

**Riktlinjer**  
**rörande**  
**kompetensutveckling**  
**för anställda inom**  
**Massa- och Pappersindustrin**  
**i lydelse gällande fr o m 1998**

**SSIF Pappers SIF Ledarna CF**  
**Riktlinjer rörande kompetensutveckling**

*I ett arbetsliv som präglas av allt snabbare förändringar har kraven på de anställda, att kunna anpassa sig och utvecklas under nya förutsättningar, ökat.*

*Denna förmåga till anpassning och utveckling har sammanfattats med begreppet ”kompetensutveckling”. Parterna har försökt att beskriva och konkretisera detta begrepp i olika former, såväl i samverkansavtal som i samband med lönebestämmelser.*

*Parterna gör gemensamt den bedömningen att det föreligger en betydande samsyn förbunden emellen i synen på kompetensutveckling och dess betydelse. De texter vi fört in i olika avtal speglar vår uppfattning väl. Den gemensamma översynen har snarast gällt att ge texterna en utformning och presentation som är lättare att föra ut och diskutera med företag och anställda i samlad form.*

**Kompetensutvecklingens betydelse för företaget**

Det sägs ofta att de anställda är företagets största tillgång. Det är deras kunnande och engagemang som för företaget framåt och som därmed är utomordentligt avgörande för företagets konkurrenskraft.

Med dagens alltmer ”slimmade” och flödesinriktade organisationer räcker det inte att bara satsa på vissa nyckelpersoner utan alla anställda måste ges möjlighet och utrymme för utveckling i arbetet.

Rekrytering av nya anställda som motsvarar de högt ställda krav som gäller i dagens arbetsliv är dyrbar. Det är därför viktigt att, så långt möjligt, redan anställda utvecklas så att de ökar sitt bidrag till verksamheten i takt med ökade krav.

De anställdas kompetensutveckling är med detta synsätt ett viktigt inslag i företagets utvecklingsprogram.

### **Kompetensutvecklingens betydelse för de anställda**

Det gamla uttrycket ”stagnation är lika med tillbakagång” blir alltmer påtagligt ju snabbare utvecklingen och förändringstakten är.

Detta innebär också att alla anställda behöver utveckla sig i takt med förändringarna för att inte stagnera. För vissa är denna insikt klar. Andra kan däremot behöva uppmärksammas på vikten av den egna kompetensutvecklingen för att inte fastna i ett lite bekvämt synsätt grundat på inställningen att ”jag kan ju mitt jobb och det räcker för mig”.

### **Dialogens betydelse**

För att företagen ska kunna möta kraven på att snabbt kunna anpassa sig till förändrade förutsättningar, krävs en, på alla nivåer och i alla befattningar och vid varje tidpunkt, starkt motiverad och förändringsbenägen, kreativ och yrkesskicklig arbetskraft.

Detta kräver i sin tur att företagets utvecklingsplaner och framtida kompetenskrav blir kända i organisationen och kan brytas ned till individuella utvecklingsprogram där varje anställds behov av kompetens klargörs och åtgärder överenskomms.

Ett första steg i kompetensutvecklingen är således dialogen med de anställda om företagets tilltänkta utveckling. Dessa dialoger utgör ”riktningsangivare” för den enskilde anställdes engagemang, reflexioner och planer. Ett nyckelbegrepp här är väl fungerande utvecklingssamtal för bl a fastställande av kompetensbehov, arbetsplanering och inte minst ömsesidigt informations- och erfarenhetsutbyte.

### **Kompetensutveckling genom olika former av lärande**

En effektiv form av lärande är den som sker i ett arbete med utvecklande arbetsuppgifter. Det är därför viktigt att arbetsätt och arbetsorganisation utvecklas så att de anställda ges möjligheter att medverka i sådana arbetsprocesser som präglas av förändring och utveckling.

I en flödesorienterad arbetsorganisation är deltagande i projektarbete en möjlighet för de anställda att höja sin kompetens. Detta kan exempelvis innebära att företaget låter någon eller några delta i ett projektarbete mest för att lära för framtiden och inte så mycket för att de kan bidra så aktivt i det pågående arbetet.

