har vi tre ulike "case" hvor det gis anslag på hva det koster en virksomhet å gjøre en konkret kompetanseinvesteringer.

Samtidig gjøres det anslag på hvor mye den enkelte ansatte må øke sin produktivitet for å gjøre investeringen akkurat lønnsom. Med andre ord, hva er minstekravet til produktivitetsvekst for å oppnå lønnsomhet.

Beregningene tar med bedriftens kostnader ved kompetanseinvesteringen. Disse kostnadene består både av lønnskostnader for de timene ansatte får dekket i kursvirksomhet og deltagelsesavgift. Det er gjerne lønnskostnader for ansatte som er fraværende fra arbeidet som er den største kostnaden for en virksomhet.

I tillegg kan det komme et verditap ved at den enkelte ansatte skaper en større verdi enn kostnaden for de timene som legges ned i arbeidet. Denne effekten er ikke tatt med på kostnadssiden, men på inntektssiden er det lagt inn en merverdi av arbeidet. Dette vrir beregningene i retning av at investeringer er mer lønnsomme. Et argument for at en slik tilnærming kan være grei er at en gjerne legger kurs og kompetanseaktiviteter til perioder hvor en er mindre kritisk i bedriftens aktiviteter. Møtetider og arbeidssituasjon blir gjerne lagt opp slik at ulempen ved fravær fra det daglige virke gjøres minst mulig.

Case 1: Smarte Industriprodukter AS med 2 dagers kurs innen økonomi og markedsføring

Industribedriften "Smarte industriprodukter AS" i Møre og Romsdal ønsker å bli flinkere på markedsføring av sine industrielle produkter til oljeklyngen i Norge. De bestemmer seg for å tilby fire av sine ansatte i selskapet et eksternt kurs om hvordan man planlegger og evaluerer effekten av ulike markedsføringskampanjer.

Virksomheten vil på denne måten forbedre konkurransekraften og trolig øke markedsandelen over tid. De ansatte som får etterutdanning betalt av arbeidsgiver opplever at de blir satset på, og særlig seniorene står lenge i jobben etter kompetanseinvesteringen.

Kurset i markedsføring varer i to dager og holdes i ansattes arbeidstid. Selve deltagelsen på kurset koster 12.000 kroner per ansatt. Reisekostnader med overnatting utgjør samlet sett ca. 2.000 kroner per deltaker.

HR-avdelingen har erfaring med at unge ansatte ikke blir mange år ved bedriften, og sender dermed like mange senioransatte over 55 år på kurset denne gangen. På den måten reduseres risikoen for at kompetanseinvesteringen forsvinner til en konkurrentbedrift på kort sikt.

Basert på snittlønninger i bransjen og de forutsetningene vi har listet over har bedriften en kostnad per ansatt på 19.700 kroner. Totalt er investeringen på 77.800 kroner.

Anslag: Krav til lønnsomhet og tap/gevinst

	26-35 år	36-45 år	46-55 år	56 år +
Lønnsomhetskrav til økt produktivitet, per år	2.0 %	0.0 %	0.0 %	0.8 %
Målt i antall timer per år:	35	0	0	15
Gjennomsnittlig kostnad per ansatt-år	9 600	-	-	3 900

I beregningene er det lagt til grunn at ansatte i aldersgruppen 26-35 år har en forventet gjenværende arbeidstid i bedriften på to år, mens gruppen 56 år + forventes å stå i stillingen i minst fem år.

De yngre ansatte som deltok på kurset må generere en produktivitetsvekst på over to prosent for å gi en bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Det tilsvarer verdien av om lag en arbeidsuke i året.

For seniorgruppen som deltok på det samme kurset, er avkastningskravet lavere. Ved en produktivitetsvekst over 0,8 prosent gir kurset lønnsomhet. Det tilsvarer to arbeidsdager årlig.

Case 2: Bedriften Raske Bygg AS med satsing på ledelse- og strategi

Bygg- og anleggsbedriften "Raske bygg AS" har opplevd kraftig vekst i markedet for hus- og hyttebygging i verdens rikeste land. Dermed har de på kort tid ansatt relativt mange dyktige fagarbeidere. Dette har igjen lagt større press på ledelse, og mange av bedriftens mellomledere har behov for å øke kompetansen rundt organisering og prosjektstyring.

Bedriften beslutter derfor å sende tre av sine ansatte på et intensivt kurs om ledelse og strategi avholdt ved Handelshøyskolen BI. Kurset koster 30.000 kroner per deltaker og varer i 50 timer. Det holdes utenom arbeidstiden som er viktig for å holde produksjonen i gang, men ansatte for betalt både kurstid og 50 timer selvstudium fra arbeidsgiver. I tillegg kommer kostnad til hotell på 5.000 kroner.

Personalsjefen er klar over at senioransatte står lenger i stillingen enn de yngre ansatte, og overtaler Trygve på 56 år til å delta på kurset i strategi og ledelse. Det viser seg i ettertid at kompetanseinvesteringen sikrer Raske Bygg en oppdatert og motivert mellomleder i Trygve, mens en av de andre kursdeltagerne tok med seg ny kompetanse til Veidekke ASA kort tid etter investeringen ble gjort. Dermed er investeringen i Trygve den lønnsomme for virksomheten i denne illustrasjonen.

Basert på snittlønninger i bransjen og de forutsetningene vi har listet over har bedriften en kostnad per ansatt på 70.600 kroner. Totalt er investeringen på i overkant av 200.000 kroner.

