

# RAPPORT RAPPORT

## Kompetansekartlegging i reiselivsnæringen i Buskerud

Ingunn Elvekrok  
Mai Anh Thi Lê





**Rapporter fra Høgskolen i Buskerud**

**Nr. 86**

**Kompetansekartlegging  
i reiselivsnæringen i Buskerud**

**Av**

**Ingunn Elvekrok  
Mai Anh Thi Lê**

**Drammen 2011**

HiBus publikasjoner kan kopieres fritt og videreformidles til andre interesserte uten avgift.

En forutsetning er at navn på utgiver og forfatter(e) angis- og angis korrekt. Det må ikke foretas endringer i verket.

ISBN 978-82-8261-010-0

ISSN 0807-4488

## Forord

Kartleggingen er gjennomført i forbindelse med en masteroppgave i kompetanseledelse ved Høgskolen i Buskerud, og på oppdrag fra Buskerud Fylkeskommune.

Masteroppgaven har to mål:

- (1) å kartlegge baseline for kunnskapsnivået i reiselivsnæringen i Buskerud gjennom en spørreundersøkelse om bedriftenes kompetanse i dag og kompetansebehov fremover.
- (2) å kartlegge i hvilken grad organisasjonene evner til å dele erfaring og kunnskap mellom seg.

I denne kortversjonen er bare den første delen omhandlet. Masteroppgaven er tilgjengelig ved henvendelse til biblioteket ved Høgskolen i Buskerud eller direkte til Mai Anh Thị Lê.

Drammen /Hønefoss 20. juli 2011

Ingunn Elvekrok

førsteamanuensis, Dr Oecon  
Høgskolen i Buskerud

Mai Anh Thị Lê

masterstudent  
Høgskolen i Buskerud

## Sammendrag av funn

Ansatte med formell kompetanse utgjør ca. 16 % av arbeidstokken i bedriftene som har deltatt i undersøkelsen. Av de ansatte som har formell kompetanse har 6 av 10 fagbrev, 3 av 10 har bachelor eller mastergrad i økonomisk/administrative fagområder, mens drøyt 1 av 10 har annen høyskole-/universitetsutdanning.

Totalt sett vurderte bedriftene at de har høy eller svært høy kompetanse på vertskapsrollen, personalbehandling, økonomifag og reiseliv. Opplevelsesproduksjon, markedsføring og produktutvikling oppgis som de viktigste områdene bedrifter trenger mer kunnskap om i fremtiden. Det er som forventet relativt store variasjoner på kompetansebehov mellom ulike typer bedrifter.

Nær hver femte respondent tror mangel på faglærte søkere er den største hindringen for å dekke fremtidens kompetansebehov. Allikevel er det bare hver tiende bedrift som har formell kompetanse blant de 3 viktigste utvelgelseskriteriene ved ansettelser.

Mangel på kurstilbud anses ikke som noe problem i forhold til kompetanseutvikling, men 1 av 5 ser det som en utfordring at bedriftene ikke har kapasitet, økonomi eller tilstrekkelig ledig tid til å prioritere kurs og andre kompetansehevingstiltak.

Om lag halvparten av bedriftene investerer allikevel i ulike tiltak for kompetanseheving, men beløpene er tildels marginale. Hver 4 bedrift investerer ikke i kompetanse, utover det som er lovpålagt.

## Innhold

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Forord.....              | i   |
| Sammendrag av funn ..... | ii  |
| Innhold .....            | iii |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Innledning.....  | 1  |
| 2     | Kompetanse .....   | 1  |
| 2.1   | Hva det er og hvorfor det er viktig.....                               | 1  |
| 2.2   | Kompetansekartlegging og kompetanseanalyse .....                       | 2  |
| 3     | Kompetansekartlegging i reiselivsnæringen i Buskerud .....             | 3  |
| 3.1   | Populasjon og utvalg.....  | 3  |
| 3.2   | Kompetanse i reiselivsnæringen i Buskerud.....                         | 4  |
| 3.2.1 | Formell kompetanse.....  | 4  |
| 3.2.2 | Erfaringsbasert kompetanse .....                                       | 5  |
| 3.2.3 | Fagspesifikk kompetanse .....  | 5  |
| 3.3   | Reiselivsbedriftens vurdering av fremtidig kompetansebehov.....        | 6  |
| 3.3.1 | Fagspesifikk kompetanse .....  | 6  |
| 3.3.2 | Hindre for å dekke kompetansebehov .....                               | 7  |
| 3.4   | Reiselivsnæringens fokus på løsning av fremtidig kompetansebehov ..... | 8  |
| 3.4.1 | Investeringer i kompetanse i reiselivsnæringen i Buskerud.....         | 8  |
| 3.4.2 | Rekruttering av nye medarbeidere .....                                 | 9  |
| 3.4.3 | Strategi for rekruttering og kompetanseutvikling .....                 | 9  |
| 4     | Avslutning og konklusjoner .....                                       | 10 |
|       | Bibliografi.....   | 11 |

—

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1: Om bedriftene .....   | 3  |
| Figur 1: Sentrale elementer i en kompetanseanalyse .....                            | 2  |
| Figur 2: Oversikt over andel ansatte med formell utdanning i reiselivsnæringen..... | 4  |
| Figur 3: Gjennomsnittsmedarbeiderens reiselivsrelaterte erfaringsbakgrunn.....      | 5  |
| Figur 4: Bedriftenes vurdering av egen fagspesifikk kompetanse (n= 81).....         | 6  |
| Figur 5: Bransjens vurdering av kompetansebehov fremover.....                       | 7  |
| Figur 6: Opplevde utfordringer i forbindelse med å dekke kompetansebehov .....      | 8  |
| Figur 7: Kriterier for rekruttering av nye medarbeider .....                        | 9  |
| Figur 8: Introduksjonsprogram ved ansettelser .....                                 | 9  |
| Figur 9: Strategi for rekruttering og kompetanseutvikling .....                     | 10 |

—

|  |    |
|--|----|
| Vedlegg 1: Items spørreundersøkelse.....   | 12 |
| Vedlegg 2: Vurdering av egen kompetanse fordelt på bedriftstype .....                    | 14 |
| Vedlegg 3: Bransjens vurdering av kompetansebehov fremover fordelt på bedriftstype ..... | 17 |







## 1 Innledning

Buskerud fylkeskommune har laget en regional delplan for reiselivet i Buskerud, *Først mot fremtiden 2010-2016*<sup>1</sup>. Kompetanse er ett av åtte satsingsområder, og er anerkjent som en forutsetning for at reiselivsnæringen får tatt ut sitt potensial. I planen, som er utarbeidet i samarbeid med og godt forankret i reiselivsnæringen i Buskerud, understrekes det på s. 43 at

*”Reiselivsnæringen skal betraktes og utvikles som en kompetansenæring. Kompetanse er den aller viktigste forutsetningen for at reiselivet skal ta ut sitt potensial fremover (...) For at reiselivsnæringen skal bli oppfattet som en kompetansenæring må næringens generelle kompetansenivå heves.*

Næringen må:

- Øke sin andel både av ansatte med høyere utdanning, spesialutdanning og fagutdanning
- Bruke ressurser på systematisk opplæring og videreutvikling av personalet, slik at en tar vare på talentene
- Bruke tilgjengelig kunnskap og FoU mer aktivt som grunnlag for beslutninger ”

I 2008 ble det gjennomført en omfattende undersøkelse behovet for kompetanse i reisenæringen (Synovate for NHO). Denne undersøkelsen avdekket at det er et stort behov for kvalifiserte ansatte i næringen, men mindre enn en av fem bedriftsledere mener at utdanning er nødvendig for suksess i bransjen. Samtidig sier 66 % av bedriftene at tilgang til kvalifisert arbeidskraft er næringens største utfordring, større enn både lønnsomhet og markedsføring<sup>2</sup>. Satsingen på kunnskapsutvikling om og for reiselivet var også foreslått i regjeringshandlingsplan tilbake i 1993 (Næring- og energidepartementet, 1993). Det er allikevel fortsatt en allmenn oppfatning at reiselivsnæringen preges av lav formell kompetanse.

Reiselivsnæringen har, som undersøkelsen avdekket relativt mange små bedrifter etter EUs definisjonen (Innovasjon Norge, 2011). Eksempelvis har aktivitetstilbydere den største andelen av 1 til 3 ansatte pr. bedrift og en omsetning på ca. 1 million pr. år. Andre bedriftstyper som fullservice hoteller har noen veldig store bedrifter med over en omsetning over NOK 200 millioner pr. år. 3 av 4 bedrifter har mindre enn 10 årsverk og mange er nyetablerte bedrifter. Om lag 1 av 3 var yngre enn 10 år. Omtrent halvparten av bedrifter hadde en omsetning under NOK 4 millioner. Mange av disse hadde faste deltidsarbeidere eller sesongarbeidere. Sesongbedrifter har de begrensninger som denne typen drift byr på, blant annet er sesongvariasjon en utfordring og det er vanskelig å få gode folk og kompetanse når det er variabel jobbing og inntekt. Aktivitetstilbydere er den delen av næringen som har høyest andel av sesongarbeidere. Dette vil skape utfordringer for bærekraftig utvikling og kompetanseheving, og setter også rammebetingelser for hvor mye den enkelte bedriften evner å delta i fellesskapet og tenke langsiktig nok, selv om forståelse og bevissthet for viktigheten av samhandling og viljen til innovasjon er tilstede. Bransjekulturen er blant annet preget av mange ildsjeler. Dette fører til manglende ledelsesinstrumenter som kan understøtte innovasjonsaktiviteter (Rønningen, 2009).

Til tross for den negative trenden med tøffe konkurranser i Norge og i utlandet, mener Jakobsen og Espelien (2010) at trenden til norsk reiselivsnæring for tiden er i en positiv utvikling. Dette betyr at næringen er blitt mindre fragmentert, det er flere fusjoner og næringen blir mer integrert, noe som gir økt evne til langsiktige investeringer, økt intern kompetanse, samt reduserte fellesgodeutfordringer.

## 2 Kompetanse

### 2.1 Hva det er og hvorfor det er viktig

Kompetanse kommer av latin ”competentia”, og refererer til ”å kunne noe”, ”å være i stand til”, men begrepet brukes gjerne i flere ulike betydninger, på personnivå, bedriftsnivå, og i noen tilfeller på enda høyere nivå som kommune og fylke. Begrepsinnholdet kan derfor være vanskelig å definere.

De fleste empiriske studier som analyserer betydningen av kompetanse, bruker begrepet i den betydning at kompetansen påvirker produktiviteten i en arbeidssituasjon eller omstillingsevnen ved endringer i

<sup>1</sup> Vedtatt i fylkestinget 29.4.2010.

<sup>2</sup> Synovate, 2008

arbeidssituasjonen. Hvor godt en arbeidstaker utfører en arbeidsoppgave, avhenger ikke bare av vedkommendes evner, men også av motivasjon og innsatsvilje. Motivasjon og vilje vil påvirke hvor mye et individ utnytter sin kompetanse. Linda Lai (2004) tar hensyn til dette når hun definerer kompetanse som *'de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål'*.

