

# Världen förändras – häng på!

– En rapport om kompetensutveckling inom finansbranschen



# Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	4
Vad är kompetensutveckling?	5
Varför är kompetensutveckling viktigt?	6
Kompetensutveckling eller kompetensväxling?	8
Vad säger kollektivavtalen?	9
Hur bra är finansbranschen på kompetensutveckling?	10
Hur ser framtidens kompetensbehov ut?	11
Röster om kompetensutveckling	18
Vägen framåt	21



## Förord

När kompetensutveckling diskuteras idag ligger fokus ofta på den enskilda individen. Finansförbundet menar däremot att kompetensutveckling inte enbart är den enskildes utvecklingsprojekt – den är också avgörande för att säkerställa att den svenska finansbranschen klarar konkurrensen med sina globala konkurrenter. Att främja finansanställda kompetensutveckling är därmed ett gemensamt intresse för arbetsgivaren och de anställda.

Finansbranschen har ständigt varit i rörelse och gått igenom stora förändringar och omställningar. I takt med den tekniska utvecklingen och den höga förändringstakten ställs krav på kontinuerlig kompetensutveckling för att klara ett föränderligt arbetsliv. Det handlar om att fördjupa och förändra kompetensen. Vid utebliven satsning på kompetensutveckling riskerar de anställdas kunskaper att föråldras och deras yrkesmässiga rörlighet att minska. För att de finansanställda ska förbli en attraktiv arbetskraft är det nödvändigt att det satsas tillräckligt med tid och pengar på deras kompetensutveckling. Mycket tyder på att så inte är fallet idag. Enbart en fjärdedel av medlemmarna anser att den avsatta tiden för kompetensutveckling räcker för att de ska känna sig uppdaterade i sina yrkesroller. Det är långt ifrån tillräckligt och därför är en av Finansförbundets prioriterade frågor att säkerställa att medlemmarnas kompetensutveckling kommer högre upp på företagens agendor.

Bristfällig kompetensutveckling av de anställda riskerar att leda till kompetensväxling, då arbetsgivaren byter ut befintliga medarbetare mot nya. Det är ett kompetenslöseri som är kostsamt både för arbetsgivare och arbetstagare. Finansförbundet vill med denna rapport fortsätta diskussionen med arbetsgivarna och finna en väg framåt, som säkerställer att medlemmarna erhåller kompetensutveckling. Detta främjar en hållbar och konkurrenskraftig finansbransch, idag och i framtiden.

*Ulrika Boëthius,*  
ordförande Finansförbundet



## Sammanfattning

Kompetensutveckling är en investering, både för medarbetaren och arbetsgivaren. För medarbetaren handlar det om att öka sin anställningsbarhet, göra karriär och få bättre löneutveckling. De medarbetare som inte bytte arbetsuppgifter under 2015–2016 hade en genomsnittlig löneutveckling på 2,8 procent. Löneutveckling för de som bytte arbetsuppgifter under samma period var 5,2 procent och bland de medarbetare som bytte arbetsuppgifter och arbetsgivare var löneutvecklingen 7,2 procent. Arbetsgivaren har också goda skäl för att investera i kompetensutveckling; ökad konkurrenskraft och mer motiverade medarbetare. Det är även ett sätt för att locka till sig nya medarbetare.

Ingen kan med säkerhet säga hur den framtida arbetsmarknaden kommer att se ut. Dock visar branschstatistiken att tjänsternas svårighetsgrader har ökat inom finansbranschen och att en förändring i yrkeskårens komposition har skett de senaste tio åren. Det är även nya typer av kompetensprofiler som efterfrågas. För att rusta medlemmarna inför framtiden är kompetensutveckling central. Det handlar om att se till att finansanställda, oavsett den framtid vi står inför, har hög kompetens och är en attraktiv arbetskraft.

Idag anser enbart en fjärdedel av de anställda att den avsatta tiden räcker för att hålla sig uppdaterad i sin yrkesroll. Att arbeta strategiskt med kompetensutveckling är viktigt för att undvika kompetensväxlingar, som ofta är resultatet av misslyckade eller uteblivna kompetensstrategier.

För att säkerställa att alla anställda får den kompetensutveckling de behöver är det centralt att arbetsgivare och fackförbund har en gemensam definition av vad kompetensutveckling innebär och att det finns en samsyn kring ansvarsfördelningen. Den här rapporten visar att det finns ett behov av en utökad dialog kring kompetensutvecklingsfrågorna mellan arbetsgivarna och de lokala klubbarna. Arbetsgivarna måste också bli betydligt bättre på att säkerställa att det finns avsatt tid för medlemmarnas kompetensutveckling.



## Vad är kompetensutveckling?

Många pratar om kompetensutveckling och dess viktiga betydelse – men vad är egentligen kompetensutveckling? Och varför är det viktigt?

Det finns många olika sätt att beskriva kompetensutveckling i litteraturen. Ibland går det under beteckningarna livslångt lärande, vidareutbildning, fortbildning, personalutbildning, informellt lärande, formell utbildning, icke-formell utbildning, micro-lärande, learning-by-doing för att ge några exempel. I litteraturen råder det ingen konsensus om vad begreppet ”kompetensutveckling” egentligen inbegriper. Vilket kan förstås eftersom kompetensutvecklingens innehåll ofta varierar beroende på arbetsplats och arbetsuppgifter. Det är centralt att vi som fackförbund, medlemmar och arbetsgivare klargör vad vi menar med kompetensutveckling i dialogen med varandra. Det handlar i grunden om att arbetstagare och arbetsgivare ska ha samma bild av vad kompetensutveckling inbegriper. Det är en förutsättning för ett aktivt arbete med kompetensutveckling på arbetsplatsen.

Förenklat går det att se kompetensutveckling som två olika typer. En typ av kompetensutveckling handlar om att medarbetaren håller sig ajour och har den kompetens som krävs. Den andra typen syftar mer till omställning. Vilken typ av kompetensutveckling som diskuteras påverkar synen på styrning och ansvar. En kompetensutveckling som syftar till att helt byta bransch, exempelvis från civilingenjör till att bli läkare, lägger fokus för kompetensutvecklingen på individen och även utbildningsväsendet, samtidigt som kompetensutveckling som handlar om att hålla sig uppdaterad i sin yrkesroll snarare är ett delat ansvar mellan arbetsgivaren och den anställde. Båda typerna av lärande är viktiga. Denna rapport har begränsats till att fokusera på arbetsplatsinriktad kompetensutveckling och det lärande som sker på arbetsplatsen.