Anslag: Krav til lønnsomhet og tap/gevinst

	26-35 år	36-45 år	46-55 år	56 år +
Lønnsomhetskrav til økt produktivitet, per år	7.1 %	0.0 %	0.0 %	2.7 %
Målt i antall timer per år:	125	0	0	50
Gjennomsnittlig kostnad per ansatt-år	33 700	-	-	14 100

I beregningene er det lagt til grunn at ansatte i aldersgruppen 26-35 år har en forventet gjenværende arbeidstid i bedriften på to år, mens gruppen 56 år + forventes å stå i stillingen i minst fem år.

De yngre ansatte som deltok på kurset må generere en produktivitetsvekst på over syv prosent for å gi en bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Det tilsvarer verdien av om lag tre arbeidsuke i året. Noe som vil være krevende for en hver ansatt.

For seniorgruppen som deltok på det samme kurset, er avkastningskravet lavere. Ved en produktivitetsvekst over 2,7 prosent gir kurset lønnsomhet. Det tilsvarer syv arbeidsdager årlig.

Case 3: Nettshop AS satser på videreutdanning innen økonomi

Nettshop AS selger elektroniske spesialprodukter på internett. Den siste tiden har de klart å øke sin markedsandel i utlandet. Det gir nye typer risiko og bedriften opplever at de mangler spisskompetanse innen økonomi og finans. De har derfor bestemt seg for å starte et stipendprogram for ansatte som ønsker å ta en master innen finansiell strategi ved Handelshøyskolen BI.

Programmet koster 73.500 kroner å gjennomføre og undervisning skjer primært utenom arbeidstiden på samlinger i helgen. På den måten mister ikke virksomheten produksjonskapasitet og det er enklere for de ansatte å kombinere med andre oppgaver. Samlet kostnad til opphold på kurshotell og reise, totalt 8.000 kroner, dekkes av Nettshop AS.

Det er beregnet at undervisningen varer i 150 timer totalt. Siden programmet er nokså omfattende med relativt høy kostnad, er det av stor betydning for bedriften at de ansatte blir i jobben etter fullført utdanning.

Nettshop AS har 27 ansatte med en jevn aldersfordeling, men de opplever ofte at yngre medarbeidere forsvinner til konkurrerende virksomheter. Fordelingen av budsjettet for videreutdanning bygger på disse erfaringene.

Personalsjefen har dermed endret strategi ved tildeling av utdanningsmidler. De satser like mye på senioransatte som yngre medarbeidere. Bedriften beslutter å satse på to ansatte, Kristin på 36 år og Bjørn som er 57 år. Begge fikk tilbud om lønn under studiene i bytte mot og forplikter seg til å være i virksomheten i to år, det takket de nei til da de ikke ønsket å presse opp selskapets kostnader.

Basert på snittlønninger i bransjen og de forutsetningene vi har listet over har bedriften en kostnad per ansatt på 81.500 kroner. Totalt er investeringen på i overkant av 160.000 kroner.

Anslag: Krav til lønnsomhet og tap/gevinst

	26-35 år	36-45 år	46-55 år	56 år +
Lønnsomhetskrav til økt produktivitet, per år	0.0 %	5.9 %	0.0 %	3.5 %
Målt i antall timer per år:	0	105	0	60
Gjennomsnittlig kostnad per ansatt-år	-	27 200	-	16 300

I beregningene er det lagt til grunn at ansatte i aldersgruppen 36-45 år har en forventet gjenværende arbeidstid i bedriften på tre år, mens gruppen 56 år + forventes å stå i stillingen i minst fem år.

Den yngste av de to ansatte må generere en produktivitetsvekst på over seks prosent for å gi en bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Det tilsvarer verdien av om lag to og en halv arbeidsuke i året.

Alternativt må hun stå i stillingen lengre for at bedriften skal oppnå lønnsomhet.

For senioren som deltok på det samme kurset, er avkastningskravet lavere. Ved en produktivitetsvekst over 3,5 prosent gir kurset lønnsomhet. Det tilsvarer en og en halv arbeidsuke årlig.

Viktige funn fra case

- Hvor stabile vi er i arbeidslivet er av stor betydning for hvor mye produktiviteten må økes for at et kurs skal gi lønnsomhet for arbeidsgiver.
- En mulighet er at arbeidsgiver stiller krav til hvor lenge den enkelte ansatte forblir i stillingen, men slike bindinger må gjerne være lange for at det skal ha effekt på lønnsomhetsvurderingen.
- Hvor vidt en mottar kurs eller ikke kan gjerne bidra til å påvirke om den ansatte forblir i stillingen. Det å satse på den enkelte vil normalt kunne gi både produktivetsgevinster og øke lengden på et produktivt arbeidsforhold.
- Seniorer har i en slik beregning et fortrinn ved at de er generelt mer stabile i arbeidslivet. Det kan også høre sammen med at det er en generell holdning om at det er vanskelig å få ny arbeidsgiver når en har passert en viss alder.
- En del kompetansetiltak kan utløse høye produktivitetseffekter, men kan også være en del av en strategisk posisjonering for et selskap. Både for å tiltrekke seg dyktige ansatte og for å få kunder. Da kan kursaktivitet gi positive tilleggseffekter utover den direkte nytten av den enkelte sin nye kompetanse.