

# Utvecklingavtalets normer – en utgångspunkt för arbetstagarnas livslånga lärande

CARIN ULANDER WÄNMAN

## 1 Inledning

En del av den svenska välfärdsmodellen utgörs av arbetsmarknadens reglering, i form av arbetsrätt. Målet med den arbetsrättsliga lagstiftningen är att den ska skapa förutsättningar för att tillgodose både arbetsgivarnas och arbetstagarnas behov av flexibilitet, trygghet och inflytande. Regleringen ska utgöra ett stabilt och förutsägbart system på arbetsmarknaden, då detta anses skapa viktiga förutsättningar för en hållbar tillväxt och full sysselsättning.<sup>1</sup> Kollektivavtalen utgör ett centralt regleringsinstrument i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den nuvarande arbetsrättsliga lagstiftningen anger ramar och förutsättningar för reglering i kollektivavtal, vilket innebär att arbetsmarknadens parter på många områden kan komma överens om andra bestämmelser än de som framgår av lagstiftningen. Detta bildar en viktig grund i den s.k. svenska partsmodellen. Arbetsgivarnas och arbetstagarnas intressen tillvaratas av arbetsgivar- respektive arbetstagarorganisationer genom kollektivavtal. Kollektivavtalen vilar i hög grad på den normbildning som kommer till uttryck i den arbetsrättsliga lagstiftningen och ytterst på värden som kan hänföras till den svenska välfärdsmodellen. Det normativa innehållet i lagstiftningen och kollektivavtalen är dock inte något som för alltid är givet. Lagstiftningens och kollektivavtalens innehåll, rättsliga utformning och tillämpning påverkas av förändringar och rådande värderingar i samhället.

Sedan år 1995 är Sverige en del av den Europeiska unionen. Det innebär bl.a. att den sysselsättningspolitik som utformas inom gemenskapen och den normbildning som ligger till grund för denna, påverkar regleringen av den svenska arbetsmarknaden. Europa 2020 är EU:s strategi för att möta dels de förändringar som globaliseringen innebär, dels underlätta för EU-ländernas

<sup>1</sup> Regeringens skrivelse 2009/10:34, *Sveriges handlingsprogram för tillväxt och sysselsättning uppföljningsrapport 2009*, s. 71.

medborgare att påverka de nya utmaningar och möjligheter som detta för med sig.<sup>2</sup> En del av den europeiska strategin för sysselsättning och smart samt hållbar tillväxt utgörs av riktlinjerna för medlemsstaternas sysselsättningspolitik. Europeiska unionens råd har uttalat att det mest effektiva sättet att generera ekonomisk tillväxt är att höja sysselsättningsnivåerna.<sup>3</sup> För att kunna uppnå en hög sysselsättning förutsätts att företagen i Europa är konkurrenskraftiga och lönsamma samt att arbetstagarna har förmåga att motsvara de krav som ställs på dem mot bakgrund av den gällande sysselsättningspolitiken. Av de sysselsättningsriktlinjer som antagits av Europeiska unionens råd framkommer bl.a. att medlemsstaterna bör integrera de principer för flexicurity, som tidigare antagits av rådet, i sin arbetsmarknadspolitik och tillämpa dem.<sup>4</sup>

### 1.1 Flexicurity och den svenska partsmodellen

Med flexicurity avses en integrerad strategi för att på samma gång öka både flexibiliteten och tryggheten på arbetsmarknaden. Flexicurity är konstruerat i en europeisk kontext och strategin är präglad av olika föreställningar, ställningstaganden och värderingar. Enligt kommissionen behöver t.ex. den enskilde individen sysselsättningstrygghet istället för anställningstrygghet, eftersom allt färre arbetstagare kommer att behålla samma arbete under ett helt arbetsliv. Arbetstagarna måste därför vara dels inställda på omställningar i sysselsättningsstatus, dels anställningsbara i relation till en hel arbetsmarknad.<sup>5</sup> Flexicurity omfattas av den s.k. öppna samordningsmetoden. Det innebär att medlemsländerna får en ram att anpassa den nationella politiken till, så att vissa gemensamma mål uppnås. I detta arbete försöker kommissionen skapa en gemensam värdebas för EU:s medlemsländer avseende utvecklingen av flexicurityåtgärder. Meningen är att medlemsstaternas strävanden

<sup>2</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission; Bryssel den 11.12.2007, KOM(2007) 803 slutlig Del I. Meddelande från Kommissionen till Europeiska Rådet *Strategirapport om den förnyade Lissabonstrategin för tillväxt och sysselsättning: start för den nya treårsperioden (2008–2011) Att hålla förändringstempot uppe*, s. 2.

<sup>3</sup> 2008/618/EG Rådets beslut av den 15 juli 2008 om riktlinjer för medlemsstaternas sysselsättningspolitik. L 198, s. 50.

<sup>4</sup> Rådets beslut av den 21 oktober om riktlinjer för medlemsstaternas sysselsättningspolitik, Europeiska unionens officiella tidning nr L 308, 24/11/2010 s. 0046–0051.