# Varför är kompetensutveckling viktigt?

Det förs på flera håll en diskussion om vikten av kompetensutveckling för medarbetarna för att hålla jämna steg med den tekniska utvecklingen i samhället. Det räcker oftast inte med att utbilda sig en gång i livet utan kunskaperna måste ständigt förnyas. Det råder i stora drag en enighet om vikten av kontinuerlig kompetensutveckling för att stärka företagets konkurrenskraft och arbetstagarnas anställningsbarhet och mobilitet på arbetsmarknaden.

## För medarbetaren

Det finns flera goda anledningar för den anställde att prioritera sin kompetensutveckling. För den anställde handlar kompetensutveckling om anställningsbarhet, göra karriär och även möjlighet till ett lustfyllt stimulerande arbete.

Byta jobb? Det kommer arbetstagare behöva göra i framtidens arbetsliv. Den tekniska utvecklingen förändrar arbetsmarknaden i grunden och de krav som ställs på kompetens. Den utbildning som arbetstagaren har med sig in i arbetslivet får ett allt kortare bäst-före-datum och att bredda sin kompetens blir allt viktigare. Arbetsrättslig forskning pekar på att betydelsen av rätt kompetens har ökat samtidigt som lång anställningstid inte längre är en samma garanti för trygghet i arbetslivet.

Något som spelar större roll är vad arbetstagaren har gjort under tiden och hur hans kompetenser förändrats, förbättrats och breddats. För att fortsätta vara anställningsbar måste arbetstagaren regelbundet fylla på kunskap. Relevant kompetens stärker individens position på arbetsmarknaden eftersom det både blir lättare att byta arbetsuppgifter och arbetsgivare, anställningsbarheten ökar.

Studier visar även ett positivt samband mellan de som vidareutbildar sig i arbetslivet och ökad lön och större karriärmöjligheter för individen. Inom finansbranschen ser Finansförbundet samma mönster.

De personer som var anställda i ett företag anslutet till BAO (Bankinstitutens Arbetsgivareorganisation) hade en genomsnittlig löneökning på 3,3 procent år 2016. Statistiken visar att den person som vidareutvecklar sig genom att byta arbetsuppgifter och/eller arbetsgivare får en högre löneutveckling.

### Löneutveckling under 2015-2016

- För den som inte bytte arbetsuppgifter: 2,8 procent
- För den som bytte arbetsuppgifter: 5,2 procent
- För den som bytte arbetsuppgifter och arbetsgivare: 7,2 procent

*Källa: Partsgemensam statistik inom BAO-området*

# 7,2 PROCENT

*var löneutvecklingen för den som både bytte arbetsuppgifter  
och arbetsgivare 2015–2016*

## För arbetsgivaren

Arbetsgivaren har också flera anledningar att satsa på kompetensutveckling. Kompetent personal löser sina uppgifter bättre vilket är en konkurrensfördel som gör företaget effektivare och därmed bidrar till ökad lönsamhet. Vidare ger kompetensutveckling mer motiverade anställda och kan även vara ett sätt för företaget att marknadsföra sig själva och locka medarbetare att komma till företaget.

Arbetsmiljöverket har i sin forskning från 2017 intervjuat 2 000 svenska arbetsgivare i privat och offentlig sektor. Resultatet av undersökningen visade att delaktighet, möjlighet till kompetensutveckling och ett inbyggt lärande i organisationen för de anställda påverkar företagets produktivitet positivt. Vilket även är i linje med den forskning som finns inom området (Arbetsmiljöverket 2017:4).

### Tre viktiga faktorer som påverkar produktivitet positivt

- Delaktighet – Möjlighet att påverka beslut som rör dig själv, ha möjlighet att planera ditt jobb och anpassa arbetstiden.
- Individuellt lärande – Ha utrymme för vidareutbildning och organiserad kompetensutveckling.
- Strukturellt lärande – Att det finns ett inbyggt lärande i organisationen som följs upp i olika processer och arbetsrutiner. Inom detta finns en struktur för samtal mellan chefer och anställda och en samverkan mellan chefer och medarbetare.

*Källa: Arbetsmiljöverket (2017)*

Att satsa på kompetensutveckling är också en investering i innovation. Det handlar om att kunna ta tillvara på de möjligheter som kommer i takt med digitalisering, automatisering och globalisering. Bristen på kompetens och tid för att kompetensutveckla sig medför hinder för att ta tillvara på de möjligheter att utveckla och effektivisera verksamheter som exempelvis en ökad IT-användning kan innebära. Flera studier bekräftar bilden att en ökad digitalisering av en verksamhet måste kompletteras med organisatoriska förändringar och satsningar på kompetensutveckling bland medarbetarna för att bli lönsam och framgångsrik.



## Kompetensutveckling eller kompetensväxling?

Lönar det sig för företag att behålla och utveckla befintliga arbetare eller vinner företaget mer på att byta ut sin personal? Med andra ord, kompetensutveckling eller kompetensväxling. Det är svårt att med exakthet säga vad det kostar att rekrytera nya personer till tjänster inom finansbranschen och kostnaden kan variera kraftigt. Det beror framförallt på vad för slags rekrytering det är. Komplexiteten i tjänsten och även tillgängligheten på kompetensen, exempelvis om det är brist på den efterfrågade kompetensen kan det driva upp kostnaden. När Finansförbundet har samtalat med rekryteringsföretag i branschen talar de om en kostnad på 2–4,5 månadslöner för deras uppdrag. Detta skulle då betyda att en rekrytering kostar mellan 95 108–213 993 kronor<sup>1</sup>. Utöver dessa kostnader tillkommer sen även kostnader för inskolning och tills personen i fråga når sin fulla produktivitet.