En annan form av lärande är den mer traditionella utbildningen. Rätt använda kan återkommande utbildningsinsatser bredda och fördjupa de anställdas

yrkeskunnande och rusta dem för att kunna utnyttja de möjligheter som den snabba tekniska utvecklingen erbjuder. (Exempel på denna typ av utbildning är de certifieringskurser som utformas och genomförs av SUM för olika yrkeskategorier.)

### **Kompetensutveckling - löneutveckling, ett kopplat förhållande**

Ett framgångsrikt arbete med kompetensutveckling förutsätter att lönesättningen på ett naturligt sätt kopplas till detta arbete. Det är framför allt härigenom som de anställda känner gensvar för sina ansträngningar.

Det är naturligt att ett individrelaterat lönesystem är kopplat till systematiska utvecklingsplaner och kompetensbedömningar. Av dessa bör framgå vilka krav som ska uppfyllas för en individuell löneutveckling samt vilka möjligheter enskilda individer har att delta i utvecklingsinsatser av olika slag.

### **Kompetensutveckling ett ansvar för både företag och anställd.**

I dessa riktlinjer har från olika utgångspunkter berörts hur viktigt det är för både företag och anställda med ett genomtänkt system för kompetensutveckling.

För företaget handlar ansvaret om att satsa på relevant kompetensutveckling för alla anställda och att i olika

sammanhang visa på möjligheterna till lärande och utveckling.

Varje anställd är sedan ytterst ansvarig för sin egen utveckling. Det gäller att avläsa olika ”signaler” som kommer från omgivningen. Dessa signaler kan exempelvis handla om information om förändringar eller att löneutvecklingen blir svag. Om en passiv tendens fortsätter för en anställd kan det gå så långt att denne får svårt att uppfylla kvalifikationerna för att arbeta vidare i en verksamhet som undergår stora förändringar. Eftersom människors inställning till förändring och utveckling varierar är det således viktigt att alla anställda ändå får en möjlighet till reell insikt om sin situation för att därefter kunna göra sina val.

### **Lokala parternas roll**

Det är i första hand företagets ansvar att genomföra utvecklingsinsatser rörande personal, organisation och teknik. Dessa insatser måste, för att bli framgångsrika, bygga på lokal samverkan mellan parterna på företaget. Förbunden kan med stöd och rådgivning underlätta arbetet.

Formerna för dialog med de anställda, planering och genomförande av olika utvecklingsinsatser bör diskuteras och överenskommas mellan parterna. Det är också viktigt att representanterna för de fackliga organisationerna deltar i diskussioner om företagets utveckling för att sedan kunna ge stöd till sina medlemmar.

## FÖRHANDLINGSPROTOKOLL MASSA/PAPPER

**Art:** Förbundsförhandling

**Parter:** Sveriges Skogsindustrieförbund  
Svenska Pappersindustriarbetareförbundet  
Svenska Industritjänstemannaförbundet  
Sveriges Civilingenjörssförbund

**Tid:** 11 december 1997

**Plats:** Stockholm

**Ärende:** Avtal om kompetensutveckling

**Närvarande:** Sveriges Skogsindustrieförbund  
Göran Swanström

Svenska Pappersindustriarbetareförbundet  
Lennart Olovsson

Svenska Industritjänstemannaförbundet  
Paul Ellemark  
Leif Carlsson

Sveriges Civilingenjörssförbund  
Orvar Turegård

---

§ 1 Vid överläggningar om regler rörande kompetensutveckling i samband med årets avtalsrörelse har parterna konstaterat följande:

Bärande gemensamma tankar rörande kompetensutveckling finns bl a i Samverkansavtalet och i olika löneavtal. Ytterligare aspekter på frågan finns i den därtill utsedda gruppens rapport till industrikommittén enligt industriavtalet.

§ 2 I syfte att sammanställa den gemensamma synen på kompetensutvecklingsfrågorna i ett dokument, som är lättare att föra ut till företag och anställda, har parterna enats om de ”Riktlinjer rörande kompetensutveckling” som framgår av bilagan till detta protokoll.

§ 3 Parterna är i anslutning här till överens om att under 1998 ordna ett antal ”Ledarkonferenser”, till vilka representanter för företagen och de fackliga organisationerna skall inbjudas.