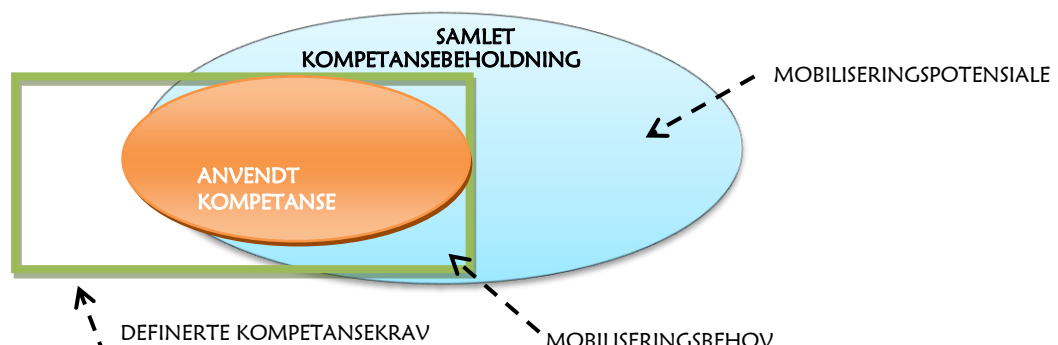
Det er vanlig å skille mellom formell, uformell og realkompetanse. *Formell kompetanse* brukes om kompetanse som kommer til uttrykk gjennom offentlige eksamenspapirer, fagbrev osv. Det er derfor den formelle kompetanse som enklest kan måles og tallfestes. *Uformell kompetanse* er kompetanse som er opparbeidet utenfor utdanningssystemet, for eksempel gjennom egen arbeidserfaring, observasjon og gjennom å lære av dem man samarbeider med. Slik erfaringsbasert kunnskap er ofte vanskelig å forklare med ord (den er 'taus'), og den er derfor vanskelig å måle. *Realkompetanse* er det et individ reelt sett kan, altså summen av formell og uformell kompetanse. Empiriske undersøkelser av hvilken betydning kompetanse har for individer, virksomheter og samfunn, burde ideelt sett i de fleste tilfeller vurdere betydningen av realkompetanse, men fordi det er problemer knyttet til å måle den, brukes ofte formell kompetanse<sup>3</sup> som variabel når en skal vurdere betydningen av kompetanse.

Kompetanse må videre sees i sammenheng med hvilke krav som stilles til funksjonene og oppgavene som skal løses<sup>4</sup>. Kompetanse kan derfor ha ulike grader av *anvendelighet*. Det er også en viktig distinksjon mellom å ha kunnskap om et område og å ha kompetanse til å *bruke* den tilgjengelige kunnskapen. For eksempel finnes det en stor mengde offentlig statistikk og analysemateriale som er tilgjengelig gjennom bransjeorganisasjoner og offentlige publikasjoner, som altfor få bedrifter gjør seg nytte av i sitt daglige arbeid. For å kunne nyttiggjøre seg tilgjengelig kunnskap må bedriftene vite at den finnes, hvor den finnes og i neste omgang forstå hvordan den kan brukes til egen nytte.

## 2.2 Kompetansekartlegging og kompetanseanalyse

Det er en utfordring å kartlegge kompetanse i reiselivsnæringen. Næringen er fragmentert, med mange små bedrifter med varierende aktivitetsnivå, og i tillegg er det egentlig snakk om en sammensetning av ulike næringer og bransjer. Reiselivskompetanse kan derfor defineres som kompetanse som er nyttig for og som anvendes innenfor aktiviteter som kan knyttes til reiselivsnæring, i tillegg til oversiktskunnskap om reiselivsbransjen. Slik kompetanse kan "eies" av alle som arbeider med reiselivsrelaterte oppgaver, privat og offentlig. I et slikt perspektiv er det interessant å gjennomføre en kompetansekartlegging på bransjenivå, for å få oversikt over hvordan bransjen står i dag, og hva de selv tenker om behov for kompetanseutvikling for å tilpasse seg fremtidens utfordringer. Dette erstatter ikke bedriftenes egen kompetansekartlegging og kompetanseplan, men komplementerer det ved å gi indikasjoner på hvilke utfordringer bransjen som helhet står ovenfor i forhold til kompetanseutvikling. En bransjekartlegging kan også være et hjelpemiddel for offentlig aktører og virkemiddelapparat, samt for FoU sektoren som jobber nært til reiselivsnæringen.

Figuren viser sentrale elementer i en kompetanseanalyse.



Figur 1: Sentrale elementer i en kompetanseanalyse (Lai, 2004)

<sup>3</sup> målt ved utdanningsnivå

<sup>4</sup> Kunnskapsdepartementets NOU 1997:25 danner grunnlaget for den følgende drøfting om kompetansebegrepet.

For å få oversikt over bedriftens kompetansebehov må en skaffe seg oversikt over:

- (1) Hva som er bedriftens største utfordringer neste femårsperiode og
- (2) Hvilken kompetanse som kreves for å løse utfordringene.

I tillegg må en gjøre seg opp en mening om hvordan kompetansebehovet skal løses, med andre ord

- (3) Har vi kunnskapen i dag og er den tilgjengelig? og
- (4) Er det mulig å løse kompetansebehovet gjennom opplæring, eller er det nødvendig med ekstern rekruttering?

Ved å sammenligne den kompetansen man har med den man trenger (gapanalyse), får bedriften et verktøy som er anvendbart både for intern utvikling/interne opplæringsplaner og ved rekruttering av nye medarbeidere.

### 3 Kompetansekartlegging i reiselivsnæringen i Buskerud<sup>5</sup>

#### 3.1 Populasjon og utvalg

Spørreskjema ble sendt ut via Questback til totalt 221 bedrifter som er registrert i medlemslistene til NHO reiseliv og destinasjonsselskapene i Buskerud. Listene var på forhånd vasket for selskaper som har opphørt, ligger i dvale eller representerer bedrifter som er 'i utkanten' av det vi vanligvis definerer som kjernenæringene i reiselivet. I tillegg er transportbedriftene utelatt fra undersøkelsen, da spørsmålene som ble stilt var lite egnet for denne gruppen.

156 av 221 responderte på henvendelsen vedrørende undersøkelsen og 81 av disse har besvart hele undersøkelsen. I forhold til 221 utsendte spørreskjema utgjør utvalget ca 37 %.

I noen tilfeller har vi valgt å rapportere funn etter ulike kategorier av reiselivsbedrifter. Ved vurdering av funn fordelt etter kategori, må en derfor ta med i beregningen at antallet respondenter i kategorien kan være lite, med de konsekvenser det har for representativitet og gyldighet i forhold til populasjonen. 84 % av respondentene er daglig leder i bedriften de representerer, og 2 tredjedeler av disse er samtidig eier av bedriften. 75 % av bedriftene har mindre enn 10 årsverk. Nesten halvparten av bedriftene (47 %) har omsetning på mindre enn 4 millioner i året. Om lag en tredjedel av bedriftene er yngre enn 10 år. Tabellen under gir ytterligere informasjon om reiselivsbedriftene som er med i undersøkelsen.

Tabell 1: Om bedriftene

| BEDRIFTSTYPER               | BEDRIFTSSTØRRELSE   | FORDELING AV ÅRSVERK     |
|-----------------------------|---------------------|--------------------------|
| 21 % fullservicehotell      | 32 % har 1-2 årsv   | 58 % sesongarbeidere     |
| 17 % annen overnatting      | 43 % har 3-10 årsv  | 2 % lærlinger            |
| 10 % servering              | 10 % har 11-25 årsv | 17 % fast ansatte deltid |
| 26 % aktivitetstilbyder     | 4 % har 25-50 årsv  | 23 % fast ansatte heltid |
| 9 % nettverk/ områdeselskap | 4 % har >50 årsv    |                          |
| 16 % annet <sup>6</sup>     |                     |                          |

Nettverk er viktige arenaer for overføring av uformell kunnskap, og respondentene ble derfor anmodet om å markere nettverkstilhørighet. I gjennomsnitt var de medlemmer i 2 kategorier. Kun 4 % var ikke medlem i noen nettverk, 80 % var medlemmer i 1 eller 2 nettverk, mens 16 % var medlemmer i 3 til 4 forskjellige nevnte nettverk.

<sup>5</sup> I dette kapitlet presenteres hovedfunn fra kartleggingen. For ytterligere funn vises til masteroppgaven.

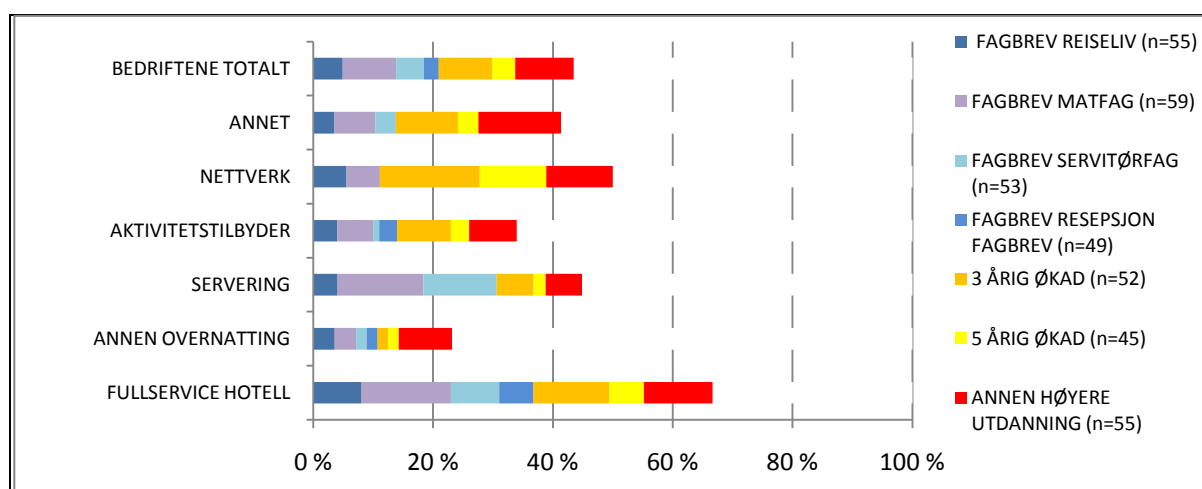
<sup>6</sup> Eksempler: skiskole, besøksgård m/servering (kafé/bakeri), museum mv

## 3.2 Kompetanse i reiselivsnæringen i Buskerud<sup>7</sup>

### 3.2.1 Formell kompetanse

I undersøkelsen refererer begrepet 'formell kompetanse' til både fagutdanning og høyere utdanning. *Fagutdanning* innebærer normalt videregående skole etterfulgt av læretid frem til avleggelse av fagbrev. Innenfor reiselivsnæringen er to retninger særlig aktuelle; (1) service og samferdsel med spesialisering i reiseliv og (2) restaurant og matfag med spesialisering som kokk og servitør eller i matfag. *Høyere utdanning* i økonomisk administrative fagområder gir teoretisk innsikt i økonomiske og menneskelige faktorer som er avgjørende for at en bedrift eller organisasjon skal fungere på en god måte. Ved flere høyskoler tilbys både bachelor og mastergrader innenfor reiselivsrelaterte fagområder.

Undersøkelsen viste at 285 personer, eller om lag 40 % av faste heltid- eller deltidsstillinger i den delen av reiselivsnæringen i Buskerud som responderte på undersøkelsen, hadde formell kompetanse. Dersom midlertidig stillinger også inkluderes, faller andelen med formell kompetanse til 16 %. Oppsummering av formell utdanning i utvalget vises i figur 4 under. De blålige fargene markerer fagbrev, mens de røde og gule markerer høyere utdanning.



Figur 2: Oversikt over andel ansatte med formell utdanning i reiselivsnæringen<sup>8</sup>

I undersøkelsen har nettverkene/ områdeselskapene og fullservicehotellene mer enn 50 % fast ansatte med formell kompetanse. Det er grunn til å anta at bildet hadde vært annerledes dersom sesongarbeidere og midlertidig ansatte hadde vært inkludert i datamaterialet.

#### FAGUTDANNING:

33 % av respondentene (N=54) har ansatte med fagbrev i reiselivsfag. Firmaene med færrest ansatte med fagbrev i reiselivsfag har 1, mens firmaet med størst antall ansatte med fagbrev i kokk/matfag har 3. Flest ansatte med fagbrev har innen hver enkelte bedriftstype har fullservicehotellene (50 %), nettverk (33%) og aktivitetstilbyder (28 %).