Värdet i att behålla personal och den kunskap som de besitter genom att känna en organisation väl är mycket högt men svårt att mäta i kronor. För investeringar i till exempel teknik och lokaler finns välutvecklade kalkyleringsmodeller samtidigt som det för investeringar i kompetens, speciellt på längre sikt, saknas beprövade kalkyleringsmodeller. Detta är problematiskt eftersom att värdet för verksamheten med satsningar på kompetensutvecklingen är svårare att synliggöra och betraktas inte heller på samma sätt som andra typer av investeringar gör (Nordiskt nätverk för vuxnas lärande 2017:23). Detta kan resultera i uteblivna satsningar på kompetensutveckling av de anställda givet svårigheten med att beräkna vinsten i att satsa på denna typ av innovation än exempelvis tekniska lösningar. Samtidigt är det ofta uteblivna satsningar på kompetensutveckling som leder till stora kompetensväxlingar.

---

<sup>1</sup> Uträkning baserad på medellönen år 2016 den 1 oktober för en heltidsperson inom BAO-avtalet exklusive provision, 47 554 kronor.





## Vad säger kollektivavtalen?

Finansförbundet har två kollektivavtal, ett tillsammans med Bankinstitutens arbetsgivareorganisation (BAO), där även hängavtal förekommer och ett med Svensk Handel. Det bör även tecknas lokala avtal på arbetsplatserna. Kollektivavtalen ger stöd för ett aktivt arbete med kompetensutveckling men ser olika ut beroende på vilket avtal som gäller. Nedan beskrivs kortfattat respektive avtal.

### Vad gäller för anställda inom BAO-avtalet?

Enligt kollektivavtal angående lön och allmänna villkor ska kompetensutvecklingen ske på ordinarie arbetstid, om inget annat överenskommit, och om kompetensutvecklingen läggs utanför ordinarie arbetstid utgår övertids- och mertidersättning. Dessutom har Finansförbundet och BAO ett särskilt avtal om kompetensutveckling. I detta fastslås att arbetsgivarna är skyldiga att säkerställa att både tid och pengar avsätts till personalens vidareutbildning och att parterna erkänner värdet för regelbundet omprövade utvecklingsplaner för alla anställda. Vidare fastslås ett delat ansvar för individen och arbetsgivaren för kompetensutveckling. Arbetsgivaren ansvarar för att ge incitament och förutsättningar för kompetensutveckling samtidigt som arbetstagaren har huvudansvaret för kompetensutveckling. Det står även att medarbetaren bör kunna behålla sin anställning vid införandet av nya arbetsmetoder och ny teknik som kräver högre kvalifikationer. Det centrala avtalet ska kompletteras med lokala avtal om kompetensutveckling på varje företag som utgår ifrån det lokala perspektivet och de lokala behoven på varje företag.

### Vad gäller för anställda inom Svensk Handel?

Avtalet om kompetensutveckling fastslår att den anställde både har rätt och ansvar att kontinuerligt utvecklas i arbetet. Det är arbetsgivaren som ska skapa förutsättningarna för detta. Kompetensutvecklingen ska ske i samverkan och utgår från en långsiktig verksamhetsanalys genomförd av företaget efter samråd med den lokala fackliga parten. Utvecklingssamtal är inte obligatoriskt men rekommenderas som grund för planering av kompetensutvecklingen. Beordrad kompetensutveckling av arbetsgivaren betraktas som arbete och ska ersättas enligt gällande kollektivavtal. Vidare står att vid lönesättningen bör det vara naturligt att koppling sker till resultat och kompetens.

# Hur bra är finansbranschen på kompetensutveckling?

År 2016 utförde Finansförbundet en enkätundersökning tillsammans med Novus angående kompetensutveckling bland förbundets medlemmar. Rapporten skickades ut till 10 000 medlemmar och 5 000 svarade. Enkätundersökningen visade tydliga brister i hur kompetensutvecklingen efterlevs på arbetsplatserna. Undersökningens huvudslutsatser var följande:

- Var tredje medlem hade inte genomgått någon kompetensutveckling det senaste året.
- 85 procent av arbetstagarna uppgav att de haft nytta av den kompetensutveckling de fått under året.
- Hälften av de svarande uppgav att de inte hade någon plan för sin kompetensutveckling.
- Nästan 40 procent av all planerad kompetensutveckling ställs in, oftast på grund av hög arbetsbelastning.
- 40 procent vittnade om att inläsning i samband med kompetensutveckling sker helt eller delvis på fritiden.
- 47 procent av medlemmarna angav att de inte visste om arbetsgivaren har någon policy kommunicerad för personalens kompetensutveckling.
- Kvinnor får färre timmar kompetensutveckling än män. 34 procent av männen respektive 23 procent av kvinnorna uppger att de får en timme eller mer i månaden.
- Fler finansanställda är oroliga för sin anställningstrygghet i framtiden. År 2016 uppgav ungefär 37 procent att de är oroliga vilket kan jämföras med år 2001 då ungefär 26 procent angav detta.

Även om flera företag inom finansbranschen har strukturer för och arbetar strategiskt med kompetensutveckling för sina medarbetare och även om flera företagsledningar är överens om den vikt kompetensutveckling har, visar denna undersökning att det inte räcker. Fortfarande anser medlemmarna att det i praktiken är svårt att få till kompetensutveckling trots att en stor majoritet anser sig ha nytta av den.



## Hur ser framtidens kompetensbehov ut?

I alla tider har människan försökt förutse vad framtiden kommer att innebära. Inom framtidsforskningen understryks att det inte finns någon linjär utveckling eller en sammanhållen berättelse om framtiden – utan all form av framtidsspaning bör göras med försiktighet. Detta avsnitt syftar till att beskriva hur den framtida arbetsmarknaden och dess kompetensbehov förväntas att se ut.

### Hur ser den framtida arbetsmarknaden ut?

Den tid vi lever i nu kallas med jämna mellanrum för den fjärde industriella revolutionen. Den digitala omställning förändrar vilka arbeten som efterfrågas och även att utförandet av arbetsuppgifterna förändras. Det innebär nya arbetstillfällen, nya yrken, befintliga yrken omdefinieras och vissa yrken försvinner. Flera forskare har försökt räkna ut hur många arbetstillfällen som kommer att försvinna i takt med automatiseringen av yrken med skilda resultat. De vetenskapliga resultaten skiljer sig ganska mycket från varandra. En del visar att drygt hälften av alla jobb kommer att försvinna, andra landar i slutsatsen att det bara handlar om strukturomvandling där gamla jobb ersätts med nya. Mycket av skillnaderna handlar om olika metodologiska sätt att räkna samt olika parametrar att ta i beaktande.