<sup>5</sup> Se Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862}, s. 4–5.

efter att uppnå mer anpassbara arbetsmarknader och produktivare arbetsplatser ska utgå från ett synsätt som förenar länderna inom EU.<sup>6</sup>

Arbetsmarknadens parter anses, enligt kommissionen, ha en avgörande betydelse för att garantera att flexicurity ger fördelar för alla.<sup>7</sup> Europeiska ekonomiska och sociala kommittén har i ett flertal dokument framfört betydelsen av att arbetsmarknadens parter deltar aktivt, förhandlar, påverkar och tar ansvar för hur flexicurity definieras och för dess beståndsdelar.<sup>8</sup> Flexibilitet och trygghet ska inte ses som varandras motsatser utan utgå från ett vinna-vinna-perspektiv.<sup>9</sup> Kommissionen har uppmanat medlemsstaterna att samarbeta med arbetsmarknadens parter så att varje lands flexicuritystrategi kan inorporeras i de nationella reformprogrammen.<sup>10</sup>

På den svenska arbetsmarknaden har kollektivavtalen en stor betydelse för hur flexicurity implementeras. Arbetsmarknadens parter har utvecklade institutioner, former, arbetsprocesser och en lång tradition av att föra förhandlingar som ska resultera i vinna-vinna-överenskommelser. Ett exempel på ett sådant kollektivavtal är Utvecklingsavtalet (UVA). UVA är ett huvudavtal inom privat

<sup>6</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel den 11.12.2007 KOM(2007) 803 Slutlig Del I Meddelande från kommissionen till europeiska rådet, *Strategirapport om den förnyade Lissabonstrategin för tillväxt och sysselsättning: start för den nya treårsperioden (2008–2011) Att hålla förändringstempot uppe*. Se även *Europaparlamentets resolution av den 29 november 2007 om gemensamma principer för "flexicurity" (2007/2209 (INI))*, s. 8 och Report by the European Expert Group on Flexicurity, *Flexicurity Pathways, Turning hurdles into stepping stones*, June 2007, s. 4–5.

<sup>7</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6.2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862}, s. 8.

<sup>8</sup> Se t.ex. Yttrande från Europeiska och sociala kommittén om *Förslag till rådets beslut om riktlinjer för medlemsstaternas sysselsättningspolitik (enligt artikel 128 i EG-fördraget) KOM (2007) 803 slutlig/2 del V-2007/0300 (CSN)*, EUT C 162, 25/06/2008 s. 0092–0095 och Yttrande från Europeiska och sociala kommittén om *Genomförandet av Lissabonstrategin: Den nuvarande situationen och olika framtidsperspektiv*, EUT nr C120, 16/05/2008 s. 0096–0100. Se även Yttrande från Regionkommittén om *Flexicurity*, EUT nr C 105, 25/04/2008 s. 0016–0020.

<sup>9</sup> Report by the European Group on Flexicurity, *Flexicurity Pathways*, s. 5.

<sup>10</sup> Se t.ex. Yttrande från Europeiska och sociala kommittén om *Förslag till rådets beslut om riktlinjer för medlemsstaternas sysselsättningspolitik (enligt artikel 128 i EG-fördraget) KOM (2007) 803 slutlig/2 del V-2007/0300 (CSN)*, EUT C 162, 25/06/2008 s. 0092–0095 och Yttrande från Europeiska och sociala kommittén om *Genomförandet av Lissabonstrategin: Den nuvarande situationen och olika framtidsperspektiv*, EUT nr C120, 16/05/2008 s. 0096–0100. Se även Yttrande från Regionkommittén om *Flexicurity*, EUT nr C 105, 25/04/2008 s. 0016–0020.

sektor. Avtalet har ingåtts mellan de centrala parterna SAF<sup>11</sup>, PTK och LO och omfattar cirka 2 miljoner arbetstagare.<sup>12</sup> UVA:s konstruktion har likheter med det kommissionsmeddelande som ligger till grund för de flexicurityprinciper som antagits av Europeiska unionens råd.<sup>13</sup> Både flexicurity och UVA innehåller olika beskrivningar av verkligheten som skapar rationella motiv för de lokala aktörerna att verka i en viss riktning. En betydande del av innehållet i såväl flexicurity som UVA består av grundläggande värderingar. De centrala aktörerna har en målsättning, de utgår från en bild av verkligheten och använder flexicurity respektive UVA för att överföra de normer som krävs för att uppnå målet utifrån den konstruerade verkligheten. Varken flexicurity eller UVA innehåller en färdig modell som de lokala aktörerna ska implementera. Regleringstekniken består i huvudsak av riktlinjer till de lokala aktörerna och handlingsalternativ som kan användas på lokal nivå. Riktlinjernas uppgift är att värdemässigt påverka de lokala aktörernas uppfattningar och handlande. Flexicurity och UVA har på företagsnivå samma målsättning, men vägen för att nå målen skiljer sig åt i vissa väsentliga avseenden.<sup>14</sup>

Under de närmaste åren kommer det att pågå en kamp om vilken arbetsmarknads- och välfärdsmodell som bäst svarar upp mot målen om internationellt konkurrenskraftiga företag och en hög sysselsättning. De normer som härrör från EU har sin historia och kulturella kontext, medan de svenska normerna baseras på sin historia om arbetsmarknadens reglering och de värderingar som ligger till grund för den. Hur dessa normer kan förenas med en utveckling av flexicurity inom ramen för partsmodellen, är en utmaning för regleringen av den svenska arbetsmarknaden.