56 % av respondentene (N=59) har ansatte med fagbrev i kokk/matfag. Firmaene med færrest ansatte med fagbrev i kokk/matfag har 1, mens firmaet med størst antall ansatte med fagbrev i kokk/matfag har 7. Flest ansatte med fagbrev i kokk/matfag for enkelte bedriftstype har serveringsbedriftene (87 %), fullservicehotellene (80 %).

30 % av respondentene (N=53) svarte at bedriften har ansatte med fagbrev i servitørfag. Firmaene med færrest ansatte med fagbrev i servitørfag har 1, mens firmaene med størst antall ansatte med fagbrev i servitørfag har 3. Servering har 75 % og fullservice hotell har flest fagbrev i servitørfag innen enkelte bedriftstype.

16 % av respondentene (N=49) responderte at bedriften har ansatte med fagbrev i resepsjonsfag. Firmaene med færrest ansatte med fagbrev i resepsjonsfag har 1, mens firmaet med størst antall ansatte

<sup>7</sup> For alle spørsmål som ble stilt ble respondentene bedt om å angi omtrentlige tall

med fagbrev i resepsjonsfag har 4. Fullservice hotell (44 %) og aktivitetstilbyder (20 %) har flest ansatte med fagbrev i resepsjonsfag innenfor enkelte bedriftstype.

#### HØYERE UTDANNING

63 % av respondentene (N=52) hadde ansatte med 3-årig høgskoleutdanning i økonomisk/administrative fagområder. Firmaene med færrest ansatte med 3-årig høgskoleutdanning i økonomisk/administrative fagområder har 1, mens firmaet med størst antall ansatte har 10. Det er nettverk (100 %) og fullservice hotell (83 %) som har flest ansatte med 3-årig høgskoleutdanning i økonomisk/administrative fagområder.

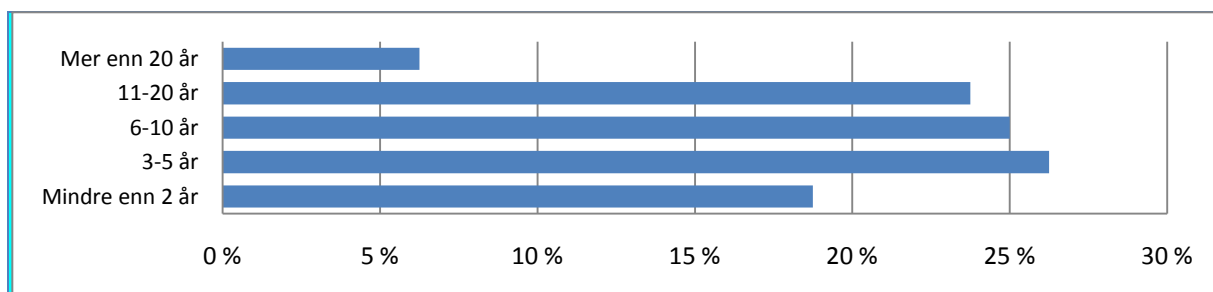
30 % av respondentene (N=44) har ansatte med 5-årig høgskoleutdanning i økonomisk/administrative fagområder. Ingen enkelte bedrift hadde mer enn 3 ansatte med 5-årig høgskoleutdanning. Nettverk (67 %) og fullservice hotell (45 %) har flest ansatte med 5-årig høgskoleutdanning i økonomisk/administrative fagområder.

65 % av respondentene (N=54) har ansatte med annen høgskole-/universitetsutdanning. Firmaene med færrest ansatte med annen høgskole-/universitetsutdanning har 1 ansatt, mens firmaene med størst antall ansatte med annen høgskole-/universitetsutdanning har 5. Respondenter oppgav at dette handler om husøkonomi, kommunikasjon og guideutdanning, 2 år økonomi og personal med 3 år bachelor i reiseliv og entreprenørskap, markedsføring, og master of science. Fullservice hotell (82 %), annet (72 %) og nettverk (67 %) har flest ansatte med annen høgskoleutdanning.

#### 3.2.2 Erfaringsbasert kompetanse

Respondentene ble bedt om å oppgi omtrent hvor mange års erfaring fra reiselivsrelatert virksomhet en gjennomsnittsmedarbeider hadde. Gjennomsnittsarbeideren er altså et anslag fra den som responderte på vegne av bedriften, og ikke et nøyaktig tall.

I 70 % av bedriftene (N = 80) hadde gjennomsnittsmedarbeideren mindre enn 10 års arbeidserfaring fra reiselivsrelatert virksomhet. Tabellen under illustrerer en overraskende jevn fordeling av reiselivsrelatert arbeidserfaring



Figur 3: Gjennomsnittsmedarbeiderens reiselivsrelaterte erfaringsbakgrunn

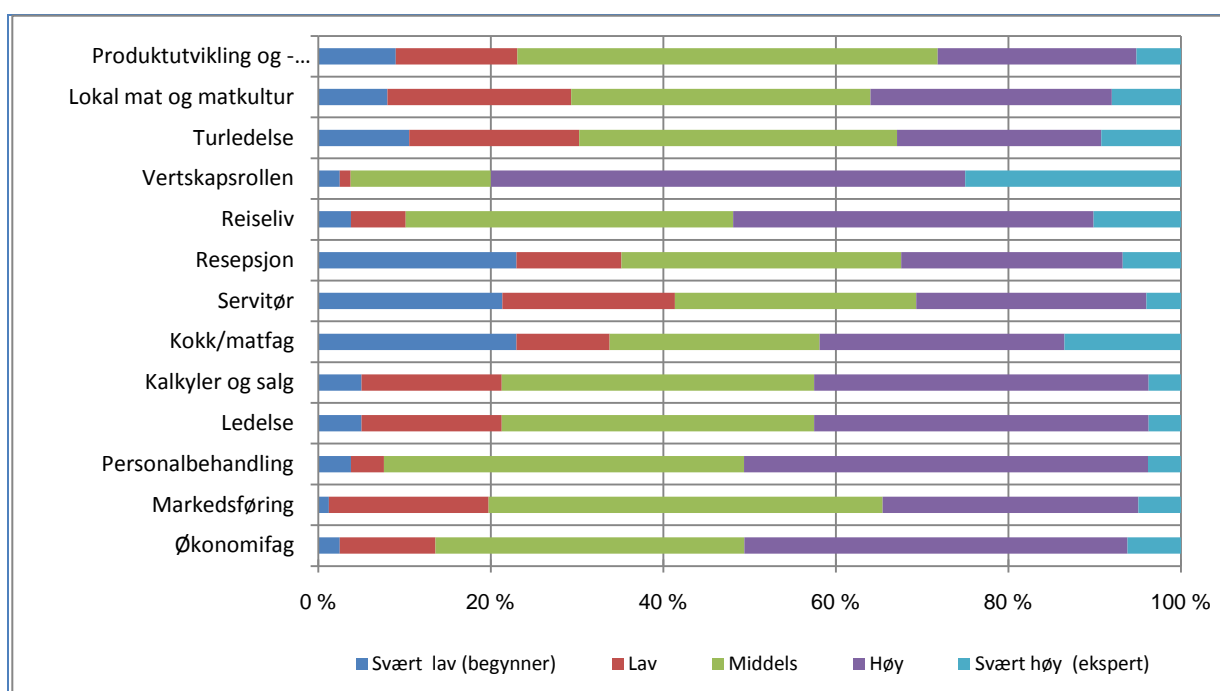
#### 3.2.3 Fagspesifikk kompetanse

Respondentene ble anmodet om å vurdere bedriftens kompetanse på følgende områder per i dag: økonomifag, markedsføring, personalbehandling, ledelse, kalkyler og salg, kokk/matfag, servitør, resepsjon, reiseliv, vertskapsrollen, turlidelse, lokal mat og matkultur samt produktutvikling og -pakking.

Vurderingen ble gjort på en 7 punkts Likert skala. Skalaen gikk fra svært liten grad/novise til svært stor grad/ekspert, etter fargekoden markert i tabellen. Det grønne feltet markerer midtpunktet på skalaen (middels kompetent).

Totalt sett så vurderte bedriftene at de har høy eller svært høy kompetanse på vertskapsrollen (ca. 80 %), personalbehandling, økonomifag og reiseliv (ca. 50 %). Mindre enn 30 % mener de har høy/svært høy kompetanse på produktutvikling og pakking. Ser en bort fra resepsjon/servitør/matfag – som først og fremst er viktige forovernattings- og serveringsbedriftene - så er det et mindretall som opplever å ha lav eller svært lav kompetanse på de undersøkte områdene. 4 % oppgir å ha lav kompetanse på vertskapsrollen, og 10 % på reiselivs som sådan. Knappt 8 % mener de har lav kompetanse på personalbehandling, og om lag 14 % mener de har lav kompetanse på økonomi.

For øvrig så opplever majoriteten av bedriftene at de har middels kompetanse på de ulike fagområdene.



Figur 4: Bedriftenes vurdering av egen fagspesifikk kompetanse (n= 81)

De ulike kategoriene bedrifter vil naturligvis ha bruk for ulike typer kompetanse. For eksempel vil kunnskap om lokal mat og matkultur ha mindre betydning for verdiskapingen i en ren overnattingsbedrift enn for et fullservicehotell eller en serveringsbedrift. Ved dekomponering av svarene fra respondenter, avdekkes det at bedriftene generelt mestrer sin kjernevirksomhet. For eksempel sier fullservicehotell og overnatting at de er gode på vertskapsrollen, reiseliv, kokk/matfag og mindre gode på turledelse eller produktutvikling og -pakking, mens aktivitetstilbyder mener de har god kompetanse innen produktutvikling og reiseliv, mens de ikke er så god på resepsjonsfag, servitør og kokk/matfag. I vedlegg 2 viser vi de ulike bedriftskategoriernes vurdering av sitt eget kompetansenivå på ulike områder.

I spørsmålet om det er andre kompetanseområder som er viktige for at respondentens bedrift oppnår sine mål, ble følgende utdypet:

*Det er behov for markedsføring på internett, sosiale medier og lignende. Pakketering, maritime sertifikater som D5L og IMO60, opplevelsesøkonomi og de 10 bærekraftsprinsippene, er andre forhold som ble nevnt. Det er også behov for kunnskap innen næringsutvikling og samfunnsutvikling. God kommunikasjon på alle plan er viktig for noen. Kunnskap innen distribusjon av produkter og større samarbeid er også trukket ut. Det er behov for teknisk kompetanse, opplevelsesøkonomi, design i praksis, og bærekraft. Noen har trukket frem hestefag, gjennomføring av frivillighetsmodellen, interiør og diverse håndtverkfag som viktige kompetanseområder, mens andre påpekte at det mest kritiske for SMB-markedet er offentlig forvaltnings stadige endring av rammebetingelser, uforutsigbarhet, manglende evne til å forstå det regelverket de er satt til å forvalte samt utvikling av kultur- og naturbaserte produkter.*

