

Klar for

FREMTIDEN?

Kompetanse på CEOs agenda - fra compliance til forretningsverdi og samfunnsnytte

PwC i samarbeid med Bergen næringsråd



November 2024

1

08.30 Innsikt

2

08.55 Oppskrift

3

09.25 Panelsamtale

4

09.55 Avslutning





INNSIKT

For å møte fremtidens arbeidsliv må vi kunne tilpasse oss

50%

**nedgang i levealder for
S&P 500-selskaper**
(fra 37 år i 1980 til 17 år i dag).

70%

av CEOs forventer at
Generativ AI
vil endre måten deres selskap
skaper og leverer verdi
i løpet av de neste 3 årene.

PwC's 27th Annual Global CEO Survey

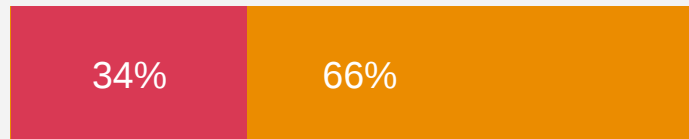
- Bedriftsledere navigerer i **kortsiktige utfordringer** mens de posisjonerer seg for å utnytte **langsiktige megatrender**.
- Fremtiden er usikker og uforutsigbar, der de største påvirkningene forventes å komme fra **endrede forbrukervaner, regulatoriske endringer, mangel på arbeidskraft og kompetanse, og teknologisk disrupsjon**.
- **Endringene vil treffe alle bransjer**

“

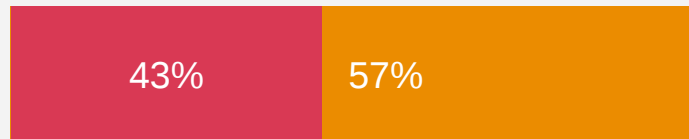
Organisasjoner må handle annerledes. Å skape aksjonærverdier kan bare gjøres gjennom å **ta vare på ansatte, kunder og lokalsamfunn**. Og det **inkluderer ansvaret** for å hjelpe folk med å **lære nye ferdigheter, tilpasse seg fremtidige jobber og skape talenter**.

- Jonas Prising, administrerende direktør,
ManpowerGroup

Andel av oppgaver som utføres av mennesker vs maskiner
2022



2027





“

45%

av CEOer tror ikke
selskapet vil være
levedyktig om 10 år om
de fortsetter på samme
måte

PwC 27th Annual Global CEO Survey

Arbeidslivet er i endring

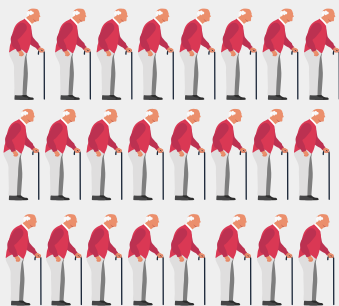
Demografiske endringer

strategisk bemanningsplanlegging, organisasjonsdesign



For hver **ekstra person** vi får i yrkesaktiv alder (20-66 år) **innen 2050**

Får vi **24 seniorer** (67 år og eldre)



*SSB prognoser

Kompetansebehovet endrer seg..