I den omvandling som sker i arbetslivet är det väsentligt att reflektera över de värden som varit vägledande för den svenska partsmodellen. Det krävs en noggrann analys för att kunna identifiera vilka grundläggande normer som ligger till grund för regleringen av arbetsmarknaden. Vi måste vara beredda att kritiskt granska dessa värden ur ett framtidsperspektiv, men också stå

<sup>11</sup> Numera Svenskt Näringsliv.

<sup>12</sup> UVA träffades mellan SAF, LO och PTK år 1982. Parterna åtog sig i avtalet att verka för att UVA skulle antas av förbunden. Förbunden rekommenderades att följa och främja avtals-tillämpningen, förhandlingsprotokoll Utvecklingsavtal SAF-LO-PTK 1982-04-15.

<sup>13</sup> Se Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862.

<sup>14</sup> För en utförligare analys av flexicurity och UVA. Se Carin Ulander-Wänman, *Flexicurity och utvecklingsavtalet*, IFAU Rapport 2010:19.

upp för och utveckla de värden Sverige anser viktiga att bevara. Kommer de grundläggande normerna att vara framgångsfaktorer fortsättningsvis, eller behöver de ändras, kompletteras eller vidareutvecklas för att fungera under nya förutsättningar?

Den här artikeln lyfter fram några av de värden som har identifierats i UVA och som kan anses vara viktiga komponenter i den svenska partsmodellen. Dessa värden kan också antas ha betydelse för arbetstagarnas sysselsättningstrygghet. Artikeln belyser hur diskursen om det livslånga lärandet skulle kunna omsättas enligt partsmodellen, i en vinna-vinna-överenskommelse för att stärka företagets konkurrenskraft och arbetstagarnas sysselsättningstrygghet.

## 2 Värden i UVA av betydelse för arbetstagarnas sysselsättningstrygghet

UVA utgör en påbyggnad och en utveckling av den svenska medbestämmandelagen. Avtalet utgör en vinna-vinna-överenskommelse på så sätt att båda arbetsgivar- och arbetstagarparten är beredd att ta ett gemensamt ansvar för företagets konkurrenskraft och de anställdas trygghet. Det innebär bl.a. att de fackliga organisationerna kan se positivt på strukturförändringar och omställningar samt inte bara verka för att befintliga jobb ska vara kvar i oförändrad form. En del av de värden som har identifierats i avtalet handlar om hur parterna ser på varandra, på ledarskapet och på arbetsorganisationens utformning.

### 2.1 *Positiv syn på varandra som parter*

UVA bygger på en i grunden positiv människosyn. Alla arbetstagare oavsett position förutsätts kunna och vilja bidra till en gynnsam utveckling av företaget. Anställningsrelationen ses som långvarig med en ömsesidig lojalitet mellan parterna. Den enskilda arbetstagaren bedöms vara värdefull för företaget genom sin kompetens inklusive speciella yrkeserfarenhet. Avtalet förmedlar uppfattningen att arbetstagare är kreativa och bidrar med idéer i både konkreta problemlösningssituationer och till företagets utveckling i stort. De anställda anses ha förändringsförmåga. Det tas för givet att arbetstagarna kan ställa om till ändrade förutsättningar och följa med i den verksamhetsutveckling som företaget genomgår. Arbetstagarna ses som utvecklingsbara under hela sitt yrkesliv på ett sätt som gagnar företaget.

UVA förmedlar ett värde om medarbetarskap i företaget. Arbetsgivarna ses som socialt ansvarstagande både för företagets långsiktiga överlevnad och

konkurrenskraft och för arbetstagarnas trygghet samt utveckling i arbetet. Arbetsgivaren framställs som pålitlig och med förmåga att beakta även andra än strikt företagsekonomiska lönsamhetsintressen. Enligt avtalet ska arbetstagarnas möjligheter till samarbete och kontakt med arbetskamrater främjas. Genom detta tillgodoses, som jag förstår det, arbetstagarnas sociala behov samtidigt som utvecklade relationer mellan arbetskamrater underlättar samarbetet och för med sig att kollegor stödjer varandra i arbetet. Arbetstagarna fokuserar inte bara på individuella fördelar utan kan och vill också ta ansvar för kollektiva intressen. I UVA framstår arbetsgivar- och arbetstagarparter vara ömsesidigt beroende av varandra för att målen om ett konkurrenskraftigt företag och en trygghet för arbetstagarna ska kunna uppnås.