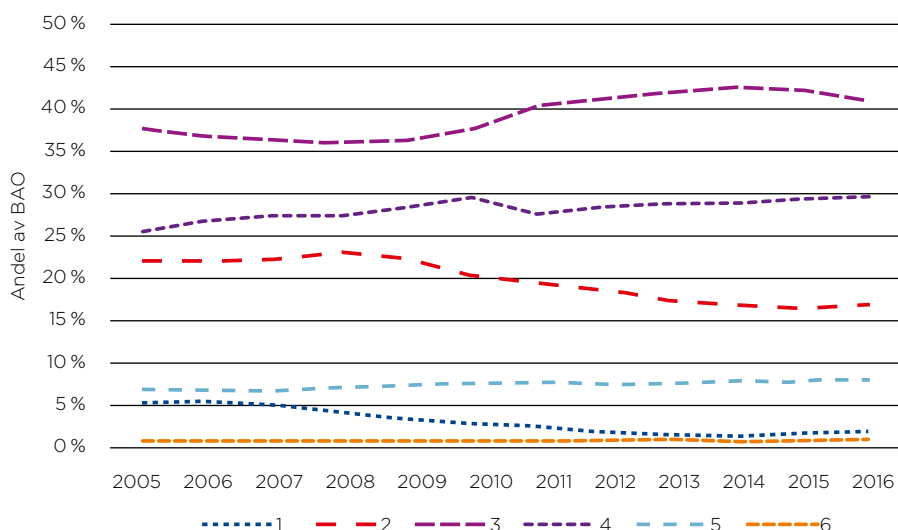
## Hur ser den framtida finansbranschen ut?

Finansbranschen står inför en omställning vilket aktualiserar frågan om hur den framtida finansanställda ser ut. Gång på gång återfinns nya exempel på hur digitaliseringens intåg förändrar hur arbetet utförs inom finansbranschen. Bank- och finanssektorn har genomgått en stor omvandling där interaktionen mellan bank och kund förändrats från en sektor med personlig service på bankkontor till allt mer av självbetjäning via webben. Frågor som är aktuella än idag. Denna sektion belyser två utmärkande trender kopplat till tjänsternas svårighet och yrken inom finansbranschen de senaste tio åren.

## Tjänsternas svårighet förändras

Inom finansbranschen är det möjligt att se hur de olika tjänsternas svårighet förändrats baserat på BESTA-koderna<sup>2</sup>.

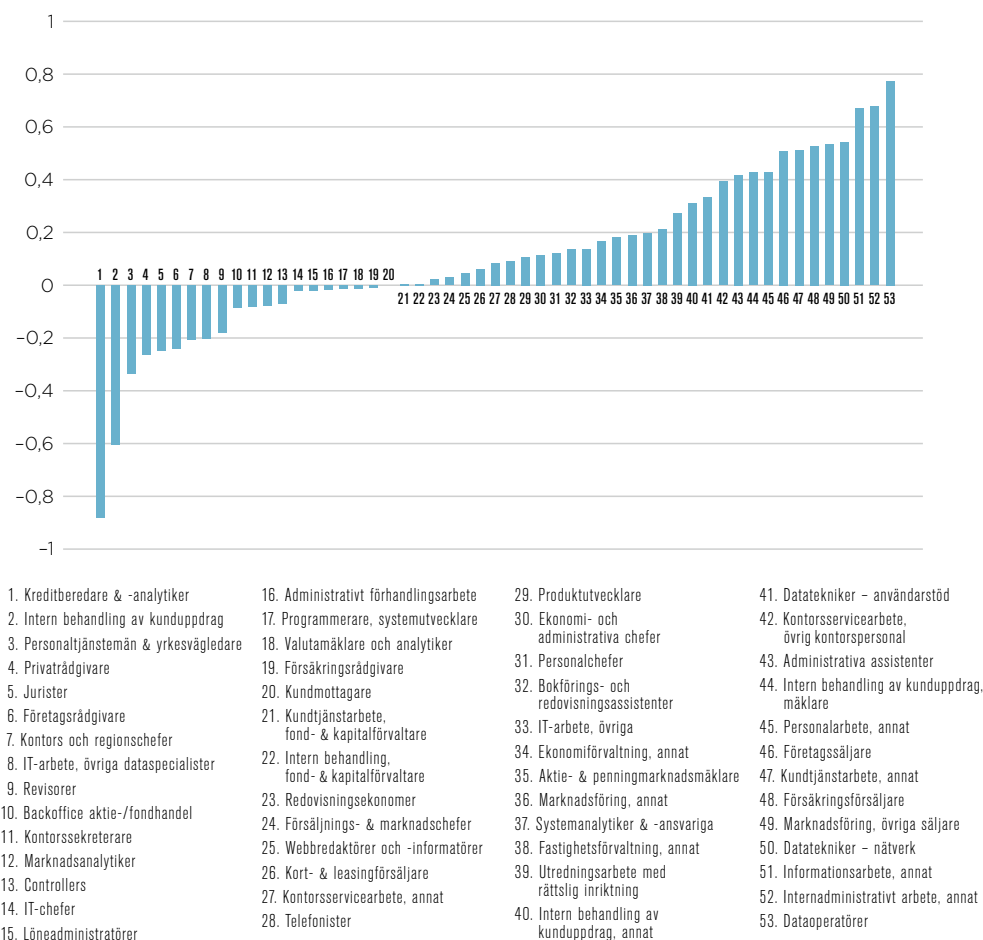
**Andel medarbetare med respektive svårighetsnivå 2005 till 2016**



I diagrammet ovan illustreras förändringar för samtliga yrkesgrupper beträffande deras arbetsuppgifters svårighetsnivå. De flesta tjänsterna har en svårighetsnivå på två till fyra. Den vanligaste svårighetsgraden är tre. De svårighetsgrader som ökat är tre och fyra samtidigt som svårighetsgrad ett och två minskat. Svårighetsgrad sex ligger mer eller mindre konstant under tidsperioden.