rekruttering, onboarding og opplæring, etterfølgerplanlegging

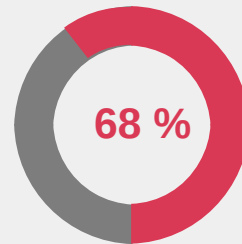
2 av 3

Virksomheter har udekket kompetansebehov

NHOs kompetansebarometer for 2023

... og opplevd arbeidspress øker

prestasjonsoppfølging og sykefraværforebygging



Sier at de ikke har tid og energi til å gjøre jobben sin

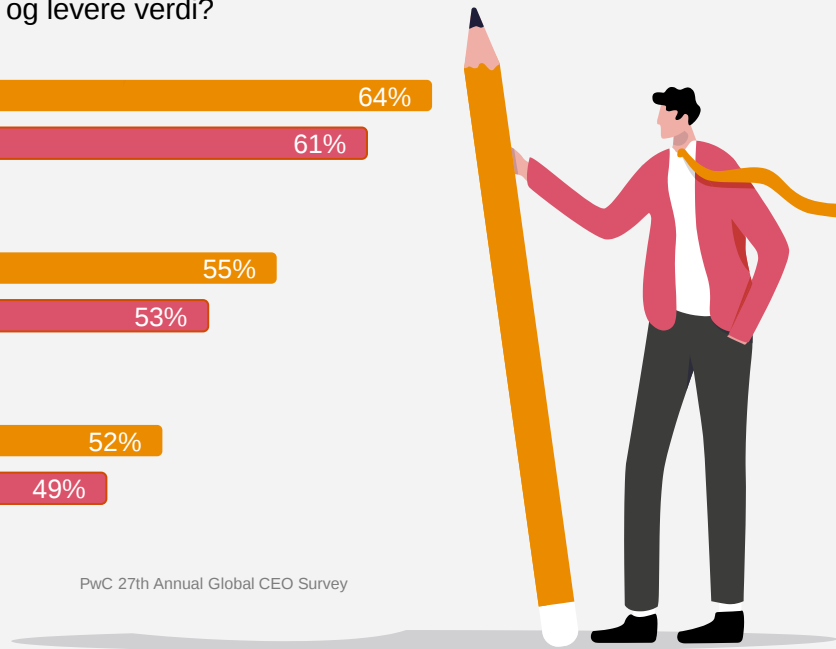
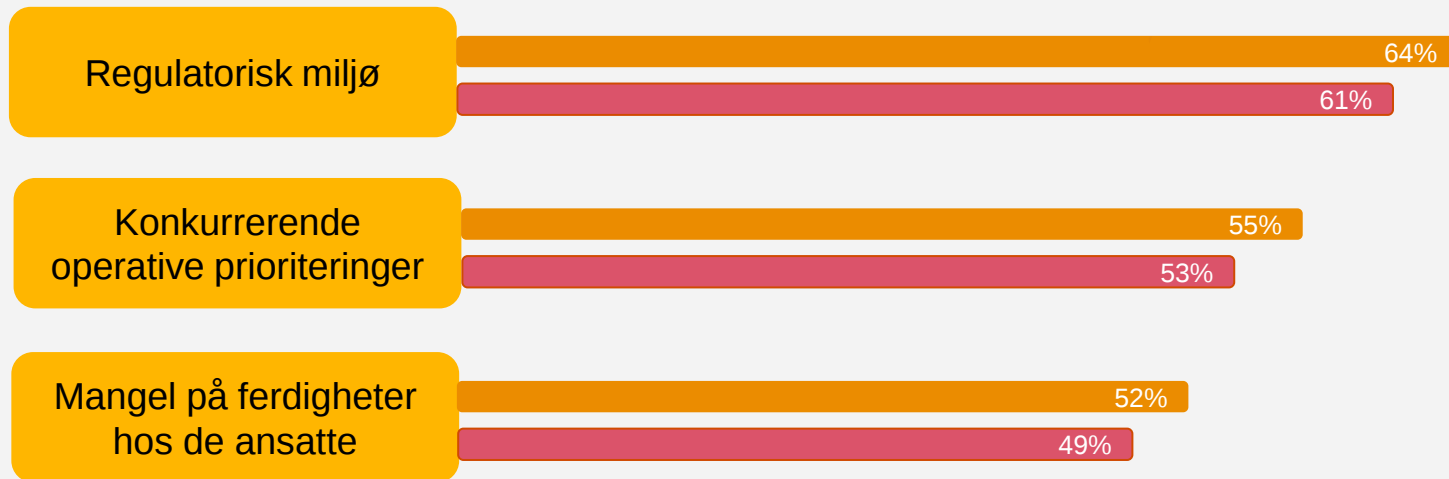
8 av 10 unge arbeidstakere har opplevd eller vært nær ved å bli **utbrent**



Mangel på kompetanse oppgis som en av de tre viktigste barrierene for verdiskapning blant norske CEOs

PwC CEO Survey 2024:

I hvilken grad, om i det hele tatt, hindrer følgende faktorer din bedrift i å skape og levere verdi?



Likevel er det et fåtall som har igangsatt strukturert arbeid med læring og utvikling



Det er mangel på både innsikt og verktøy for å håndtere kompetansegapet...

Bærekraftsdirektivet (CSRD) er et paradigmeskifte innen bærekraft og rapportering som vil treffe alle

I korte trekk:

- Et rapporteringsdirektiv som **likestiller bærekraftsrapportering** med finansiell rapportering
- Norge følger EUs tidsplan, og direktivet er **innført i norsk lov**
- Ca. **2000 norske virksomheter omfattes**, og om lag 50.000 europeiske
- Krav om at bærekraftsrapporteringen **skal attesteres**
- **Økte krav og forventninger** til styring og kontroll
- Elektronisk format og **elektronisk merking av informasjonen** blir obligatorisk
- Det er utviklet egne **rapporteringsstandards** som alle som omfattes må rapportere i tråd med



Regnskapsåret 2024

Børsnoterte* foretak, banker, forsikringsforetak og kredittforetak som på foretaks- eller konsernnivå har:

- Minst 500 ansatte (årsverk i snitt) og
- Salgsinntekter > 580 MNOK eller
- Balansesum > 290 MNOK

Regnskapsåret 2025

Store foretak eller konsern som oppfyller minst to av tre vilkår:

- Salgsinntekter > 580 MNOK
- Balansesum > 290 MNOK
- Antall ansatte (årsverk i snitt) > 250

Regnskapsåret 2026

Små og mellomstore børsnoterte foretak (SME), og store foretak definert som "små og ikke-komplekse kredittinstitusjoner" og visse forsikringsforetak. Børsnoterte SME er foretak som tilfredsstiller minst to av tre vilkår:

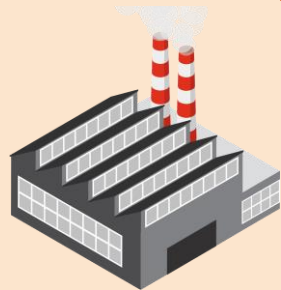
- Salgsinntekter: 10 - 580 MNOK
- Balansesum: 5- 290 MNOK
- Antall ansatte (årsverk i snitt): 10-250

Bærekraftstemaene omfattet av CSRD favner bredt

		Miljø					Sosial				Styring	
Tema	Bærekraftsforhold (ESG-forhold)	Undertema / henhold til CSRD	E1: Klimaendringer	E2: Forurensning	E3: Vann og marine ressurser	E4: Biomangfold og økosystemer	E5: Ressursbruk og sirkularitet	S1: Egen arbeidskraft	S2: Arbeidere i verdikjeden	S3: Berørte lokalsamfunn	S4: Forbrukere og sluttbrukere	G1: Forretningsetikk
			Tilpasning til klimaendringer	Forurensning av luft, vann og jord	Vann: Vannforbruk, vannuthenting; vannutslipp	Påvirkning på artens tilstand	Ressurstilførsel	Arbeidsforhold i egen drift	Arbeidsforhold i verdikjeden	Økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter	Informasjon	Forretningskultur
			Redusere klimaendringer	Forurensning av levende organismer og matkilder	Marine ressurser: Utslipp til hav; forbruk av marine ressurser	Påvirkning på økosystemer	Ressurs-uttømming	Likebehandling og muligheter for alle	Tilgang til like muligheter	Sivile og politiske rettigheter	Personvern og sikkerhet	Beskyttelse av varslere
			Energi	Stoffer som gir grunn til bekymring		Avhengighet av økosystemer	Avfall	Andre arbeidsrelaterte rettigheter	Andre arbeidsrelaterte rettigheter	Urfolks rettigheter	Sosial inkludering	Korrupsjon og bestikkelser
				Stoffer som gir stor grunn til bekymring								Dyrevelferd
				Forurensning i form av mikroplast								Politisk engasjement og lobbyvirksomhet
												Håndtering av relasjoner med leverandører og betalingspraksis
... og enda flere temaer												
Merk! De tomme boksene illustrerer selskapsspesifikke temaer som er relevante for selskapet, men som ikke er listet opp som egne temaer i ESRS												
PwC												

Dobbelt vesentlighetsvurdering

Hvordan virksomheten påvirker sine omgivelser



Positive?
Negative?
Faktiske?
Potensielle?