Den fackliga organisationen ses som en resurs i företaget. Arbetsgivaren utgår från att den fackliga organisationen kan göra egna kompetenta och ansvarsfulla bedömningar av företaget. Arbetsgivaren är beredd att bidra till motpartens kompetensutveckling i syfte att få till stånd kvalificerade beslutsunderlag som beaktar olika perspektiv. Den positiva synen på varandra som parterna har, bygger i UVA på stabilitet. Det gäller avseende de strategier som ska göra företaget långsiktigt konkurrenskraftigt, trygga arbetstagarnas sysselsättning och åstadkomma en företagsutveckling baserad på lojalitet och tillit.

## 2.2 *Ett demokratiskt och kommunicerande ledarskap*

I UVA uppmuntras alla anställda att delta i företagets utveckling. Arbetsgivaren är beredd att öka arbetstagarnas möjlighet till inflytande och förbättra dialogen samt engagemanget i gemensamma frågor.<sup>15</sup> Ledarskapet är präglad av att överordnade efterfrågar, lyssnar till och rådgör med sina underställda. Dialog och förtroende mellan chef och underställda är viktiga beståndsdelar i arbetet för att nå uppställda mål. Båda parter förutsätts kunna uttrycka idéer och uppfattningar på ett klart och övertygande sätt. Överordnade befattningshavare tar om möjligt hänsyn till underställdas bidrag när beslut fattas. Ledaren är ingen solitär utan en teambyggare som också själv är en del av teamet.

Företagskulturen i UVA baseras på öppenhet. Företagsledningen redovisar framtidsbedömningar så att den fackliga organisationen tillsammans med arbetsgivaren kan granska företagets marknadsutsikter, inköpsverksamhet, konkurrensläge, produktutveckling och produktionsutrustning och de

<sup>15</sup> Ett ökat inflytande bedöms i relation till Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet.

anställdas trygghet och utveckling i arbetet.<sup>16</sup> Arbetsgivaren informerar även om bedömningar som aktualiserar ny teknik och de tekniska, ekonomiska, arbetsmiljö- samt sysselsättningsmässiga konsekvenser som nya arbetsmetoder kan medföra.<sup>17</sup> Även enskilda arbetstagare ges möjlighet till inflytande. De anställda medverkar i planeringen av det egna arbetet, i utvecklingen av sin arbetssituation och i förändrings- samt utvecklingsarbete som rör det egna arbetet.<sup>18</sup> Genom att de anställda involveras i olika arbetsprocesser ges förutsättningar att påverka egna förhållanden i arbetet och företagets långsiktiga konkurrenskraft. Detta antas öka både arbetstagarnas motivation att samverka med arbetsgivaren och deras engagemang i arbetet. Viljan att fungera gemensamt i en positiv anda på dessa områden ger således fördelar för bägge parter.

### *2.3 En lärande arbetsorganisation*

UVA bygger på att makten att utveckla företaget och de anställda decentraliserats från de centrala arbetsmarknadsparterna till det enskilda företaget. Även i det lokala företaget förutsätts ansvar och beslutsfattande decentraliseras och delegeras så långt ner i organisationen som möjligt. Målsättningen i UVA är att organiseringen av företaget, ledningsformerna, styrsystemen och befattningarna utformas så att de är stimulerande och engagerande för de anställda. Arbetet utförs så att den enskilde arbetstagaren kan öka sina kunskaper och erfarenheter i arbetet och därmed få mer kvalificerade uppgifter och ansvarsfullare roller. Teknisk utveckling tillvaratas i företaget. Om det innebär förändringar i arbetsorganisation och arbetsuppgifter utbildas de anställda av företaget för nya funktioner.

Enligt UVA erhåller den enskilde arbetstagaren information om företagets ekonomiska situation i konkret och lättillgänglig form.<sup>19</sup> Denna öppenhet tillsammans med arbetstagarnas möjligheter att medverka i planering, förändring och utveckling som rör det egna arbetet ökar arbetstagarens kompetens om dels företaget, dels den egna arbetssituationen. Arbetstagarnas förmåga att göra självständiga bedömningar växer vad gäller dels hur arbetet och branschen utvecklas, dels vilka kunskaper som blir nödvändiga och skapar konkurrenskraft i framtiden.

<sup>16</sup> UVA s. 14.

<sup>17</sup> UVA s. 13.

<sup>18</sup> UVA s. 11–12.

<sup>19</sup> UVA s. 14.

I den lärande organisation som framställs i UVA förutsätts arbetstagarna vara fackligt organiserade. De är beredda att avstå egen makt och låta sig representeras av en facklig organisation. Organisationen har egen kompetens, tillförs ständigt ny kompetens genom dels insyn i företagets kärnområden, dels kompetensutveckling som bl.a. bekostas av arbetsgivaren. Överföringen av information och kunskap mellan arbetsgivare och facklig organisation samt enskilda arbetstagare skapar förutättning för påverkan, förståelse och tillit till de beslut som fattas i företaget. I den interaktion som sker mellan parterna där olika perspektiv belyses föds, som jag ser det, troligen ny kunskap. Ett arbetsgivar- och arbetstagarperspektiv på centrala delar av företagets verksamhet tillför därmed samtliga parter nya insikter.