<sup>2</sup> Koderna är ett system för att klassificera en persons arbetsuppgifter. Det är viktigt att komma ihåg att det är arbetsuppgifterna och inte personen som ska bedömas. Det är fyra områden som klassificeras, arbetsområde, svårighetsgrad, chefsbefattning och yrkesspecifiering. Det är möjligt att kombinera dessa fyra områden för att få fram olika typer av specifieringar. Alla yrkesspecifieringarna är unika för de olika arbetsområdena, medan svårighetsgraderna och chefsbefattningarna är samma för alla.

## Förändringar av tjänsternas svårighetsnivå 2005 till 2016

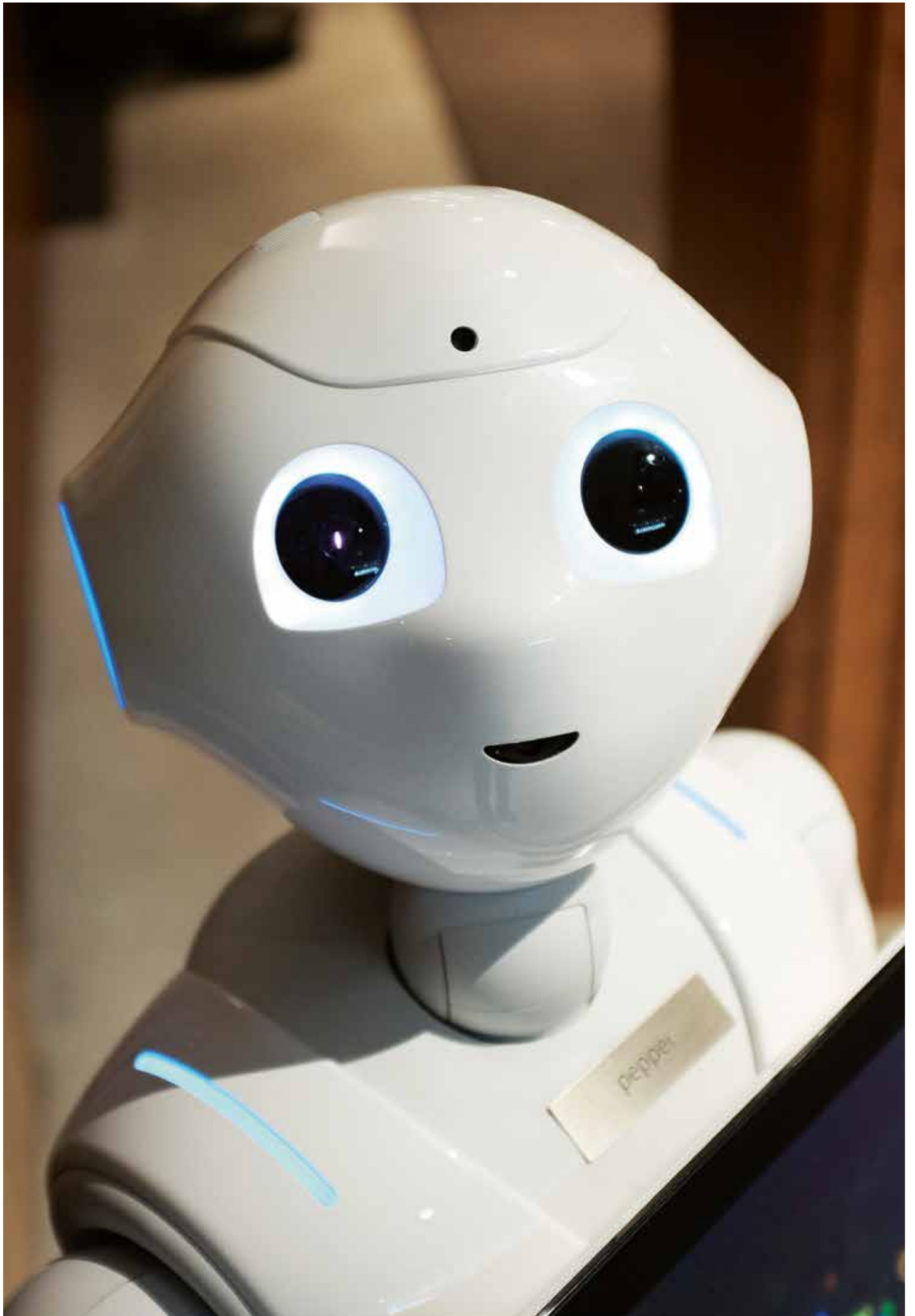


Hur har de finansanställdas tjänsters svårighetsnivå förändrats? Diagrammet ovan illustrerar att de flesta yrkena i diagrammet bedöms idag som att de är svårare än 2005, men det finns även några som bedöms vara lättare. De till höger i diagrammet bedöms ha blivit svårare, medan de till vänster lättare. Vad det beror på att yrkena bedöms ha blivit lättare eller svårare framkommer inte av siffrorna. Något som kan ha bidragit till utvecklingen är hur digitaliseringen och automatisering resulterat i att manuella uppgifter försvunnit och mer avancerade och analytiska arbetsuppgifter kvarstår, vilket i sin tur leder till att arbetsuppgifterna som kvarstår ökar i komplexitet och svårighetsgrad.