Hvordan omgivelsene kan påvirke virksomheten finansielt



Muligheter



Risiko

ESRS S1 - Egne ansatte - undertemaer



Arbeidsforhold

Sikker ansettelse

Arbeidstid

Levedyktig lønn

Sosial dialog

Organisasjonsfrihet /medvirkningsrett

Kollektive forhandlinger

Balanse mellom arbeid og privatliv

Helse og sikkerhet



Likebehandling og like muligheter for alle

Likestilling og likelønn

Opplæring og kompetanseutvikling

Ansettelse og inkludering av personer med funksjonsnedsettelse

Tiltak for forebygging av vold og trakassering på arbeidsplassen

Mangfold



Andre arbeidsrelaterte rettigheter

Barnearbeid

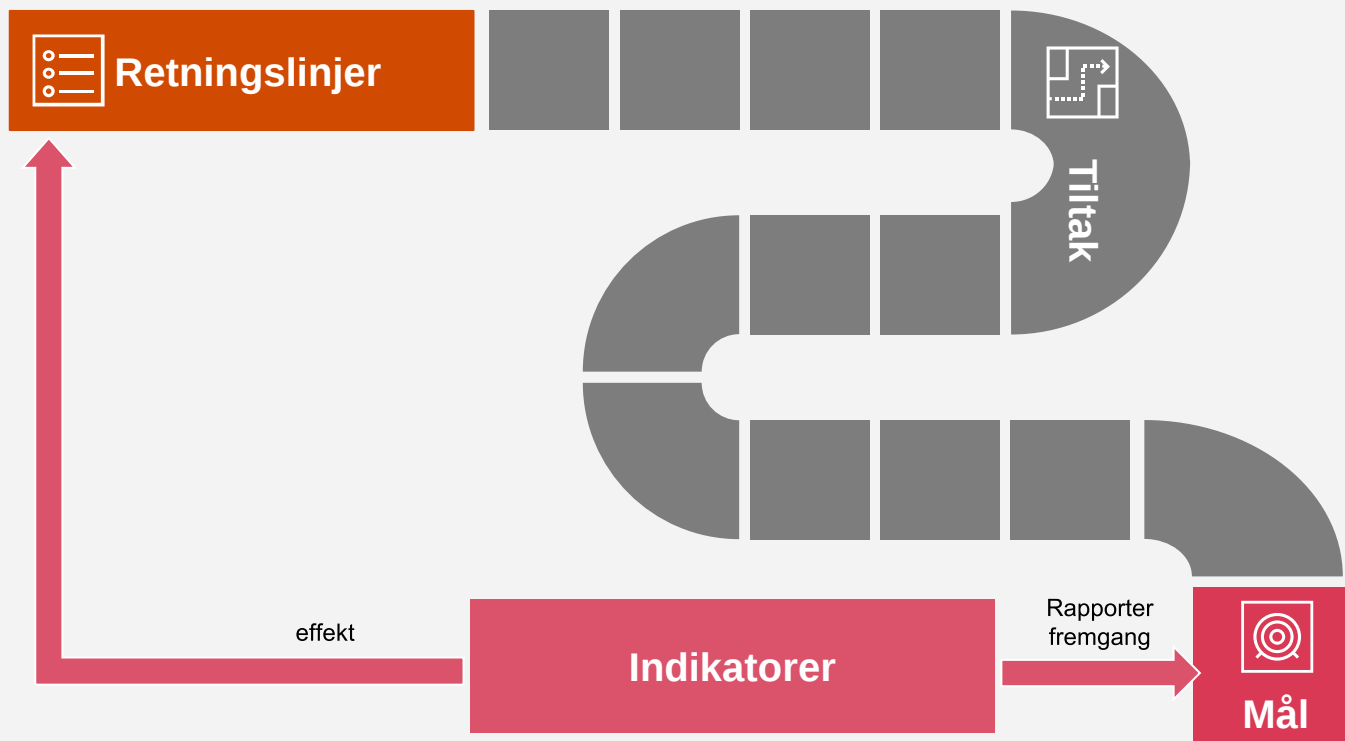
Tvangsarbeid

Tilfredsstillende boforhold

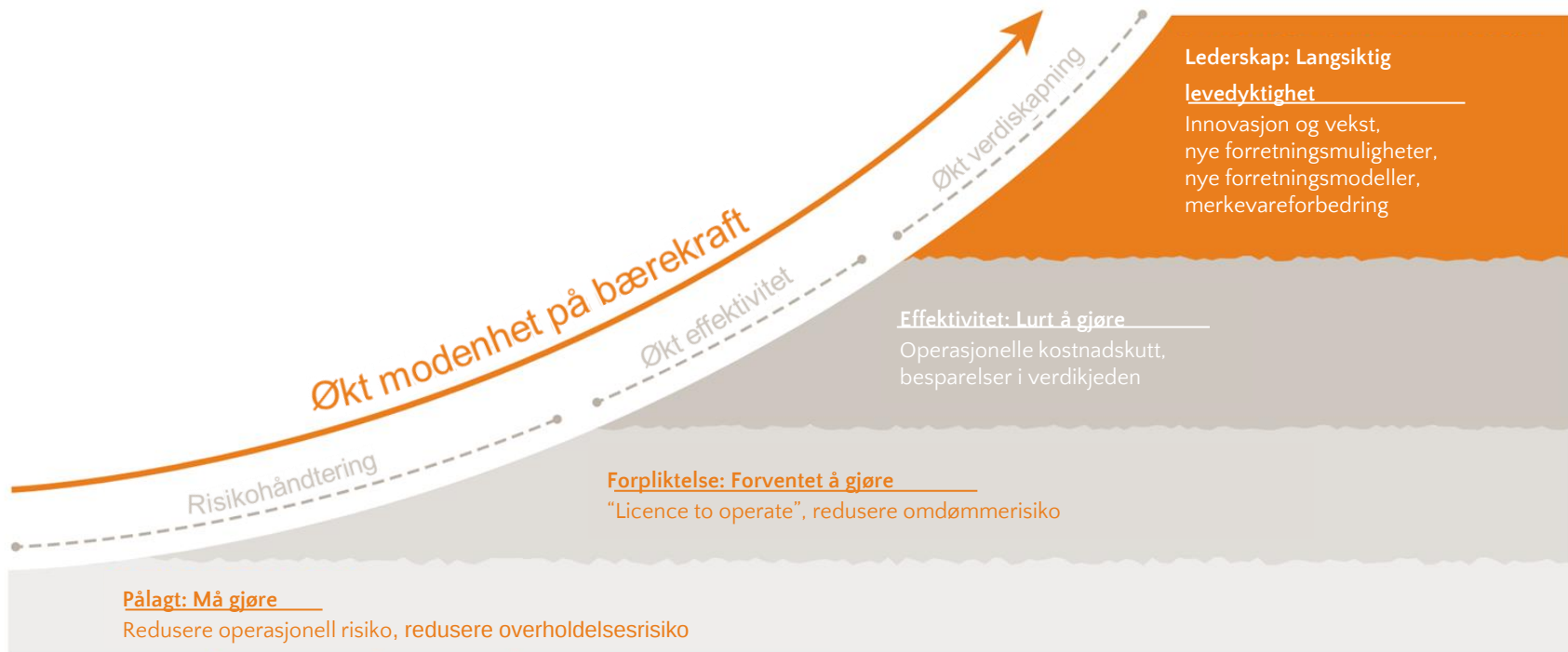
Personvern

De 4 rapporterings pillarene





Arbeidet med bærekraft er en reise fra å sikre compliance til å øke verdiskaping



Viktigheten av utviklingsmuligheter er et konkurransefortrinn i “kampen om kompetansen”

67 %

Sier at muligheten til å lære nye ferdigheter er en nøkkelfaktor i enhver beslutning om å bytte jobb

28 %

planlegger å bytte jobb opp fra 26 % i 2023 og 19 % i 2022

“Mens mesteparten av innsatsen er fokusert på digitale ferdigheter som AI, big data og programmering, vektlegger bedriftsledere sterkt lederskap, nysgjerrighet og å bygge motstandskraft.”

World Economic Forum, Reskilling Revolution 2024



Virksomheter må tenke nytt

60%