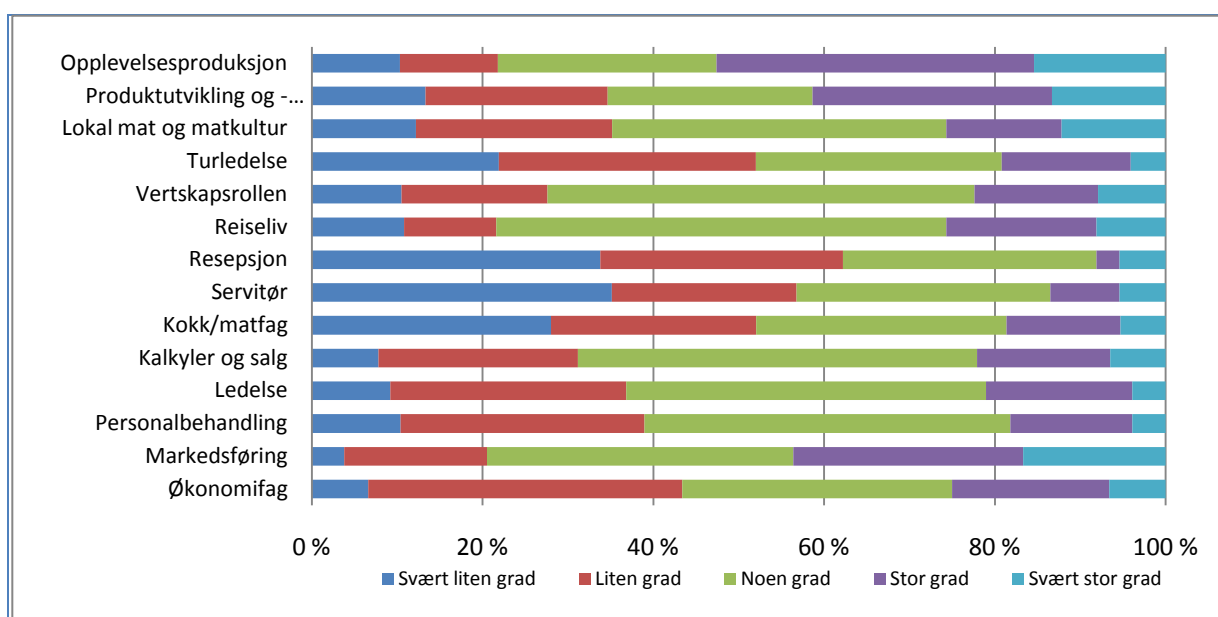
### 3.3 Reiselivsbedriftens vurdering av fremtidig kompetansebehov

#### 3.3.1 Fagspesifikk kompetanse

Respondentene ble anmodet om å vurdere hvor nyttig det ville være å øke sin kompetanse på de samme fagområdene: økonomifag, markedsføring, personalbehandling, ledelse, kalkyler og salg, kokk/matfag, servitør, resepsjon, reiseliv, vertskapsrollen, turledelse, lokal mat og matkultur, produktutvikling og -pakking samt opplevelsesproduksjon. Også denne vurderingen ble gjort på en 7 punkts Likert skala, fra svært liten grad til svært stor grad.



Figuren under illustrerer hva bedriftene føler ville være mest/minst nyttig å kunne mer om i årene fremover.



Figur 5: Bransjens vurdering av kompetansebehov fremover

Størst etterspørsel etter kompetanse er det innen opplevelsesproduksjon (51 %), men også om markedsføring og produktutvikling/pakking er det mer en 40 % som i stor eller svært stor grad vil oppleve som nyttig. Hver fjerde opplever at det ville vært nyttig med bedre økonomikunnskaper. Samtidig viser datamaterialet at overraskende mange mener de vil ha liten eller svært liten nytte av mere kunnskaper om økonomi (44 %), personalbehandling (38 %), ledelse og kalkyler/salg (31 %). Gjennomgående er det flest bedrifter som markerer at de i noen grad har behov for kompetanse på de aktuelle områdene.

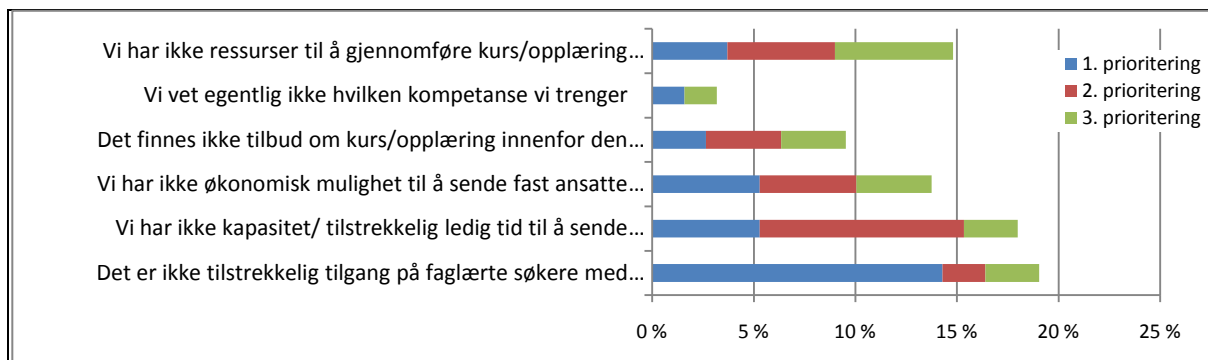
I vedlegg 3 presenteres opplevd nytte av mer kompetanse på de ulike områdene etter bedriftstype. Noe overraskende føler ikke bedriftene så stort behov for oppdateringer innenfor de fagområdene vi betrakter som kjerneområder for bedriftskategorien. En forklaring på hvorfor kjernevirksomheten kan synes å være lavt prioritert, er at bedriftene her er tryggere på hvordan de skaffer seg denne kompetansen.

På spørsmålet om det er andre kompetanseområder som er viktige for at respondentens bedrift oppnår sine mål, ble følgende utdypet:

*Booking, webpublisering, sosiale medier, bærekraft, større kreativitet på kjøkkenet, og styrket servicegrad her og interiørkunnskap. Noen nevnte at de allerede har gått kurs i sosiale medier, men fortsatt har mye å lære. Hvordan skrive gode tekster, pressemeldinger, annonser, formidle de gode historiene ble også trukket frem, mens andre ønsker oppbygging av gode rutiner for markedsføring i sosiale media, god timing på dette, og tilgang til gode adressearkiver for denne type markedsføring. Det ble også nevnt at økoturisme (geoturisme) produktutvikling og pakking er viktige. Utdfordringen er å finne og etablere nettverk av selgere med nærhet og tillit til markeder for produkter.*

### 3.3.2 Hindre for å dekke kompetansebehov

Videre ble bedriftene spurt hva de opplevde som hindre for å få dekke sine behov for kompetanse i kommende periode. Figuren under gir en oversikt over de største hindringene slik bransjen ser det.



Figur 6: Opplevde utfordringer i forbindelse med å dekke kompetansebehov

De største hindringene var at det var ikke tilstrekkelig tilgang på faglærte søkere med kompetansen bedriftene trengte (19 %), tett etter kom utfordringer knyttet til at bedriftene ikke har kapasitet/ tilstrekkelig ledig tid til å sende fast ansatte på kurs (18 %) og på tredje viktigste hindring mente bedriftene at de ikke har ressurser til å gjennomføre kurs/opplæring utover det som er lovpålagt (ca. 15 %).

For øvrig har bedriftene følgende kommentarer i forbindelse med hindringene for å anskaffe kompetansen (eksempler):

- *Veldig mange kompetente søkere til de jobbene som har vært utlyst. Overkvalifisering i søkermassen på jobbene er en utfordring hvis man ønsker stabilitet*
- *Det er et nytt felt for mange av oss og vi trenger å vite hvor vi skal videre.*
- *Vi opplever svært dårlig holdninger og arbeidsmoral av yngre folk som vi har inne på utplasseringer og ekstrajobber.*
- *Det er svært vanskelig å få tak i personal i Norge som vil jobbe innen serviceyrke og er stolt av det.*
- *Uforutsigbarhet fra det offentlige (lover/regler/direktiv).*
- *Vanskelig å få gode folk og kompetanse når det er variabel jobbing og inntekt (sesongbedrift).*
- *Skape bærekraft er vanskelig.*
- *Vår beliggenhet begrenser rekruttering av folk med relevant utdanning som har tilhørighet i "nærmiljøet" og ønsker å bosette seg her over tid.*
- *For svak økonomi til å ansette mer kompetanse.*

### 3.4 Reiselivsnæringens fokus på løsning av fremtidig kompetansebehov

#### 3.4.1 Investeringer i kompetanse i reiselivsnæringen i Buskerud

Om lag halvparten av bedriftene som har svart på undersøkelsen har investert i en eller annen form for kompetansetiltak utover det som er lovpålagt i 2010. Beløpene varierer sterkt (fra 1000 kroner til 1 million kroner!), og dette er for stor spredning til at det gir særlig mening å regne gjennomsnittlig investeringsbeløp. En fjerdedel kan ikke svare på om, og evt hvor mye penger bedriften brukte på kompetansetiltak i 2010. Dette betyr samtidig at minst 1 av 4 bedrifter *ikke* har investert i kompetansetiltak utover lovpålagt i 2010.

Det kan derfor synes som om bedriftene deler seg i to grupper: De som ser betydningen av å investere i kompetanse, og de som bare gjør det de må. Av de som investerer i kompetanse sier 70 % at ansatte i bedriften deltok på korte kurs og konferanser, mens 47% oppgir at bedriften har gjennomført bedriftsintern opplæring utover lovpålagt.

Bedriftene ble også stilt et åpent spørsmål om hva slags kurs/konferanser som eventuelt ble prioritert og hvem deltok. Følgende nevnes av flere:

- *De kurs og konferanser som oftest blir prioritert er relatert til sosiale medier og web, salg og markedsføring, økonomi, personal og ledelse, turisme, kjøkken og servering, og HMS- og brannvernkurs.*

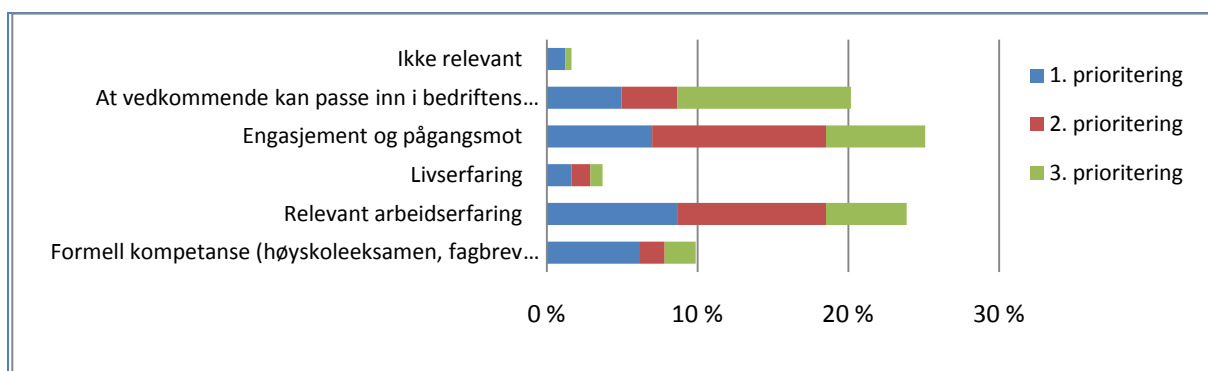


- Noen svarte at kurs/konferanser velges avhengig av hvilken tid det er på året, mens andre igjen ikke har tid eller råd til deltakelse.
- Fagspesifikt ble følgende eksempler på kompetanseinvesteringer trukket frem: økoturisme (natur og kulturbasert), turlederstudium, deltakelse i nettverk og konferanser. ’

En annen form for kompetanseinvestering er bedriftens bruk av lærlinger, og hver femte bedrift har lærlinger i sin bedrift. Firmaene med færrest lærlinger har 1, mens firmaene med størst antall har 6 lærlinger. Det er som forventet fullservicehotellene som har flest lærlinger.

### 3.4.2 Rekruttering av nye medarbeidere

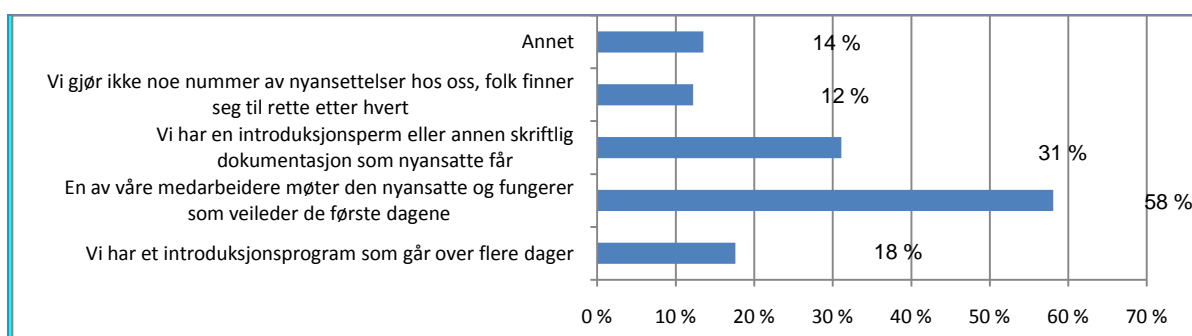
Respondentene ble bedt om å angi inntil tre forhold som har betydning i forbindelse med ansettelse av nye medarbeidere. Det kom helt tydelig frem at engasjement og pågangsmot (25 %), relevant arbeidserfaring (24 %) og at arbeidssøkende kan passe inn i bedriftens bedriftskultur (20 %) er viktige vurderingsfaktorer ved rekruttering.