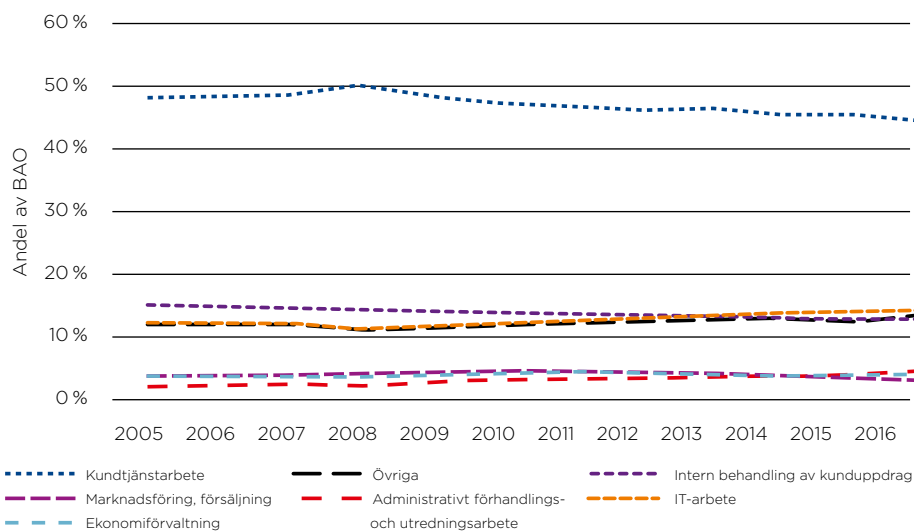
### Förändring av yrken

Hur har yrkena förändrats sen 2005? Diagrammet överst på sidan 15 visar en sammanställning av anställda inom BAO-avtalet. Med utgångspunkt från de olika arbetsområdena så ser det inte ut som att det har hänt några större förändringar de senaste åren förutom att de verksamma inom kundtjänstarbeten har minskat något. Samtidigt visar detta diagram enbart andelen av de anställda och tar inte hänsyn till den övergripande trenden med minskade anställda till följd av exempelvis stängda bankkontor. Mellan 2010 och 2016 har antalet anställda inom BAO-området minskat med 2000 personer, vilket är en minskning på ungefär 5 procent. Diagrammet visar även en försiktig ökning av kategorin IT-arbete.



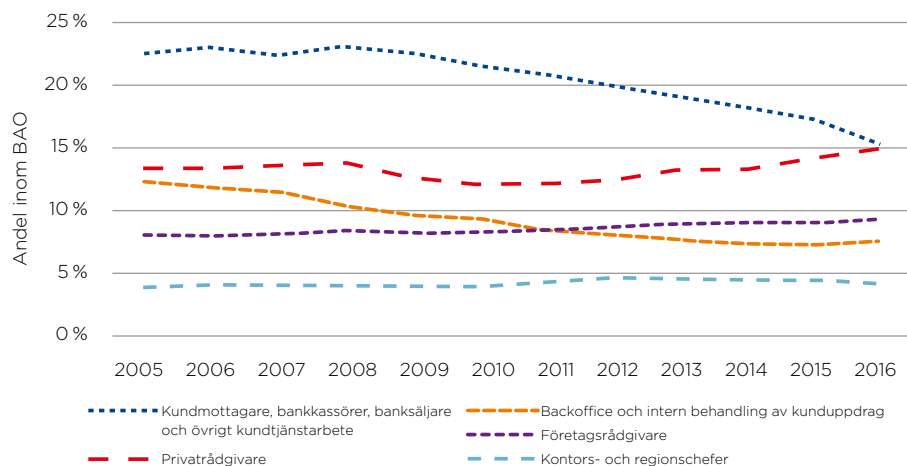


### Anställda inom BAO-avtalet i olika yrkesgrupper 2005–2016



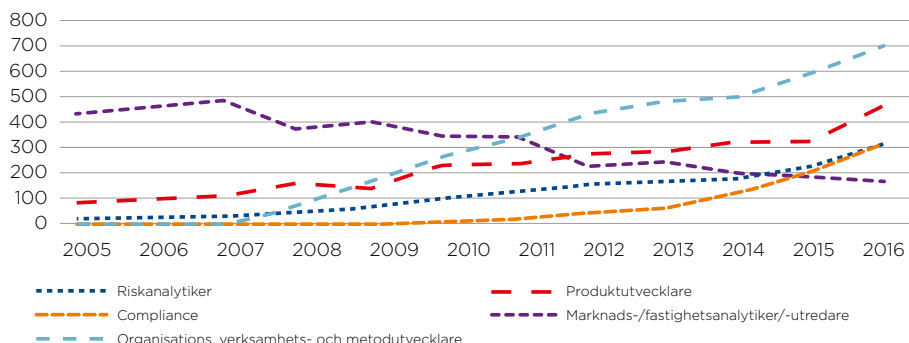
Det går dock att konstatera att stora förändringar skett vid granskning av anställda som arbetar inom kundtjänstarbeten.

### Anställda inom BAO-avtalet inom kundtjänstarbeten 2005–2016



Andelen som arbetar som back-office, kundmottagare och bankkassörer med flera har minskat kraftigt mellan 2005 och 2016. Det kan dels bero på en kraftig neddragning av bankkontor de senaste åren, men även att det har blivit fler privat- och affärsrådgivare som ökat något under samma tidsperiod. Utveckling skulle kunna tolkas som att det skett ett skifte inom bankerna. Att en del av kundmottagarna, bankkassörer med flera har bytt tjänst till privatrådgivare. Dock är privat- och företagsrådgivarnas uppgång inte lika stor som minskningen av tjänster inom back-office, kundmottagare och bankkassörer med flera.

### Antal anställda med specialityrken inom BAO-avtalet 2005-2016



Diagrammet ovan illustrerar att vissa små specialityrken har ökat kraftigt, till exempel produktutvecklare och organisations-, verksamhets- och metodutvecklare, compliance samt riskanalytiker. Ökningen av compliance and riskanalytiker kan vara knuten till finanskrisen 2007–2008 och de ökade säkerhets- och regulatoriska kraven. Samtidigt visas även en halvering i marknads-, fastighetsanalytiker/-utredare från år 2005 till 2016, från ungefär 450 anställda till under 200 anställda.

### Nya kompetenskrav

Finansbranschen är i och står inför en omvandling vilket kommer att kräva nya typer av kompetenser och förmågor. I takt med teknikutvecklingen, globaliseringen och samhällsförändringen ställs nya krav på personal och organisation samt på att kunna identifiera kompetensbehov som ligger längre fram i tiden. Faktarutan nedan visar en sammanställning över de kompetenser som kommer att efterfrågas i finansbranschen samt vilka jobb som troligtvis inte kommer att behövas i lika stor utsträckning framöver. Sammanställningen är gjord av tidningen Finansliv och baseras på intervjuer med nyckelaktörer i branschen.