av virksomhetene som ble spurt, sier at kompetansegap i det **lokale arbeidsmarkedet** hemmer deres transformasjon.

46%

av ansatte mener at deres **formelle kvalifikasjoner** ikke er relevante for jobben

Men kun
6%

av globale virksomheter mener at å **fjerne krav** til formell utdanning vil forbedre tilgangen på talenter

58%

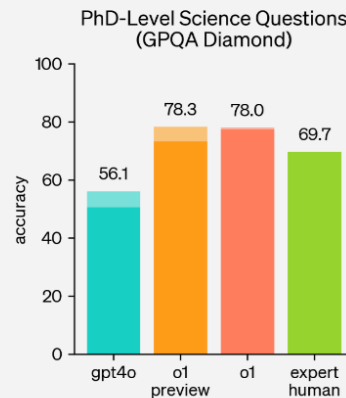
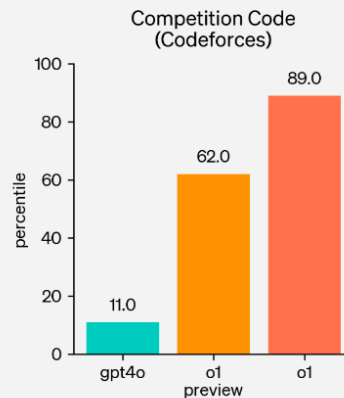
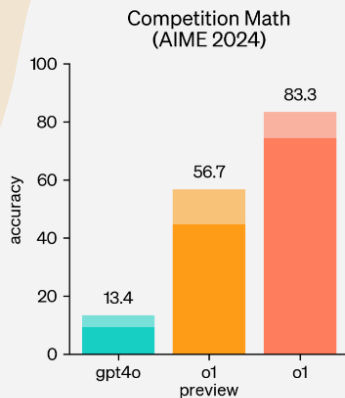
av de spurte ansatte tror at ferdighetene jobben deres krever vil **endre seg betydelig** i løpet av de neste fem årene

Arbeidsgivere har et ansvar

Antall jobber som krever AI-kompetanse har økt med 7 x siden 2012

“AI vil ikke erstatte mennesker, men mennesker som bruker AI vil”

-Fei-Fei Li



Kilde: OpenAI





Arbeidsmiljøloven

“Det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for **faglig og personlig utvikling** gjennom sitt arbeid.”

“det gis **tilstrekkelig informasjon og opplæring** slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet **når det skjer endringer** som berører vedkommendes arbeidssituasjon.”

Hovedavtalen LO - NHO

“Bedriften og de ansatte har alle ansvar for at et **eventuelt kompetansegap blir tilfredsstillende dekket.**”

“Den enkelte bedrift **skal legge frem sine mål** for fremtidig utvikling som grunnlag for **kartlegging av behov for kompetanse.**”



Psykososiale arbeidsmiljøet

Feil kompetanse medfører en **belastning** på arbeidstakeren selv, og arbeidsmiljøet for øvrig.