Figur 7: Kriterier for rekruttering av nye medarbeider

Bare hver tiende bedrift hadde medarbeiderens formelle kompetanse blant sine 3 viktigste rekrutteringsfaktorer. Dette må sies å være et overraskende – og kanskje oppsiktsvekkende - lavt tall.

Videre stilte vi spørsmål om hvordan nye medarbeidere ble mottatt og introdusert for bedriften. 74 (91 %) har respondert, og figuren under gir en oversikt over bedriftenes introduksjonsprogram.



Figur 8: Introduksjonsprogram ved ansettelser

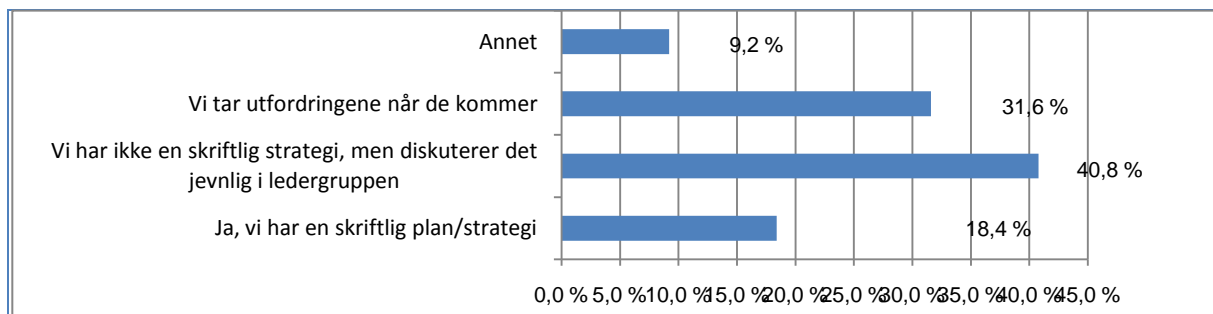
Oversikten viser at det er mest vanlig at en medarbeider tildeles ansvaret for å ta i mot den nyansatte og veilede denne de første dagene. Mer enn hver tredje bedrift har en eller annen form for skriftlig dokumentasjon med informasjon til nye ansatte. 18 % har et eget introduksjonsprogram som går over flere dager. I mer enn hver tiende bedrift har man ingen rutiner eller prosedyrer ved ansettelser.

### 3.4.3 Strategi for rekruttering og kompetanseutvikling

I forbindelse med løsning av kompetansebehov er det interessant å se hvor mange som har et bevisst forhold til fremtidige utfordringer. Av 76 respondenter sier 18 % at de har en skriftlig plan/strategi for rekruttering og kompetanseutvikling. 41 % har ikke en skriftlig strategi, men diskuterer det jevnlig i ledergruppen.

Så mange som hver tredje bedrift har verken skriftlige eller muntlige planer for hvordan de skal håndtere fremtidige kompetansebehov, men sier at de forholder seg til utfordringene etter hvert som de oppstår.

Omtrent hver tiende har krysset av for annet, og oppgitt at de enten ikke har ansatte eller svært få ansatte, og at spørsmålet derfor ikke er så relevant for dem. Andre angir at de har noen tanker om hvordan de skal jobbe videre men at de ikke har noen plan, mens noen bygger ned bedriften.



Figur 9: Strategi for rekruttering og kompetanseutvikling

#### 4 Avslutning og konklusjoner

Undersøkelsen styrket påstanden om at det er generelt lav kompetanse i næringen (Rønningen, 2009), men gir et noe mer nyansert bilde fordi det viser relativt store forskjeller mellom ulike typer reiselivsbedrifter og ulike fagområder. Eksempelvis mente 8 av 10 respondentene at de har høy eller svært høy kunnskap innen vertskapsrollen – et område som er viktig i så å si alle reiselivsbedrifter.

Om lag 16 % av ansatte i næringen har formell kompetanse i form av fagbrev, høyskole- eller universitetsutdanning, mens 55 % av de fast ansatte har mer enn 10 års erfaring fra reiselivsnæringen. Undersøkelsen støtter Elvekrok og Gulbrandsøy (2009) sin påstand om at det er mye uformell kompetanse i reiselivsnæringen i Buskerud, men på landsbasis viser Jacobsen og Espelien (2010) at det formelle kompetansenivået i reiselivsnæringen er økende, da spesielt hos opplevelsesbedrifter.

Bedriftenes vurdering av kompetansebehovet fremover varierer. Størst etterspørsel er det etter mer kompetanse på å produsere opplevelser – over halvparten vurderte dette som nyttig. Så er da dette også et fagområde som har vært veldig fokusert det siste tiåret. Bedriftene ønsket også mer praktisk kunnskap om internettmarkedsføring og sosiale media for å kunne utnytte potensialet dette gir i markedsføring og omdømmebygging. På det noe "traustere" fagfeltet økonomi, er det derimot færre som føler at de har behov for mer kunnskap.

I utgangspunkt, viser undersøkelsen at det ikke er mangel på tilbud som er problemet i fht å øke kompetansen i næringen. I spørsmålet om hva bedriftene opplever som de største hindrene for at bedriften skal klare å skaffe seg den kompetansen som trengs i årene fremover, svarte kun 13 % at det ikke finnes tilbud om kurs/opplæring innenfor de områdene bedriften trenger.

Imidlertid viser undersøkelsen at næringen har beskjeden kompetanseinvestering. Den største andelen av kompetansetiltak i næringen ligger under 1 % av omsetningen. Spørsmålet er om dette er adekvat for en næring med en visjon om å tilby kunnskapsbasert tjenester.

For mer utførlige diskusjoner henvises til masteroppgaven som rapporten bygger på.

## Bibliografi

- Buskerud fylkeskommune (2010): *Først mot fremtiden 2010-2016 - regional delplan for reiselivet i Buskerud*. Buskerud fylkeskommune.
- Innovasjon Norge (2011): Forpliktende samarbeid er lønnsomt - veileder til programmer for Forsknings- og utviklingskontrakter (IFU/OFU-programmet). Innovasjons Norge.
- Jacobsen og Espelien (2010): Et kunnskapsbasert reiseliv. Veivalg for næringen. Oslo:Menon
- Lai, L (2004): Strategisk kompetanseledelse. Bergen:Fagbokforlaget.
- Stortingsmeldingnr. 7 (2008) - *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: regjeringen.no.
- Elvekrok, I., & Gulbrandsøy, P. (2009). *Reiselivskompetanse i Buskerud*. Hønefoss:HIBU
- Næring- og energidepartementet (1993). *Sats på reiseliv*. Oslo: regjeringen.no.
- Nærings- og handelsdepartement. (2008). *Regjeringens reiselivstrategi - Verdifulle opplevelser - nasjonal strategi for reiselivsnæringen* Oslo: regjeringen.no.
- NHO Reiseliv (2008). *Kompetanse og arbeidskraftbehov mot år 2015*. Oslo:Synovate.
- Norges offentlige utredninger (1997): *Ny kompetanse. Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk*. NOU 1997:25, Kunnskapsdepartementet.
- Te, M. A. L. (2011): *Kompetanse og inter-organisatorisk læring - med fokus på reiselivsnæringen i Buskerud*. Hønefoss: HIBU

---

## Vedlegg 1: Items spørreundersøkelse<sup>9</sup>

**1 sett kryss i kategorien som passer best for bedriften du representerer:**

Fullservicehotell    Annen overnatting    Servering    Aktivitetstilbyder  
Bransjenettverk / områdeselskap

**2 Hvilket år ble bedriften etablert?**

**3 Hvilke nettverk er bedriften med i? Angi gjerne flere**

**4 Hva var bedriftens omsetning i 2010? Her er det tilstrekkelig med et avrundet tall**

**5 Hvor mange årsverk er det i bedriften du representerer? Her er det tilstrekkelig med omtrentlige tall.**

**6 Hvor mange ansatte er det i bedriften din? Her er det tilstrekkelig med omtrentlige tall.**

**7 Hvor mange av bedriftens ansatte har formell kompetanse på følgende nivå og områder?**

Antall ansatte med fagbrev i reiselivsfag .....

Antall ansatte med fagbrev i kokk/matfag.....

Antall ansatte med fagbrev i servitørfag .....

Antall ansatte med fagbrev i resepsjonfag.....

Antall ansatte med 3- årig høyskoleutdanning i økonomisk/administrative fagområder.....

Antall ansatte med 5- årig høyskoleutdanning i økonomisk/administrative fagområder.....

Antall ansatte med annen høyskole-/universitetsutdanning.....

**8 Hvor mange års arbeidserfaring fra reiselivsrelatert virksomhet har en 'gjennomsnittlig' medarbeider i bedriften du representerer? Her er det tilstrekkelig med omtrentlige tall.**

**9 Hvordan vurderer du bedriftens kompetanse på følgende områder per i dag? Vi ber deg krysse av på en skala fra svært lav(nybegynner) til svært høy (ekspert):**

Økonomifag  
Markedsføring  
Personalbehandling  
Ledelse  
Kalkyler og salg  
Kokk/matfag  
Servitør  
Resepsjon  
Reiseliv  
Vertskapsrollen  
Turledelse  
Lokal mat og matkultur  
Produktutvikling og -pakking

**10 Er det andre kompetanseområder som er viktige for at din bedrift når sine mål, kan du utdype det her:**

**11 Hvor mye penger brukte bedriften på kompetansetiltak i 2010? Her vil vi du skal inkludere kostnader brukt til eksterne kurs og konferanser, samt intern opplæring utover det som er lovpålagt. Det er tilstrekkelig med et omtrentlig beløp. .... nok**

**12 I den grad bedriften bruker penger på kurs og konferanser, hva slags kurs/konferanser prioriteres, og hvem er det som deltar? Her vil vi gjerne du skal gi noen eksempler på hva som ble prioritert i 2010.**

**13 Hva legger din bedrift mest vekt på ved nyansettelser? Her ber vi deg angi inntil tre forhold som har betydning, der 1 er viktigste grunn, 2 nest viktigst og 3 tredje viktigst**

- Formell kompetanse (høyskoleeksamen, fagbrev eller lignende)
- Relevant arbeidserfaring
- Livserfaring
- Engasjement og pågangsmot
- At vedkommende kan passe inn i bedriftens bedriftskultur
- Annet (spesifiser).....

**14 Har bedriften et introduksjonsprogram for nyansatte?**

- Vi har et introduksjonsprogram som går over flere dager
- En av våre medarbeidere møter den nyansatte og fungerer som veileder de første dagene
- Vi har en introduksjonsperm som nyansatte får
- Vi gjør ikke noe nummer av nyansettelser hos oss, folk finner seg til rette etter hvert
- Annet (spesifiser) .....