### 3 Livslångt lärande – kärnan i företagets och arbetstagarnas långsiktiga konkurrenskraft

Den utveckling som pågår på arbetsmarknaden innebär att kraven på olika anställningar förändras och ökar i en allt snabbare takt. Enligt gällande rätt har en arbetsgivare i princip en skyldighet att kompetensutveckla de arbetstagare som finns i verksamheten. Arbetsgivaren har dock inte någon skyldighet att tillhandahålla utbildning av grundläggande karaktär eller längre utbildningsinsatser.<sup>20</sup> En omorganisation eller ett införande av ny teknik i ett företag kan innebära att kraven på de befattningar som finns i verksamheten radikalt förändras. Då blir betydelsen av tillräckliga kvalifikationer avgörande för arbetstagarens anställningstrygghet. Om arbetsgivarens befogade krav på de nya anställningarna utgörs av en fordran som är att betrakta som en grundläggande allmän kvalifikation, har arbetsgivaren inte någon skyldighet att tillhandahålla kompetensutveckling för de arbetstagare som innehar de ”gamla” befattningarna. Arbetstagare som saknar sådana grundläggande, allmänna kvalifikationer kan sägas upp på grund av arbetsbrist, eftersom de inte kan omplaceras på grund av otillräckliga kvalifikationer.

Av kommissionens meddelande KOM (2007) 359 slutlig, framgår att det livslånga lärandet är viktigt för att arbetstagare ska uppnå sysselsättnings-trygghet.<sup>21</sup> Arbetstagarnas kompetens bedöms också vara central för att stärka

<sup>20</sup> Se t.ex. AD 2005 nr 75.

<sup>21</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862.



företagets konkurrenskraft eftersom det möjliggör en skicklig och anpassningsbar arbetsstyrka. Kommissionen redovisar i nämnda meddelande en rad olika handlingsalternativ för hur ett livslångt lärande för arbetstagarna kan byggas upp genom insatser på flera nivåer och med olika aktörer. Många av dessa alternativ går att förena med den normbildning som finns i den svenska partsmodellen och som har identifierats i UVA.

För cirka tolv år sedan tillsatte dåvarande regering en stalig utredning med uppgift att lämna förslag på hur ett generellt system för individuell kompetensutveckling kunde utformas. Delbetänkandet överlämnades i maj 2000 och resulterade i 2001/02 års proposition om ett system för individuellt kompetenssparande.<sup>22</sup> Någon lagstiftning blev dock inte aktuell på området. En övergripande organisering av arbetstagarnas kompetensutveckling borde vara en fråga som staten, arbetsgivar- och arbetstagarparter har ett gemensamt intresse av att utveckla. Kompetensutvecklingsavtal finns inom ett flertal branscher på den svenska arbetsmarknaden. Det finns dock trots dessa avtal, enligt min mening, fortfarande mycket att göra för att stärka de enskilda arbetstagarnas rätt/skyldighet till fortlöpande kunskapsutveckling under bestående anställning.

### *3.1 Aktörer för arbetstagarnas livslånga lärande*

Kommissionen och de institutioner som är knutna till detta organ arbetar, som framgått, fortlöpande med att utveckla flexicurity genom att visa på olika handlingsalternativ. Kommissionen vill ta fram goda exempel på flexicurityåtgärder. Inom EU får länderna rapportera sina olika insatser och både medlemsländerna och vidtagna åtgärder utvärderas kontinuerligt utifrån uppställda mål. Enligt kommissionen förutsätter strategier för livslångt lärande att regeringar, arbetsmarknadens parter, företagen och enskilda arbetstagare medverkar aktivt.<sup>23</sup> Den svenska partsmodellen bygger på att staten inte har en aktiv roll i förhandlingarna om kollektivavtalens innehåll och rättsliga utformning.<sup>24</sup> Det förhållandet bör, enligt min mening, modi-

<sup>22</sup> Se SOU 2005:51 Individuellt kompetenssparande och prop. 2001/02/175, *Ett system för individuell kompetensutveckling*.

<sup>23</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862, s. 7.

<sup>24</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler*

fieras vad gäller statens roll att ekonomiskt bidra till arbetstagares kompetenssparande. En möjlighet för arbetstagare att under bestående anställning ha ekonomiska möjligheter att höja sina grundkunskaper, få branschöver-skidande fortbildning eller en chans att byta arbetsinriktning är, som jag ser det, samhällsnyttigt och gynnar rörligheten på arbetsmarknaden. Det skapar ett flexibelt system för övergångar mellan arbetstagares olika anställningar.<sup>25</sup>

Det arbetssätt som kommissionen utvecklat, att ta fram goda exempel och utvärdera dessa, är möjligt att tillämpa även för de centrala parterna på arbetsmarknaden i deras utveckling av företagets och de anställdas konkurrenskraft på marknaden. En övergripande uppgift för de centrala arbetsgivar- och arbetstagarorganisationerna kan vara att hitta former på årsbasis för att bygga ihop företagets och arbetstagarnas utveckling. Kunskap om hur olika verksamheter framgångsrikt lyckats koppla ihop t.ex. medarbetarsamtal, individuella kompetensutvecklingsplaner, löneförhandlingar, arbetsmiljö-åtgärder och budgetarbete i syfte att stimulera ett livslångt lärande, skulle underlätta arbetet på många lokala arbetsplatser. Genom att centrala parter utarbetar/visar på handlingsalternativ för det livslånga lärandet bidrar de till en kunskapspridning genom goda exempel.