Oppsigelser

Kan være **vanskelig å begrunne at en oppsigelse** er saklig. Erstatningsansvar.



Omorganisering og nedbemanning

Kostnadskrevende prosess. Selskapet kan bli sittende igjen med **lite optimal kompetanse**.

Hvilken utvikling vil vi kunne se fremover?



Kommentar

LO krever kroner og kompetanse i årets lønnsoppgjør



Kjell Werner

Kommentator i FriFagbevegelse

Publisert 20.02.2024 13:26 Oppdatert 29.02.2024 11:13



Lønnsoppgjøret 2024

Slik kan ansatte i industrien få mulighet til etter- og videreutdanning

Nå skal det bli enkelt for operatører i industrien å ta spesialiserte moduler som øker kompetansen. Staten blir med på spleiselaget.



Ledere og styrer må sikre helhetlige prosesser som gjør at virksomheten kontinuerlig tilpasser seg

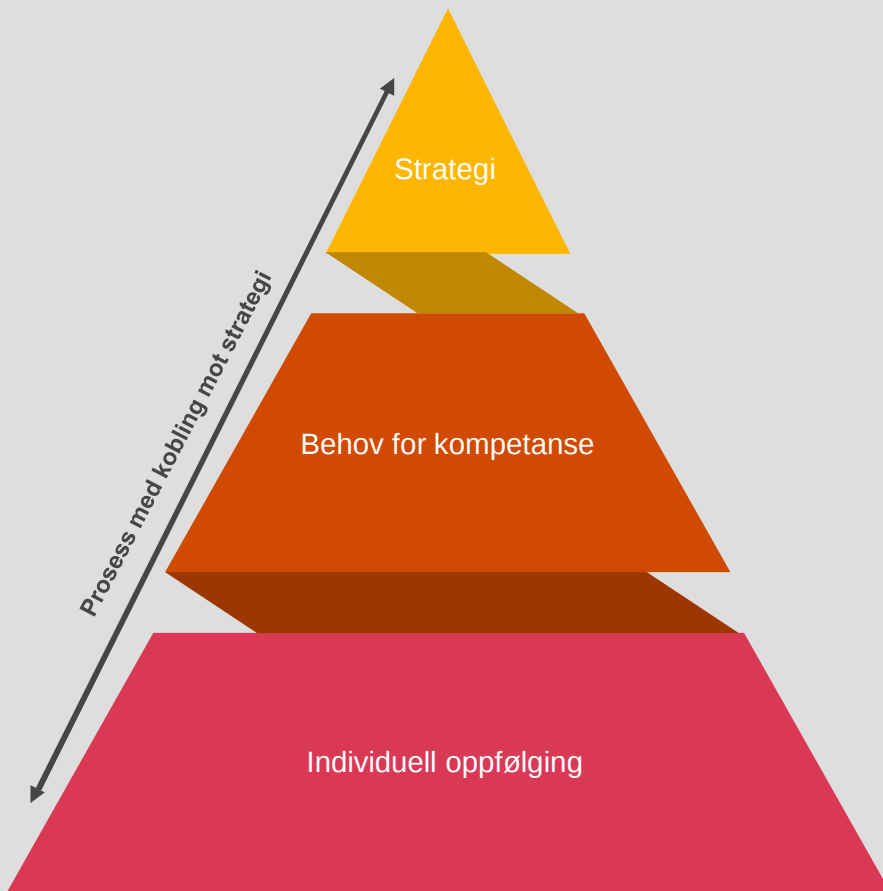


OPPSKRIFT



Kompetanseutvikling må ta utgangspunkt i kritisk og strategisk kompetanse, og være i tråd med strategien

Arbeid med kompetanseutvikling bør være fremtidsrettet og strategisk, med fokus på kritisk kompetanse som samsvarer med bedriftens strategi, for å tette det omfattende kompetansegapet og systematisere fremtidens nødvendige ferdigheter.



Utvikling av kognitive ferdigheter vil være like viktig som tekniske ferdigheter fremover