---

<sup>9</sup> Fullstendig spørreskjema tilgjengelig i masteroppgaven

**15 Hvor nyttig ville det være for din bedrift å få mer kompetanse innenfor områdene som listes nedenfor? Vi ber deg krysse av på skalaen fra svært liten grad til svært stor grad:**

Økonomifag  
Markedsføring  
Personalbehandling  
Ledelse  
Kalkyler og salg  
Kokk/matfag  
Servitør  
Resepsjon  
Reiseliv  
Vertskapsrollen  
Turledelse  
Lokal mat og matkultur  
Produktutvikling og -pakking  
Opplevelsesproduksjon

**16 Hvis det er andre områder du tenker det er viktig for din bedrift å tilegne seg mer kompetanse på i årene fremover, så kan du utdype det her:**

**17 Har bedriften en plan eller strategi for rekruttering og kompetanseutvikling i årene fremover?**

- Ja, vi har en skriftlig plan/strategi
- Vi har ikke en skriftlig strategi, men diskuterer det jevnlig i ledergruppen
- Vi tar utfordringene når de kommer
- Annet (spesifiser).....

**18 Hva opplever du som de største hindrene for at bedriften skal klare å skaffe seg den kompetansen en trenger i årene fremover? Her ber vi deg angi inntil tre forhold som har betydning, der 1 er viktigste årsak, 2 nest viktigst og 3 tredje viktigst**

- Det er ikke tilstrekkelig tilgang på faglærte søkere med kompetansen vi trenger
- Vi har ikke kapasitet/tilstrekkelig ledig tid til å sende fast ansatte på kurs
- Vi har ikke økonomisk mulighet til å sende fast ansatte på kurs
- Det finnes ikke tilbud om kurs/opplæring innenfor den kompetansen vi trenger
- Vi vet egentlig ikke hvilken kompetanse vi trenger
- Vi har ikke ressurser til å gjennomføre kurs/opplæring utover det som er lovpålagt
- Annet (spesifiser).....

## Vedlegg 2: Vurdering av egen kompetanse fordelt på bedriftstype

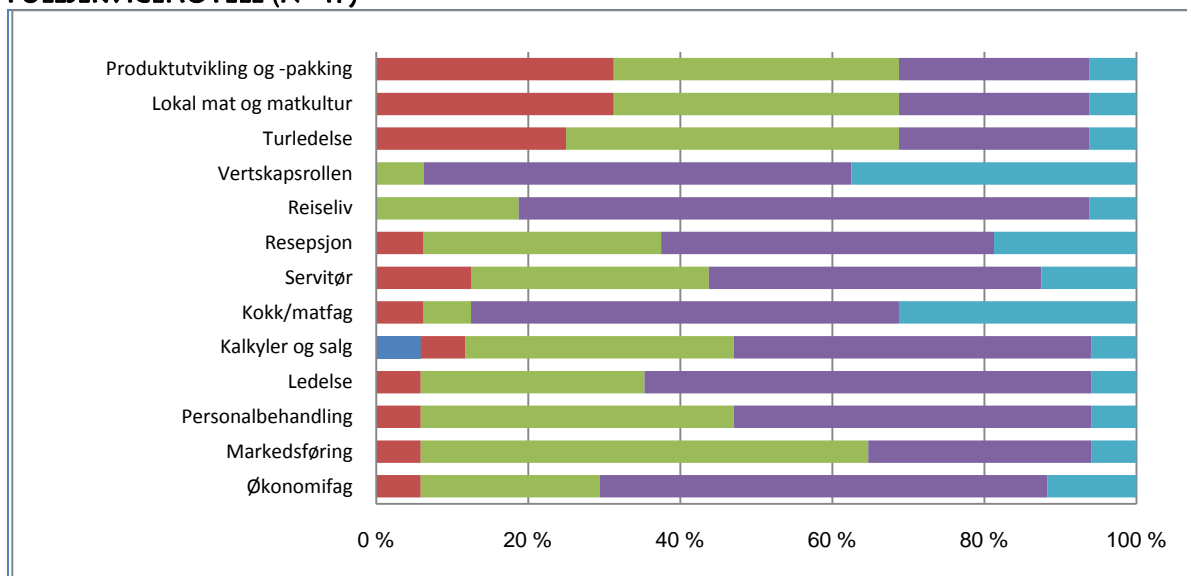
Under vises en oppsummering av bedriftenes vurdering av egen kompetanse innenfor definerte fagområder, fordelt på de ulike bedriftstypene. Det er bare bedriftene innen den aktuelle kategorien som har svart. I noen tilfeller er antall respondenter lite i forhold til det reelle antall bedrifter innen den aktuelle kategorien, men det er allikevel tilstrekkelig til å vise en tendens.

Bedriftene ble bedt om å angi i hvor stor grad en følte behov for mer kompetanse innen definerte fagområder. Skalaen gikk fra svært liten til svært stor grad, etter fargekoden under.

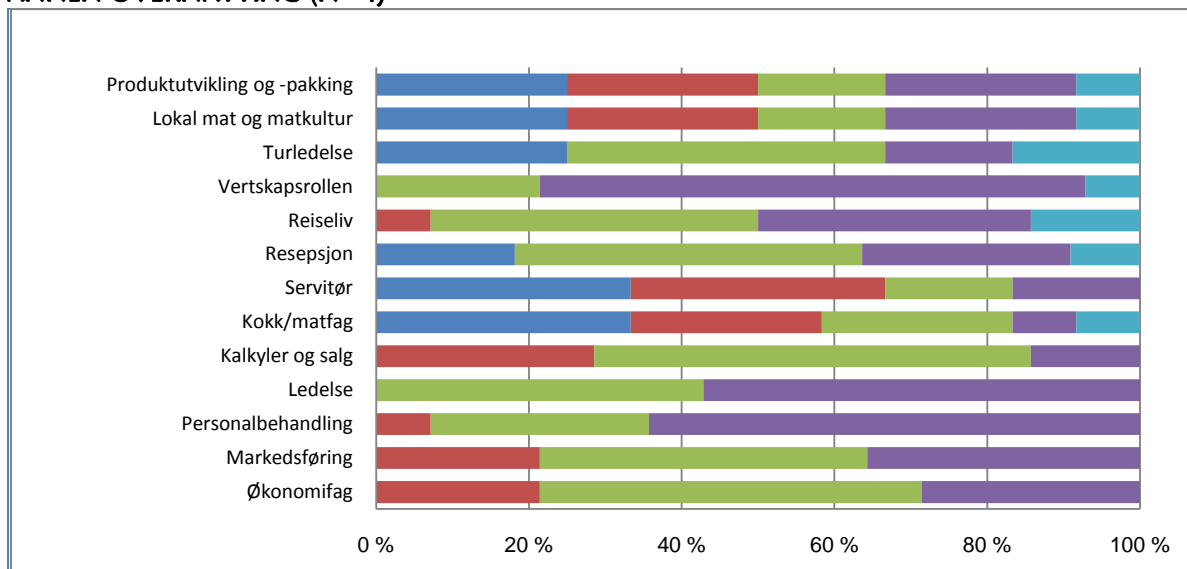
■ Svært lav (begynner) ■ Lav ■ Middels ■ Høy ■ Svært høy (ekspert)

Det grønne feltet markerer altså et midtpunkt på skalaen.

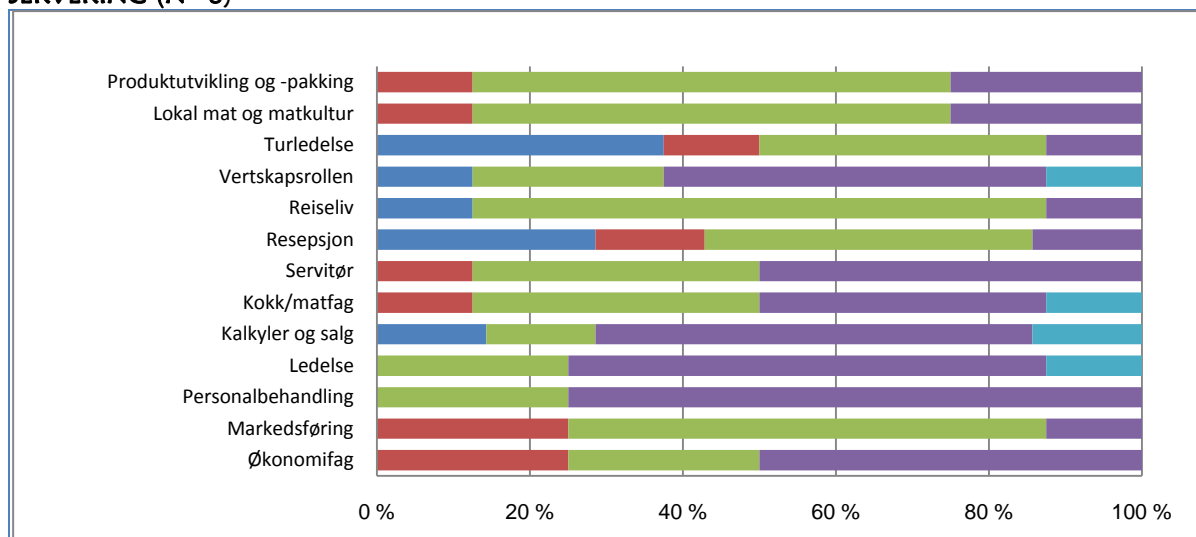
### FULLSERVICEHOTELL (N=17)



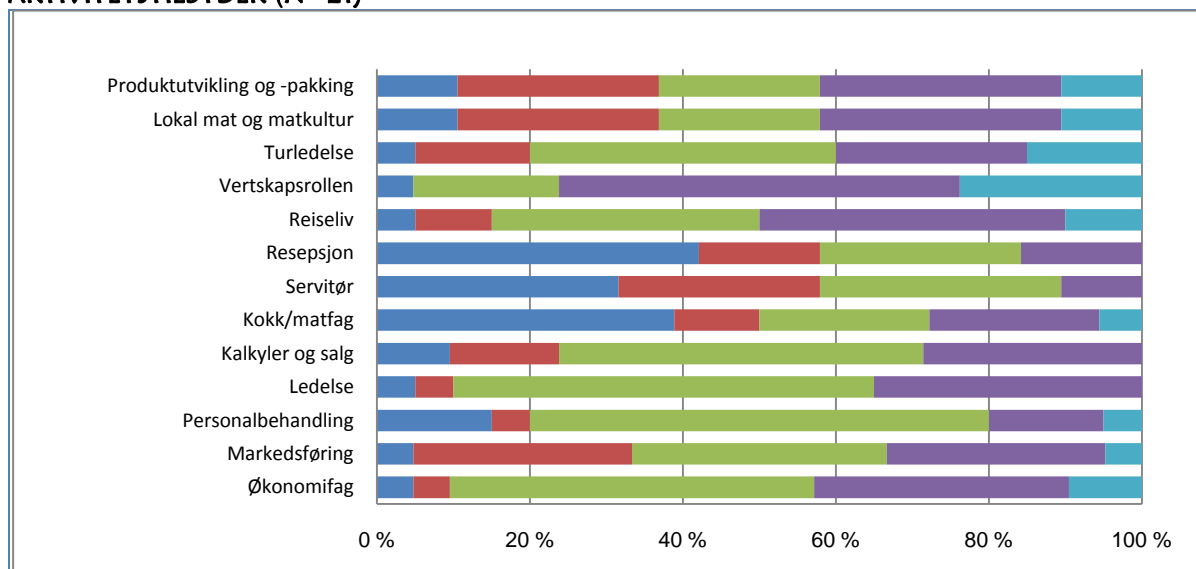
### ANNEN OVERNATTING (N=4)