Om centrala organisationer/branschorganisationer på arbetsgivar- och arbetstagar sidan kontinuerligt har en omvärldsbevakning och tillsammans formulerar riktmärken vad gäller kompetenskrav på olika befattningar, stärker det lokala parternas möjligheter att kunskapsmässigt rusta sig för framtiden. Branschorganisationerna anger vilken kunskap som nu krävs och vad som behövs i framtiden för olika befattningar, samt vilken tidsåtgång en sådan kunskapsutveckling beräknas ta.<sup>26</sup> Denna inventering kan analyseras i det lokala företaget och vara till nytta vid planeringen av olika befattningshavares kompetensutveckling.

---

*och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862.

<sup>25</sup> Se Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig, Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862, s. 5 under rubriken "Vad är flexicurity?"

<sup>26</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig, Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862, Bilaga 1 Handlingsalternativ för att uppnå flexicurity, s. 15–16.

Branschorganisationerna har mot bakgrund av den kunskapsinventering som vidtagits, en viktig funktion att påverka olika utbildningssystem att tillhandahålla flexibla former av utbildningsinsatser som motsvarar de krav på kunskap som förutses. De utbildningsinsatser som finns på marknaden idag kan eventuellt behöva kompletteras med (yrkes-)utbildningsinstitut på bransch- eller regional nivå eller med nya former av kunskapsförmedling.

Enskilda företag kan ha problem med eller känna en motvillighet att bekosta en kompetensutveckling av arbetstagare som gör att dessa blir attraktiva och kan rekryteras av andra arbetsgivare. För arbetstagarna är dock grunden i sysselsättningsstryggheten att vara anställningsbar både hos nuvarande arbetsgivare och inom branschen som helhet. Om den enskilde arbetsgivarens kostnader i första hand begränsas till att omfatta insatser som ger arbetstagaren tillräckliga kvalifikationer sett till behoven i det egna företaget, exklusive grundkunskaper, skulle ett sådant motstånd sannolikt bli mindre. Detta är i princip, enligt gällande rätt, den kompetensutveckling som arbetsgivare förväntas att tillhandahålla idag. Kunskapsutveckling som ökar arbetstagarens anställningsbarhet i branschen, men som den nuvarande arbetsgivaren inte ser en direkt nytta av, kan för den enskilde företagaren vara svårare att prioritera. En lösning på det problemet kan, enligt kommissionen, vara att investeringar i företagsöverskridande kompetensutveckling inom branschen bekostas genom fonder på branschnivå.<sup>27</sup>

Enligt kommissionen förutsätter ett livslångt lärande att enskilda arbetstagare medverkar aktivt. Kommissionen förutspår att arbetstagare i de flesta länder kommer att bli skyldiga att investera i kompetensutveckling och acceptera den utbildning som erbjuds. Arbetstagarna kan få stå för en del av kostnaderna för lärandet t.ex. genom att investera sin egen tid.<sup>28</sup> Om det ställs krav på eller förutsätts att arbetstagare ska spendera en del av sin egen fritid på kompetensutveckling kan det få skilda konsekvenser för olika arbetstagare. Kvinnor tar vanligtvis ett större ansvar för hemmet, barnen och äldre släktingar. Det finns statistik som visar att kvinnor med barn under sju års ålder spenderar 43 tim-

<sup>27</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862, s. 7.

<sup>28</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862, s. 12.

mar per vecka på obetalt arbete. Män i samma situation ägnar 26 timmar per vecka åt obetalt arbete.<sup>29</sup> Om arbetstagare måste använda sin fritid för att kompetensutveckla sig finns det en risk för att kvinnor i lägre utsträckning än män har förutsättningar att kunskapsutveckla sig utanför arbetstid. Ur ett jämställdhetsperspektiv har, som jag ser det, arbetsmarknadens parter en viktig uppgift att verka för att alla arbetstagare ges likvärdiga möjligheter till kompetensutveckling.

### 3.2 *Individuell kompetensutveckling – ett vinna-vinna-koncept*

De normer i partsmodellen som har kunnat identifieras i UVA handlar som framgått om en positiv människosyn, ett ledarskap som präglas av dialog och tillit samt en lärande organisation baserad på öppenhet och medinflytande. Dessa normer kan vara vägledande för utformningen av ett livslångt lärande på individnivå. UVA innehåller en positiv syn på arbetsgivarnas vilja att skapa förutsättningar för arbetstagarnas kompetensutveckling och på arbetstagarnas förmåga och ambition att öka sina kunskaper samt ansvar i arbetet. Det innebär att arbetsgivar- och arbetstagarparter borde ha förutsättningar att i kollektivavtal träffa överenskommelser om ett strukturerat sätt att arbeta med kompetensutveckling som gynnar båda parter i företaget.