Kreativ tenkning

Analytisk tenkning

Fleksibilitet

*Nysgjerrighet og livslang
læring*

Empati og aktiv lytting

*Kunstig intelligens og
dataanalyse*

Sosial påvirkning



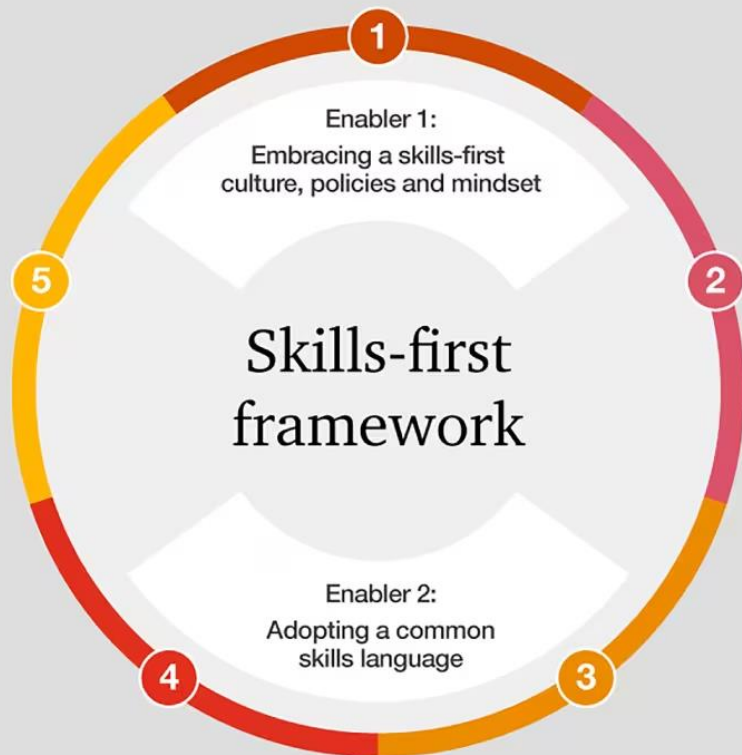
.. og vi står overfor et skifte i hvordan vi forholder oss til læring



Fra dokumentert læring → til måling av prestasjon (prestasjon)

Fra	Til
Selskapsdrevet	Behovsstyrt
Overholdelse av regelverk	Personlig og relevant
Hendelsesbasert	Når som helst og hvor som helst
Klasserom og kurs	Sosialt og samarbeid
Kunnskapskrav	Ytelseskrav

PwC anbefaler en dynamisk ferdighetsbasert tilnærming som fokuserer på å møte forretningsbehov og forventninger til medarbeidere

**Action Area 1:**

Identify current and future skills needs and gaps and map skills to work tasks.

Action Area 2:

Articulate skills needs in job descriptions and leverage and recognise innovative skills assessment methods.

Action Area 3:

Co-develop and co-deliver skills-based training programmes with industry, learning providers, and government.

Action Area 4:

Boost lifelong learning and access to skills-based learning opportunities.

Action Area 5:

Create skills-based pathways for development and redeployment.



A farmer of the sea.



From backyard beginnings
to world leadership
Fremtidsrettet kompetanseledelse

MOWI®



Vi må skape en arbeidsstyrke som er rigget for fremtiden

Regulatoriske krav har satt fart på kompetansesarbeidet,
fremover handler det om å sikre evne til læring

A large salmon is shown swimming in clear blue water. Several white rectangular labels with black text are connected to the fish by thin lines. The labels indicate the weight of the fish at different points along its body and an average weight. The background shows the surface of the water with light reflecting off it.