#### Framtidens efterfrågan i finansbranschen

##### Kompetens som efterfrågas

Jurister, systemarkitekter, dataingenjörer, dataanalytiker, programmerare, digitala designer, user experience designer, marknadsförare, beteendeanalytiker, aktuarier, matematiker, statistiker, kvalificerade rådgivare, compliance

##### Jobben som minskar

Registreringsarbete, allmän rådgivning, fondförvaltning, aktiemäklare, betalningsförmedling, kontorspersonal, back office personal, bokföring

Källa: Finansliv, 2017

Sammanställningen visar att det framförallt är mer manuella eller administrativa arbetsuppgifter som det kommer vara lägre efterfrågan på framöver. Det som istället kommer efterfrågas är framförallt digital kompetens, IT och även juridisk kompetens. Det bör dock noteras att alla typer av framtidsspaningar präglas av viss grad av gissningar vilket gör att informationen snarast ska tolkas som riktningar än regelrätta sanningar.





# Röster om kompetensutveckling

*”Vi har skiftat från att chefen säger 'du behöver det här' till att du säger 'jag tror jag kommer behöva det här'. Medarbetarnas ansvar blir större men det blir samtidigt viktigare för arbetsgivaren att översätta till anställda vad vi ser att de kommer behöva.”*

- HR-ansvarig på storbank

Idag finns det brister i den kontinuerliga kompetensutvecklingen på arbetsplatsen för de anställda. För att analysera orsakerna till detta har Finansförbundet intervjuat 25 nyckelaktörer inom och utanför finansbranschen som har kunskap om kompetensutveckling för att få deras bild av kompetensutvecklingens betydelse.

Samtliga intervjuade var helt eniga om att kompetensutveckling är mycket viktig, ur såväl ett samhälls-, företagsekonomiskt- och individuellt perspektiv.

## Splittrad nulägesbild

Den bild av brister i kompetensutvecklingen inom finansbranschen som Finansförbundets rapport 2016 påvisade, delas inte av de flesta av de HR-ansvariga inom storbankerna. De känner inte igen sig i den bild som Finansförbundet målar upp utan menar tvärtom att de jobbar mycket aktivt med kompetensutveckling. Hur de interna strukturerna ser ut skiljer sig mellan bankerna, men samtliga tillfrågade anger att de har utvecklade strukturer för de anställdas kompetensutveckling.

## Olika syn på kompetensutveckling

Vissa av storbankerna definierar kompetensutveckling enligt en modell de kallar 70/20/10 modellen. Detta innebär att 70 procent är informellt lärande i tjänsten (utveckling inom nuvarande arbetsuppgifter). 20 procent är nätverk, vilket kan vara att en person från avdelning X presenterar vad hen arbetar med för avdelning Y och resterande 10 procent är en utbildningssatsning/reglerätt utbildning. Det finns för- och nackdelar med detta synsätt. Fördelen är att det är en väldigt bred definition vilket gör att det är lättare att anpassa till olika typer av tjänster. Samtidigt resulterar arbetsgivarnas syn på kompetensutveckling att det är svårt att följa upp eller mäta kompetensutvecklingen. Det gör det även svårt för den enskilde att ställa krav vid exempelvis upplevd utebliven kompetensutveckling.

## Ansvar för kompetensutvecklingen

När det gäller ansvarsfrågan finns dock en enighet om att arbetsgivare och arbetstagare har ett gemensamt ansvar för kompetensutvecklingen. Arbetsgivaren ska stå för förutsättningarna och utbudet av kompetensutveckling. Sedan är det upp till arbetstagaren att utföra själva kompetensutvecklingen.

Flera respondenter lyfte under intervjuerna att kompetensutvecklingsfrågan är nära kopplat till ledarskap. Det förklarades med att det är medarbetarnas närmaste chef

*”Någon måste förmedla hur framtiden ser ut för att vi ska bli mer snabbfotade. Låt oss förstå vad ni tänker. Låt oss vara med på tåget.”*

- Förtroendevald

som bestämmer vad den anställde ska göra under dagarna samt att chefen också har ett ansvar i att motivera sina anställda att kompetensutveckla sig. Det gavs också uttryck från fackligt håll för att cheferna själva inte heller ges de rätta förutsättningarna för att arbeta med kompetensutveckling för de anställda. De vinstkrav som finns inom finanssektorn lyftes som en bidragande faktor bakom incitamentsstrukturen för att arbeta med annat än kompetensutveckling. Med andra ord, att möta sälj- och vinstkrav på kort sikt kan gå före mer långsiktiga satsningar på kompetensutveckling.

Vissa HR-ansvariga menar också att det i vissa fall saknas motivation bland de anställda att kompetensutveckla sig. En anledning som gavs var att vissa var ovana att studera och därmed kunde förhålla sig mer avvaktande till kompetensutvecklingen.

### Vilka kompetensbehov finns?

Det är också tydligt att det finns en stor osäkerhet om vilka kompetensbehov som kommer att finnas i framtiden. Givet den höga förändringstakten menar flera HR-ansvariga att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att förutsäga vilka kompetenser som kommer behövas i framtiden. Då blir det också svårt att ge någon information till anställda.

Denna osäkerhet speglas också av de fackligt förtroendevalda ute på arbetsplatserna som menar att det finns en motsägelse i att lägga ett stort ansvar på individen för dennes kompetensutvecklings samtidigt som ingen från företagsledningen kan/vågar/vill peka ut vilken typ av kompetenser som kommer behövas i framtiden. Från lokalt fackligt håll efterlystes en större öppenhet från företagsledningen om hur diskussionerna går och vägledning kring vilka kompetenser som efterfrågas.

### Var det bättre förr?

Flera av de intervjuade antyder att fanns mer möjligheter till kompetensutveckling ”förr i tiden” och att bankerna efter finanskrisen snarare bromsat än gasat när det gäller de anställdas kompetensutveckling. Även om dessa vittnesmål är av mer anekdotisk karaktär är det ändå intressant att det är en bild som verkar delas av såväl de anställda som flera av arbetsgivarens representanter. I en tid när alla är överens om att det är mycket viktigt med ständig kompetensutveckling framstår den bilden som något paradoxal.