I KOM (2007) 359 slutlig redovisar kommissionen olika handlingsalternativ för hur ett livslångt lärande för arbetstagare kan åstadkommas. Ett alternativ är att anställningsavtalen utformas så att de innehåller ett villkor om att arbetstagarna fortlöpande erhåller kunskapsutveckling.<sup>30</sup> Vid anställningens ingående åtar sig arbetsgivare att tillhandahålla ett individuellt kompetensutvecklingsprogram för arbetstagaren. Arbetstagaren i sin tur förbinder sig att genomföra de skäliga insatser arbetsgivaren tillhandahåller för att öka sina kunskaper.

#### 3.2.1 Ökade kunskaper genom intern arbetsorganisation och utbyte med den externa marknaden

Ett sätt att bidra till ökad motivation i arbetet och få arbetstagare att öka sitt eget ansvar för att utveckla eller förändra sina kunskaper kan vara att ge arbetstagare verktyg för att realisera sina framtidsplaner. Det är möjligt för

<sup>29</sup> SCB Tidsanvändningsundersökningen 2000/01.

<sup>30</sup> Se Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862, Bilaga 1 Handlingsalternativ för att uppnå flexicurity, alternativ 2 s. 16.

arbetsmarknadens parter att i kollektivavtal lägga fast att alla arbetstagare ska ha rätt till/skyldighet att medverka i minst ett årligt medarbetarsamtal. I detta medarbetarsamtal diskuteras bl.a. företagets behov av kunskap i ett framtidsperspektiv och arbetstagarens intresse av att utveckla sina kunskaper. Det är, enligt min mening, viktigt att företaget i medarbetarsamtalet använder sitt strategiarbete i form av bl.a. affärsplaner eller marknadsplaner för att identifiera kompetensbehov. I medarbetarsamtalet kan företagets behov på kort och lång sikt kartläggas vad gäller t.ex. mångkunnighet, spetskunskap, social kompetens, färdigheter i att leda projekt, möjligheten att arbeta på distans, använda nya hjälpmedel, konsekvenser för arbetsmiljön, och åtgärdernas inverkan på kostnader samt intäkter m.m. Medarbetarsamtalet mynnar ut i en individuell kompetensutvecklingsplan för arbetstagaren som årligen följs upp och utvärderas. En sådan plan kan förutom planering av ny kunskap i nuvarande befattning även innehålla strategier för att arbetstagare ska kunna byta befattning och position i företaget. En formaliserad, förtroendefull dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare om arbetstagarens kunskapsutveckling bidrar sannolikt till att öka arbetstagarens motivation och ansvar för att förbättra sin kompetens, vilket främjar företaget.

I en lärande organisation handlar ökad kunskap inte bara om att genomgå olika utbildningar. En viktig del i att utveckla kompetens är att vara praktiskt yrkesverksam. För att en arbetstagare ska få en ständig påfyllning av kompetens i arbetet och uppnå sysselsättningstrygghet krävs förutsättningar i den egna organisationen att bredda och fördjupa yrkeskunskaperna. Om arbetstagaren har intresse av att åta sig nya eller mer ansvarsfulla positioner för att utvecklas, måste också möjligheterna för detta kunna tillgodoses för att arbetstagaren ska upprätthålla motivation och engagemang i arbetet. I vissa fall kanske inte företaget har möjlighet att ge arbetstagaren den kompetensutveckling han/hon önskar. Den erfarenhet av t.ex. nya uppgifter eller arbetsmetoder som arbetstagaren önskar erhålla för att vara anställningsbar sett i relation till hela arbetsmarknaden kan inte alltid tillgodoses i företaget.

Det kanske kan ligga i tiden att luckra upp något av den starka lojalitetsplikt som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare, i de fall arbetstagare inte kan få utveckling i sitt yrke i nuvarande företag. Ett kunskapsutbyte med den externa marknaden kan vara nödvändig. Den internt lärande organisationen kompletteras med ett lärande i en extern organisation. En arbetstagare som för sin personliga utveckling vill prova arbeta i annat företag bör, enligt min mening, ges en rätt till ledighet från sin anställning för att under viss tid få fördjupa eller bredda sina yrkeskunskaper hos en annan arbetsgivare. En sådan rätt kan regleras genom lagstiftning eller kollektiv-

avtal.<sup>31</sup> I de fall arbetstagaren återkommer till arbetsgivaren efter sin ledighet tillförs företaget ny kunskap. Arbetstagaren är sannolikt också motiverad och engagerad för att få tillämpa de nya kunskaperna i företaget och det gör att kompetensen kan komma flera till del. I de fall arbetstagaren blir rekryterad av den nya arbetsgivaren, kan den tidigare arbetsgivaren genom en avgångsintervju få kunskap om vad som är bättre på den nya arbetsplatsen. En strukturerad avgångsintervju kan ge arbetsgivaren nya insikter om vilka områden som behöver förbättras för att han/hon ska vara en attraktiv arbetsgivare. Dessutom kan återrekrytering av en före detta anställd, som valt att vidareutveckla sig i ett annat företag, vara en god investering för det företag som arbetstagaren återvänder till.