Weight: 4.4 KG

Weight: 4.1 KG

Weight: 3.8 KG

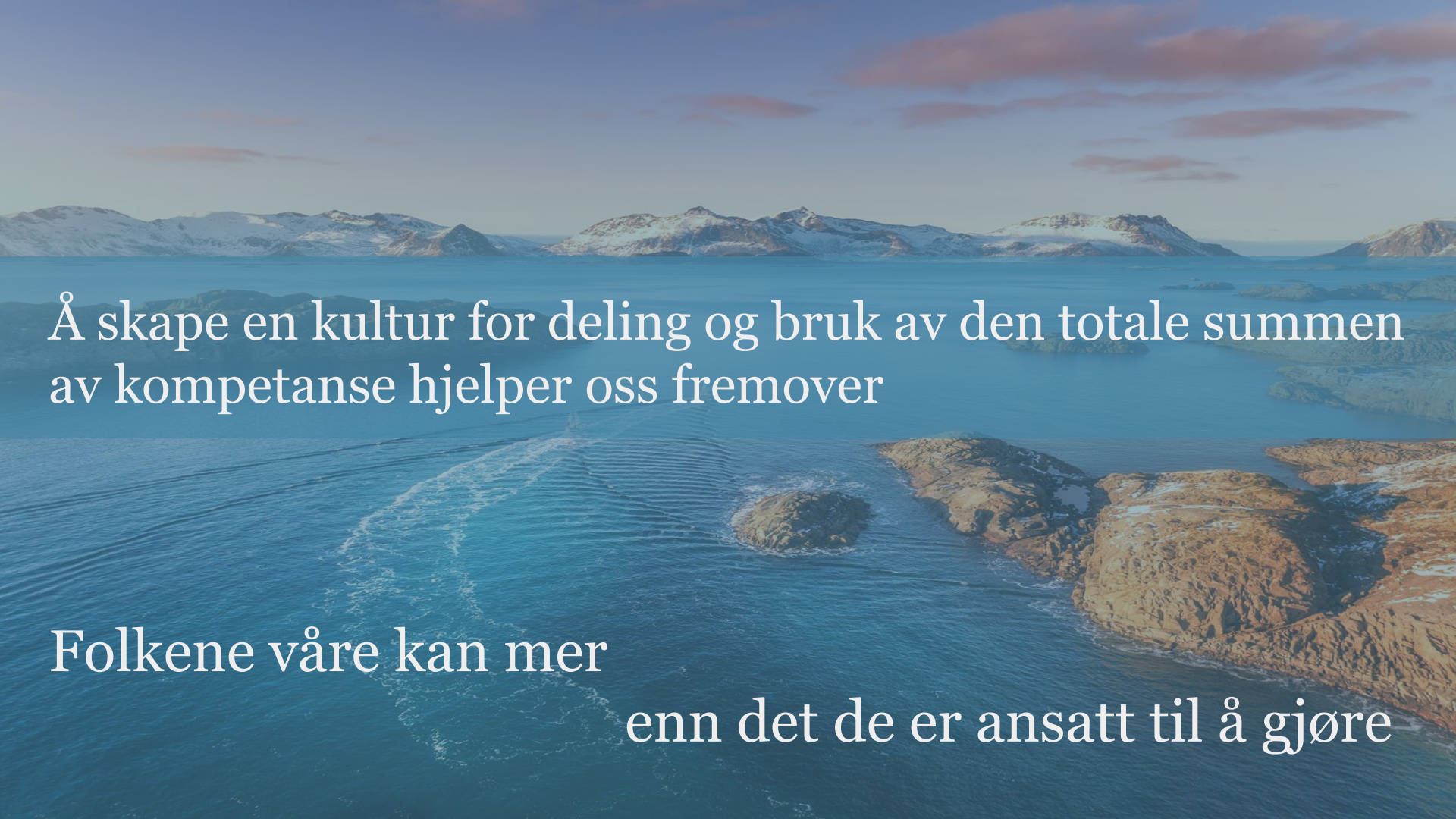
Weight: 4.3 KG

AVERAGE
Weight: 4.1 KG



En ny arbeidshverdag som følge av ny teknologi krever et
bevisst forhold til kompetansedeling og tid til læring

Fra fokus på tradisjonelle krav
til å tilrettelegge for nye ferdigheter

A scenic view of a fjord with snow-capped mountains in the background and rocky islands in the foreground. The water is a deep blue, and the sky is a pale blue with some light clouds. The text is overlaid on the image in a white serif font.

Å skape en kultur for deling og bruk av den totale summen
av kompetanse hjelper oss fremover

Folkene våre kan mer
enn det de er ansatt til å gjøre



Og selv om det er mye som gjøres bra, er det fremdeles masse vi har lyst til å gjøre enda bedre

MOWI®

PANELSAMTAL E



Assisterende fylkesdirektør NAV Vestland
Aida Cisic-Dizar



Eier av Bien Basar
Silje Sandnes Sævig



Leder for Workforce Bergen i PwC
Katarina Lindøen-Kjellnes

Lyst til å lære mer? Ta en titt på PwC sine undersøkelser



Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Insight | 18 minute read | June 24, 2024

Workers are ready for change. Are leaders ready to engage them?

Listen to industry-specific insights from our workforce experts



PwC's Global CSRD Survey 2024

The promise and reality of CSRD reporting

Survey | 13 minute read | June 13, 2024

Companies say that reporting under the EU's Corporate Sustainability Reporting Directive will bring tangible business benefits even as they grapple with tight timelines and the complexity of implementing the regulation.



Kompetanserapporten 2024

Report | 28/06/24

For fjerde gang har vi spurt over hundre norske virksomheter hvordan de jobber med strategisk kompetanseheving. Å utvikle en endringstyktig organisasjon defineres som det viktigste tiltaket for å tette kompetansegap i norske virksomheter. Det er en klar sammenheng mellom de som mener at teknologisk disrupsjon påvirker setekapet og de som har satt kunstlig intelligens på agendaen.



Topplederne er litt mer optimistiske enn i fjor: CEO Survey 2024

Report | 28/06/24

Årets CEO Survey viser at mye rører seg i det globale næringslivet. Flere har kommet langt på vei med klimatiltak og bruk av ny teknologi. Samtidig tror flertallet (55 %) av de norske topplederne at verdensøkonomien forverrer seg i 2024.

Kontakt oss gjerne!



Katarina Lindøen-Kjellnes

Partner

+47 481 50 805

katarina.lindoen-kjellnes@pwc.com



Nina Grimeland

Senior Manager

+47 990 92 939

nina.grimeland@pwc.com



Ingrid Fladberg Brucker

Direktør/advokat

+47 97 62 91 58

ingrid.brucker@pwc.com