Avsikten med dessa konferenser är att presentera förbundens syn på kompetens- och utvecklingsfrågorna - inklusive frågorna om samverkan mellan parterna i dessa frågor - sådana de beskrivs i samverkansavtalet och de nya riktlinjerna.

Vid konferenserna är det också meningen att presentera en del relevant material - exempelvis ”Kunden kräver kvalitet” och innehållet i SUMs certifieringsprogram m

m - i syfte att stimulera arbetet i företagen med dessa frågor.

Som exempel på framtidssatsningar inom branschen kommer också det s k ”Kompetensstyrningsprojektet” att beskrivas.

Parterna kommer redan i början av året att påbörja planeringen av dessa konferenser, varvid underhandskontakter kommer att tas med representanter från företagen och de anställda för att genomförandet skall bli så ändamålsenligt som möjligt.

§ 4 Parterna uttalade som sin gemensamma uppfattning, att syftet med utformandet av riktlinjerna och genomförandet av konferenserna är att stimulera ett aktivt arbete ute i företagen med dessa viktiga framtidsfrågor.

Stockholm den 13 januari 1998

Sveriges Skogsindustrieförbund  
*Göran Swanström*

Svenska Pappersindustriarbetareförbundet  
*Lennart Olovsson*

Svenska Industritjänstemannaförbundet  
*Leif Carlsson*

Sveriges Civilingenjörersförbund  
*Orvar Turegård*

## FÖRHANDLINGSPROTOKOLL MASSA/PAPPER

**Art:** Förbundsförhandling

**Parter:** Sveriges Skogsindustrieförbund  
Ledarna

**Tid:** 9 februari 1998

**Plats:** Stockholm

**Ärende:** Avtal om kompetensutveckling

**Närvarande:** Sveriges Skogsindustrieförbund  
Göran Swanström

Ledarna  
Lars Permelin  
Thomas Melander  
Stig-Gunnar Rönnlund  
Bruno Lundgren

---

§ 1 Parterna har noterat att överenskommelse om riktlinjer för kompetensutveckling träffats mellan SSIF, Pappers, SIF och CF som ett led i årets avtalsuppgörelse. Dessa riktlinjer bygger bl a på innehållet i

samverkansavtalet samt inslag i de olika löneavtalen.

§ 2 SSIF och Ledarna gör gemensamt den bedömningen att dessa riktlinjer är väl förenliga med innehållet i såväl samverkansavtalet som huvudavtalet om lönebildning i företagen. Kompetens- och verksamhetsutveckling utgör för övrigt kärnområden i det senare avtalet. Parterna är därför ense om att de ”Riktlinjer rörande kompetensutveckling” som framgår av bilagan till detta protokoll skall gälla mellan SSIF och Ledarna.

I samband med träffandet av denna överenskommelse konstaterar parterna, att riktlinjerna speglar en gemensam syn på kompetensutvecklingsfrågorna som gällt sedan länge och att riktlinjerna tillkommit i första hand för att återge detta synsätt i samlad form i ett dokument som är lätt att föra ut till företag och anställda.

§ 3 Parterna är i anslutning härtill överens om att under 1998 - gemensamt med Pappers, SIF och CF - ordna ett antal ”Ledarkonferenser”, till vilka representanter för företagen och de fackliga organisationerna skall inbjudas.

Avsikten med dessa konferenser är att presentera förbundens syn på kompetens- och utvecklingsfrågorna - inklusive frågorna om samverkan mellan parterna i

dessa frågor - sådana de beskrivs i samverkansavtalet och de nya riktlinjerna.

Parterna kommer redan i början av året att påbörja planeringen av dessa konferenser, varvid underhandskontakter kommer att tas med representanter från företagen och de anställda för att genomförandet skall bli så ändamålsenligt som möjligt.

§ 4 Parterna uttalade som sin gemensamma uppfattning, att syftet med utformandet av riktlinjerna och genomförandet av konferenserna är att stimulera ett aktivt arbete ute i företagen med dessa viktiga framtidsfrågor.

Stockholm den 9 februari 1998

Sveriges Skogsindustrieförbund  
*Göran Swanström*

Ledarna  
*Lars Permelin*