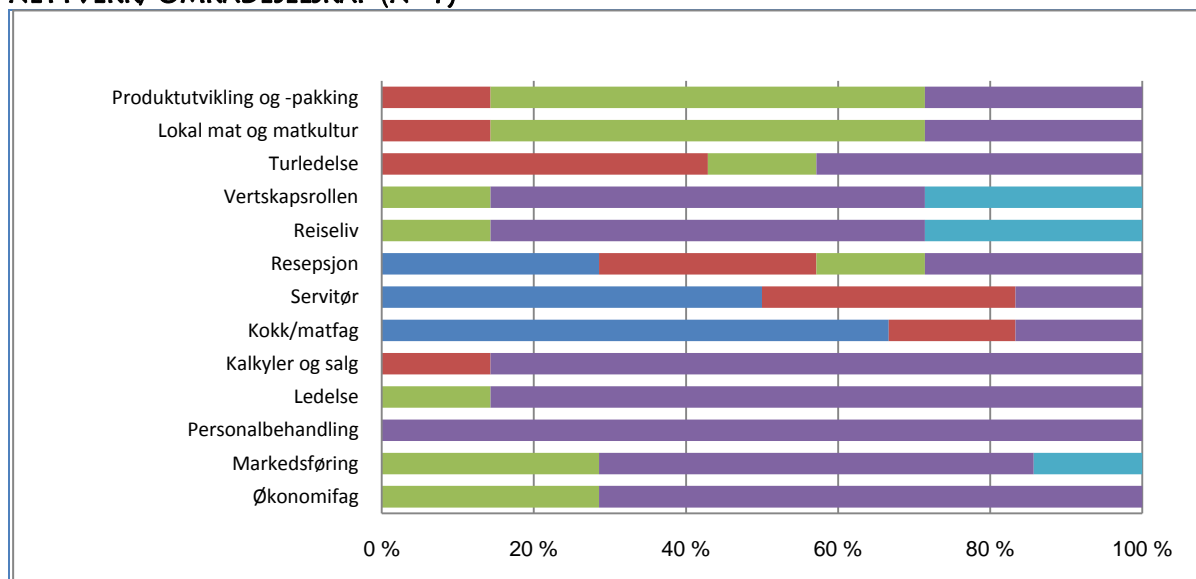
## SERVERING (N=8)



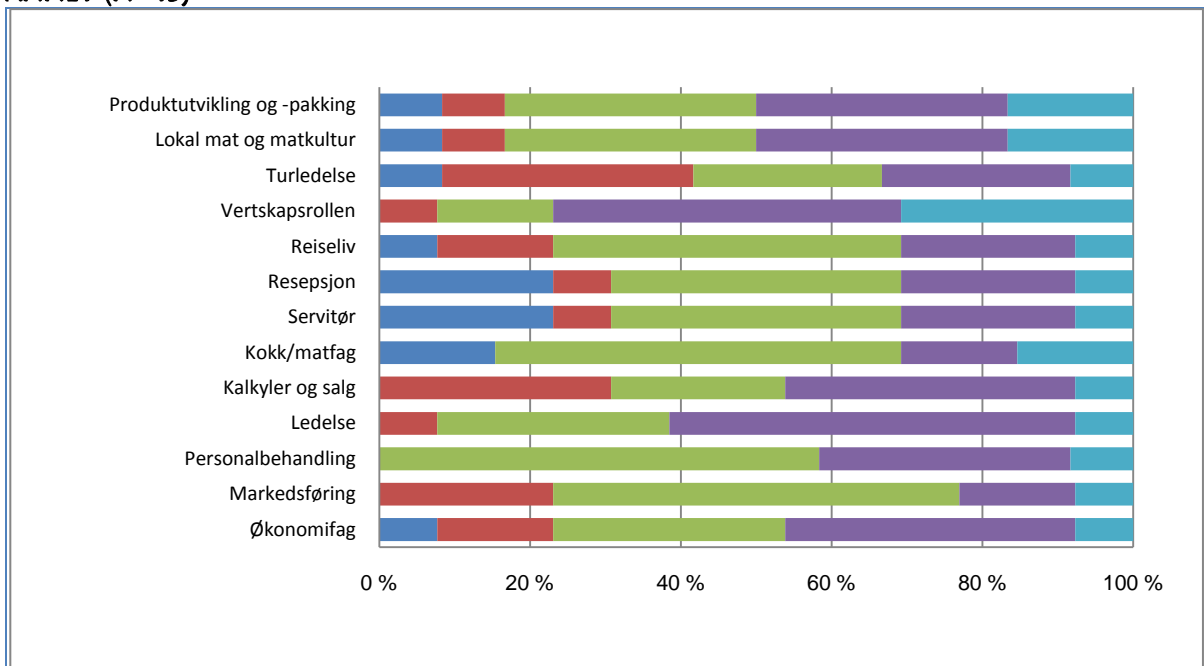
## AKTIVITETSTILBYDER (N=21)



## NETTVERK/ OMRÅDESELSKAP (N=7)



## ANNET (N=13)





### Vedlegg 3: Bransjens vurdering av kompetansebehov fremover fordelt på bedriftstype

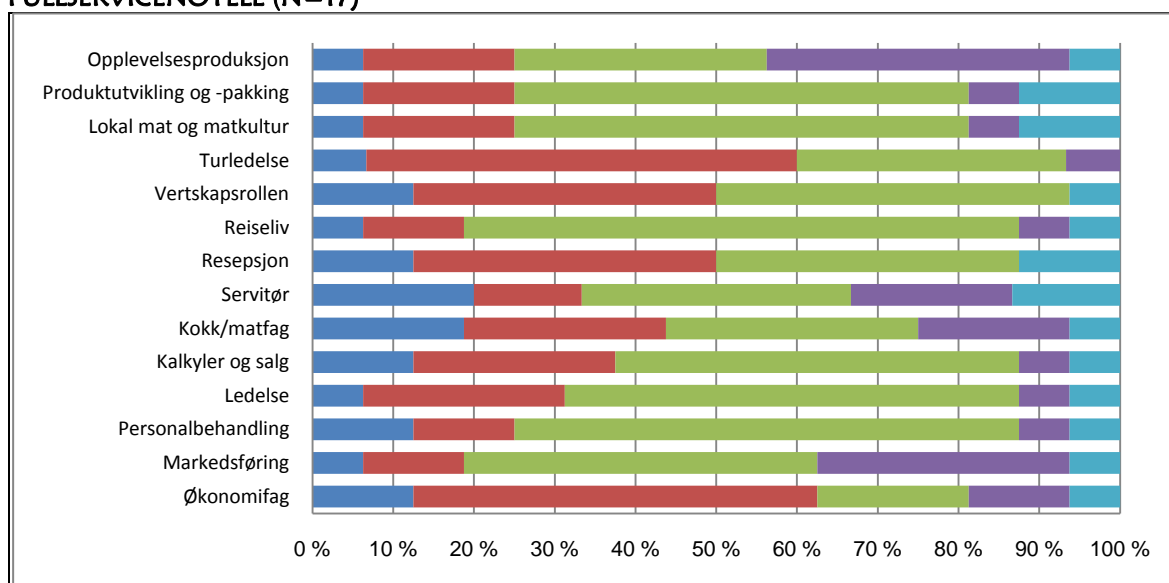
Under vises en oppsummering av kompetansebehovet i den enkelte bedriftstype. Det er bare bedriftene innen den aktuelle kategorien som har svart. I noen tilfeller er antall respondenter lite i forhold til det reelle antall bedrifter innen den aktuelle kategorien, men det er allikevel tilstrekkelig til å vise en tendens.

Bedriftene ble bedt om å angi i hvor stor grad en følte behov for mer kompetanse innen definerte fagområder. Skalaen gikk fra svært liten til svært stor grad, etter fargekoden under.

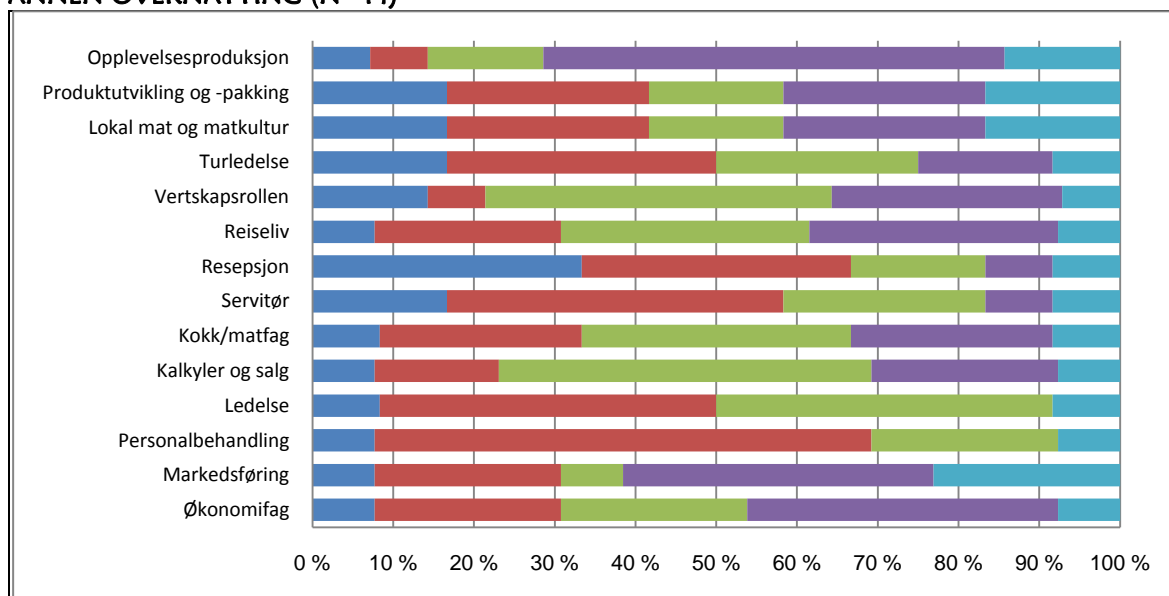
■ Svært liten grad ■ Liten grad ■ Noen grad ■ Stor grad ■ Svært stor grad

Det grønne feltet markerer altså et midtpunkt på skalaen.

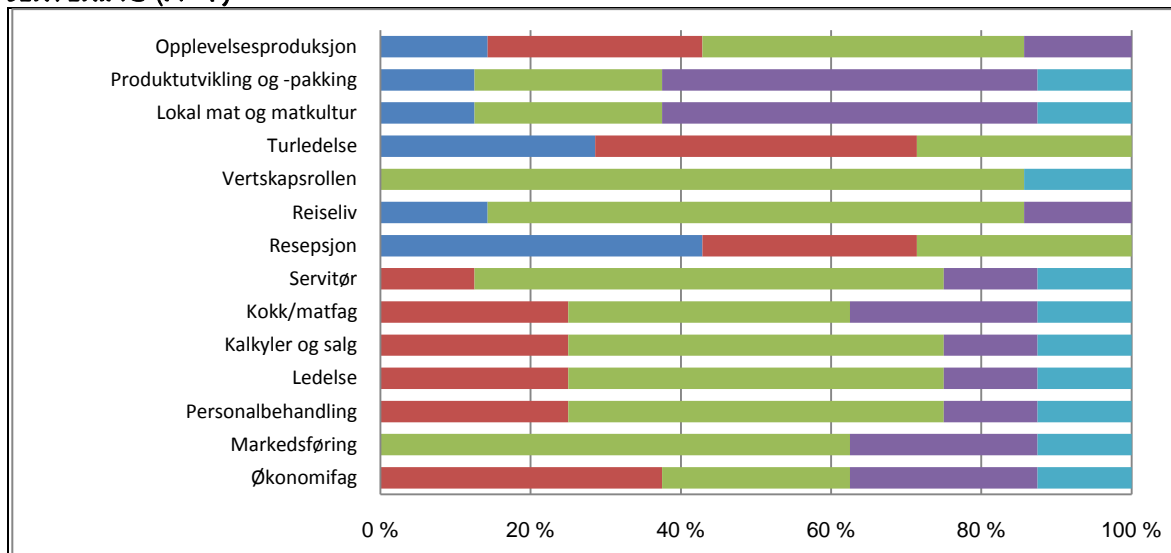
#### FULLSERVICENOTELL (N=17)