### 3.2.2 Individuella kompetenskonton

För att medarbetarsamtal i företag ska vara meningsfulla måste det finnas resurser att realisera kompetensutvecklingsinsatser. Kommissionen visar på ett handlingsalternativ med individuella utbildningskonton. Detta handlingsalternativ involverar även staten som aktör. Genom att staten bidrar till kompetenskonton anser kommissionen att incitamenten för kompetensutveckling ökar.<sup>32</sup> Arbetsmarknadens parter har möjlighet att i kollektivavtal reglera möjligheten för arbetstagare att spendera visst belopp av sitt kompetenskonto på sin personliga utveckling. Det kan vara särskilt värdefullt om arbetsgivaren eller arbetstagaren förutspår att de grundläggande kraven på nya befattningar i företaget kommer att förändras och arbetstagaren inte besitter sådana kvalifikationer. En möjlighet för arbetstagare att spendera viss arbetstid och vissa medel från kompetenskontot på sin personliga utveckling kan innebära, att arbetstagarna kan ta ett större ansvar för att kontinuerligt höja sina grundkunskaper. Det gynnar företaget, eftersom arbetstagaren då får förutsättningar att

<sup>31</sup> På den svenska arbetsmarknaden finns idag en rätt för arbetstagare till ledighet för utbildning enligt Lag (1974:981) om arbetstagares rätt till ledighet för utbildning. Arbetstagare har även rätt till ledighet för att bedriva näringsverksamhet, se Lag (1997:1293) om rätt till ledighet för att bedriva näringsverksamhet. Det kan noteras att arbetsgivares lojalitetsplikt till arbetstagare har luckrats upp genom att det numera är tillåtet att hyra in arbetskraft. En arbetsgivare som sagt upp arbetstagare på grund av arbetsbrist kan välja att ha ett utbyte med den externa marknaden genom att hyra in arbetskraft, även när det finns företrädesberättigade arbetstagare i verksamheten.

<sup>32</sup> Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel, den 27.6 2007 KOM(2007) 359 slutlig. Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén, *Gemensamma principer för flexicurity: Fler och bättre arbetstillfällen med en kombination av flexibilitet och trygghet*, SEK {(2007) 861} {SEK(2007)862, Bilaga 1 Handlingsalternativ för att uppnå flexicurity, Alternativ 3 s. 17.

följa företagets utveckling. Arbetstagaren uppnår därmed en större anställningstrygghet.

Medarbetarsamtalen ger den enskilde arbetstagaren insikter om vilken kompetens företaget behöver på kort och lång sikt. Arbetstagaren kan därmed själv göra bedömningen om han/hon vill vara kvar i företaget och vidta de satsningar som krävs eller söka sig till något annat företag eller bransch. I vissa fall önskar inte en arbetstagare göra den satsning på ny kunskap som företaget kräver. Det kan också vara så att arbetstagaren efter ett antal år i företaget önskar arbeta med helt andra arbetsuppgifter. Det är därför att föredra, enligt min mening, att kompetenskontot rättsligt är konstruerat som en individuellt intjänad rättighet. Ett kompetenssaldo som är knuten till den enskilda arbetstagaren kan följa henne/honom genom hela arbetslivet. Kompetenskontot kan då göra det möjligt för en arbetstagare som önskar byta arbete att ta steget och satsa på en ny yrkeskarriär. Att arbetstagare ges möjlighet att byta arbete är, som jag ser det, alla betjänta av. En anställd som börjat fundera på en ny anställning förlorar sannolikt produktivitet i arbetet. Om det finns en viss trygghet i botten i form av t.ex. ledighet för tjänstgöring hos annan arbetsgivare och individuella kompetenskonton, ökar möjligheten för arbetstagarnas livslånga lärande.

För att individuella kompetenskonton ska kunna åstadkomma anställningsbarhet hos arbetstagarna under hela deras yrkesliv måste insatserna till kontona, enligt min uppfattning, vara betydande. Det krävs, som i kommissionens handlingsalternativ, att staten medverkar och är medfinansierad. Det behöver dock inte betyda statliga kostnadsökningar. Det torde vara möjligt att omfördela en del av de utgifter som redan i dag finns för omställningar på arbetsmarknaden.

En rörlighet hos arbetstagarna mellan att vara i arbete, att utbilda sig eller prova arbete hos annan arbetsgivare skulle innebära att det uppstår arbetskraftsbehov på företagen. De människor som står utanför arbetsmarknaden skulle därigenom ges en möjlighet att introduceras på arbetsmarknaden. En reglering med denna viljeinriktning innebär att staten tillsammans med centrala arbetsmarknadsparter och lokala företag bidrar till målsättningen om ett livslångt lärande för både arbetstagare och arbetssökande. Ett vinnvinna-resultat uppnås i form av konkurrenskraftigare företag och ökad sysselsättningstrygghet för arbetstagarna.