## Vägen framåt

Finansförbundet har en tydlig roll i att vara med att rusta medlemmarna för framtidens arbetsmarknad. För att göra det kan Finansförbundet inte bara vänta på framtiden utan det är nödvändigt med ett proaktivt arbetssätt för att kunna påverka framtiden i en riktning som gynnar medlemmarna. Finansförbundet har ett ansvar och intresse av att påverka den framtida utvecklingen. Här nedan presenteras Finansförbundets förslag för att säkra medlemmarnas kompetensutveckling.

### Gemensam definition av kompetensutveckling

Medarbetaren, arbetsgivaren och den lokala klubben måste ha en gemensam syn på vad kompetensutveckling innebär. Detta är en förutsättning för ett aktivt arbete med kompetensutveckling på arbetsplatsen.

### Kompetensutveckling ska upp på agendan

Den lokala klubben och arbetsgivaren måste prata mer om kompetensutveckling i relation till den omställning finansbranschen står inför. Dialogen måste handla om vad som är nödvändig kompetensutveckling är på arbetsplatsen och hur det skapas förutsättningar för kompetensutveckling på arbetstid.

Det finns en stor skillnad mellan företagsledningarnas och klubbarnas syn på i vilken grad de anställda erhåller tillräcklig kompetensutveckling. Det är centralt för ett aktivt arbete med kompetensutveckling på arbetsplatserna att parterna har en någorlunda gemensam nulägesbild och problembeskrivning.

### Lokala avtal

Det centrala kompetensutvecklingsavtalet med BAO sätter ramarna för kompetensutveckling på arbetstid och ger ett mandat för klubben att aktivt arbeta med kompetensutveckling. Idag har 33 procent av klubbarna inom BAO ett lokalt kompetensutvecklingsavtal. Saknas ett lokalt avtal om kompetensutveckling och lokalt fastställda rutiner för utvecklingssamtal och kompetensutveckling på företaget bör klubben ta upp frågan med arbetsgivaren och trycka på för att teckna ett. På arbetsplatser som inte är bundna av BAO-avtalet bör klubben också försöka få till stånd ett lokalt kompetensutvecklingsavtal.

### Formulera framtiden

Även om det är svårt att förutse framtiden bör en viss riktning inte vara omöjlig att staka ut på kortare sikt. Arbetsgivaren bör kontinuerligt föra en dialog med och hålla klubben underrättad om företagets långsiktiga och kortsiktiga kompetensbehov, detta ska då ske inom ramen för medbestämmandet. Vid dessa träffar är det också viktigt att information från arbetsgivaren ges angående de kompetenser som kommer behövas den närmaste tiden och vilka kompetenser som inte kommer att efterfrågas i lika hög utsträckning. Vidare är det viktigt att få information om hur detta i sin tur påverkar de anställda och hur befintlig personal kan kompetensutvecklas för att möta de framtida behoven.



## Individuella kompetensutvecklingsplaner

Att ha en individuell kompetensutvecklingsplan är ett sätt för den anställde att påverka sin arbetsituation. Kompetensutvecklingsplaner är nödvändiga i ett arbetsliv i konstant förändring. Det handlar om att se vilka kompetenser den anställde har och vad som behöver göras för att lyfta den anställde till önskvärt läge. Det är också en möjlighet för den anställde att vara med och utforma utvecklingen i sitt arbete i en önskvärd riktning. Planerna bör uppdateras tillsammans med närmaste chefen och den anställde minst en gång om året men kan vid behov ske betydligt oftare. I planen bör konkreta och genomförbara insatser finnas.

## Dokumentera för att kunna validera

Många arbetstagaren kommer med stor sannolikhet behöva byta jobb under sitt arbetsliv. Det är därför viktigt att som anställd ha i åtanke att det som hen gör idag på arbetet kan behöva valideras. Det är viktigt att ställa sig frågan, vad är X värt utanför nuvarande arbetsplats? Den anställdes kunskap idag kommer antingen valideras av en annan arbetsgivare eller genom det reguljära utbildningsväsendet. Det är viktigt att erfarenheten som inhämtas på arbetet dokumenteras för att kunna valideras och bekräfta den kompetens individen erhållit. Det den anställde kan ska dokumenteras.

## För hög arbetsbelastning hindrar kompetensutveckling

Finansförbundets undersökning från 2016 visade att nästan 40 procent uppger att den planerade kompetensutvecklingen ställs in. Den vanligaste orsaken som angavs var hög arbetsbelastning. Det räcker inte att planera för kompetensutveckling om det inte finns realistiska förutsättningar för att den ska kunna bli av i praktiken. Det är arbetsgivarens skyldighet att skapa förutsättningar för varje medlem att utveckla den kompetens som krävs. Anställda måste kunna kompetensutveckla sig utan att behöva arbeta 110 procent.

## Rätt till kompetensutveckling på arbetstid

Medlemmarnas lojalitet mot arbetsuppgifterna kan i förlängningen vändas till deras nackdel. Den som missar värdefull kompetensutveckling försämrar sin egen anställningsbarhet. Anställda måste få möjlighet till kompetensutveckling även om det blir besvärligt på arbetsplatsen. Idag verkar det på vissa håll finnas en tyst överenskommelse om att ta ansvar innebär att ställa in sin kompetensutveckling och prioritera de ordinarie arbetsuppgifterna. Detta måste förändras. Den överenskommelsen som bör råda är att anställda prioriterar sin kompetensutveckling och hittar sätt tillsammans med arbetsgivaren för att göra detta.

## Strategiskt arbete

Arbetsgivaren behöver ett systematiskt och kvalitetssäkrat arbete för att säkerställa medarbetarens kompetensutveckling. Detta bör innehålla ett helhetsperspektiv i processen där kompetensutvecklingen planeras och organiseras. Det handlar om att se kompetensutvecklingen som en del i verksamhetsutvecklingen och inte som en separat del. Det handlar om att arbeta med hela kedjan: planläggning, organisering, utfall, resultat och uppföljning – i ett kvalitetssäkrat system. Även om storbankerna redan har utvecklade system för kompetensutveckling visar Finansförbundets undersökning på att mer behöver göras.

Denna rapport finns även i en längre och mer djupgående version. Du kan hitta den på [finansforbundet.se](https://finansforbundet.se)