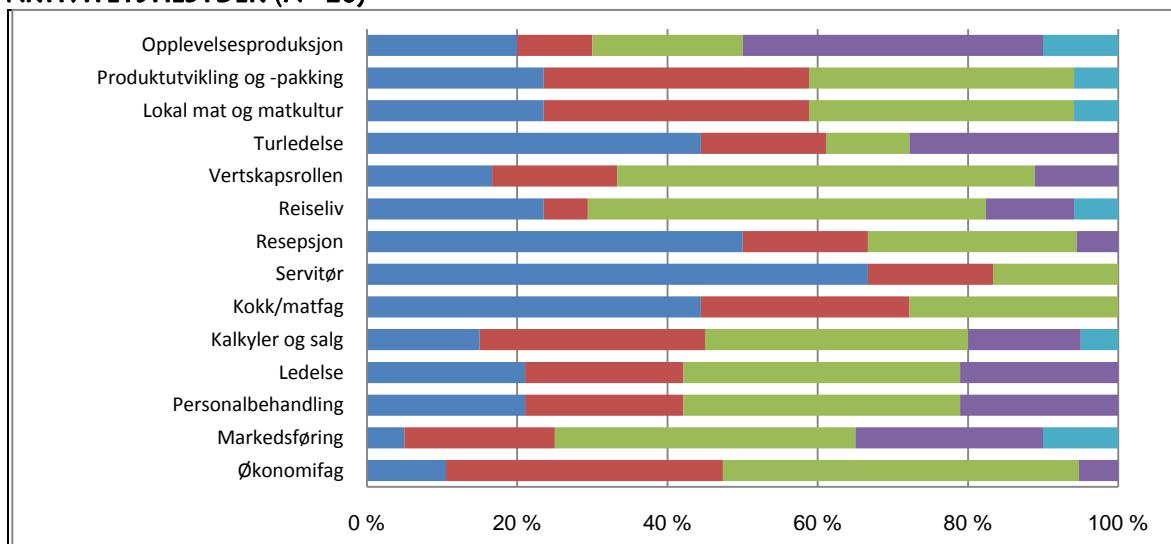
#### ANNEN OVERNATTING (N=14)



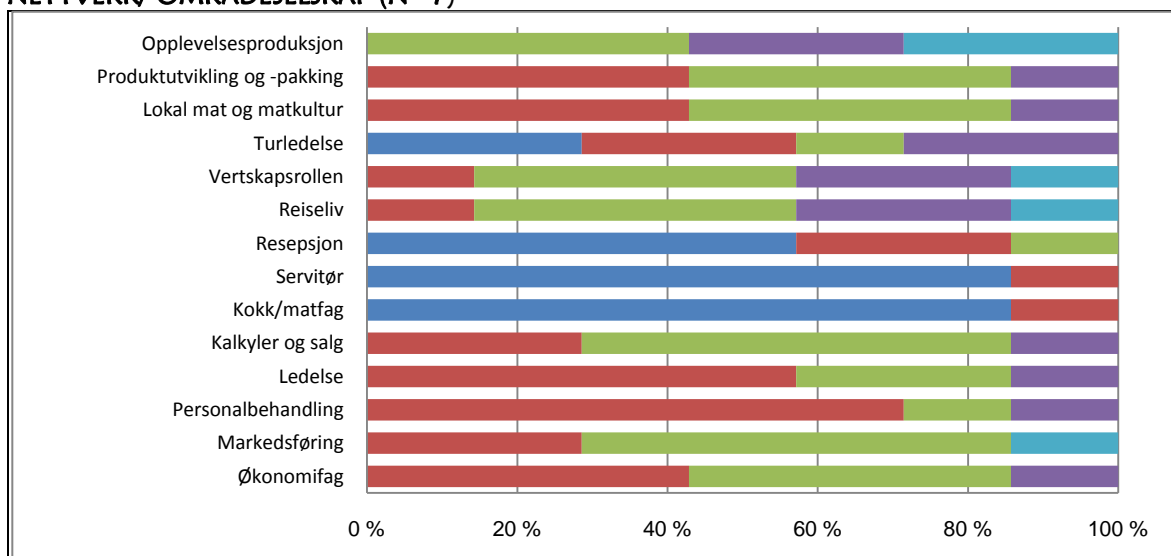
## SERVERING (N=7)



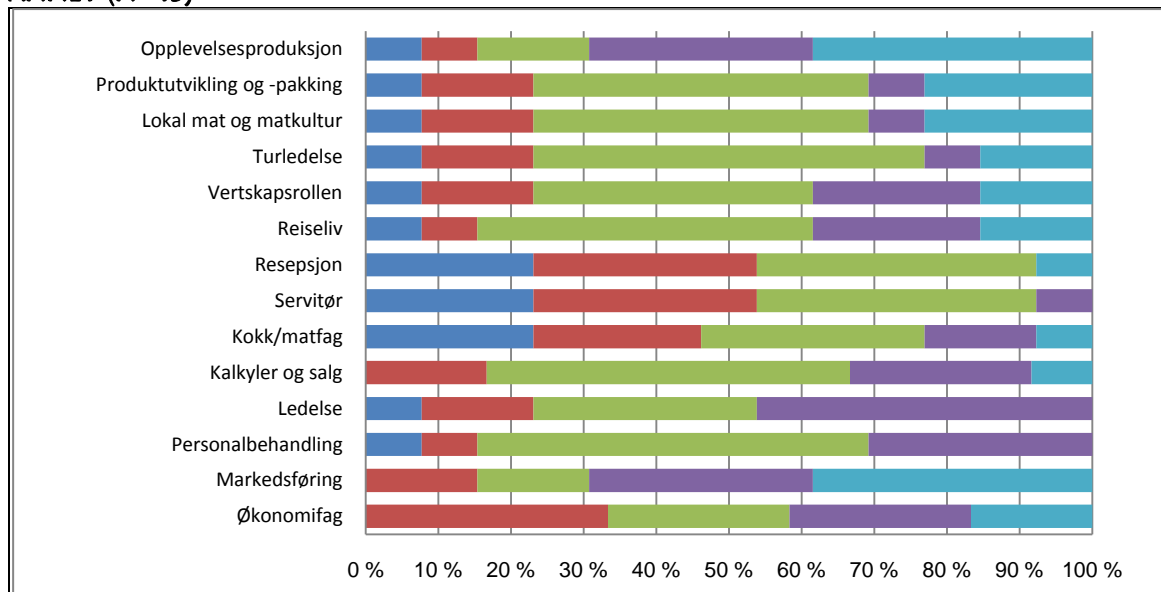
## AKTIVITETSTILBYDER (N=20)



## NETTVERK/ OMRÅDESELSKAP (N=7)

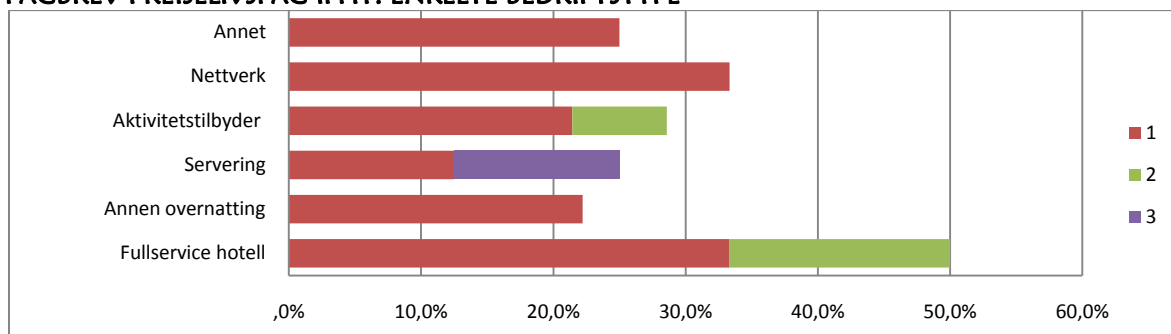


**ANNET (N=13)**

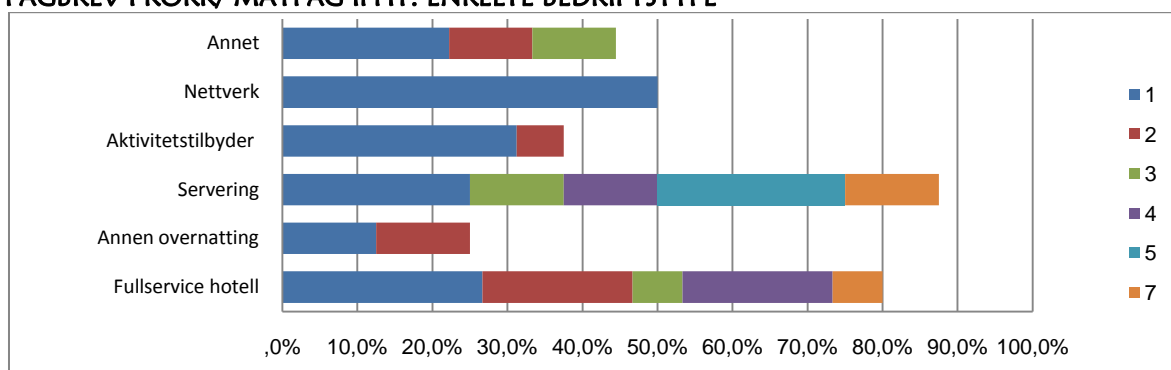


## Vedlegg: Oversikt over formell kompetanse i bedriftene

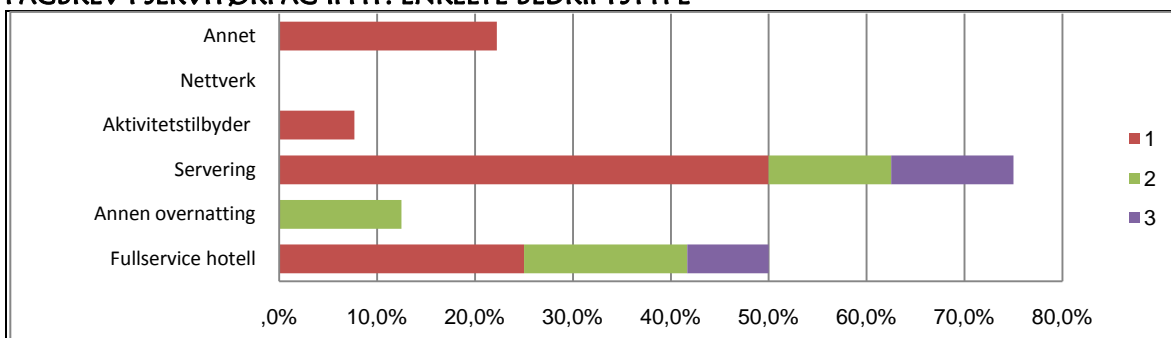
### FAGBREV I REISELIVSFAG IFHT. ENKELTE BEDRIFTSTYPE



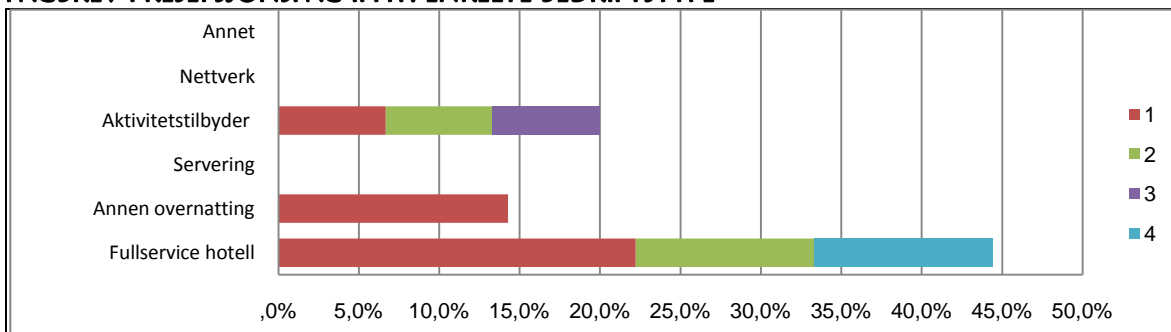
### FAGBREV I KOKK/ MATFAG IFHT. ENKELTE BEDRIFTSTYPE



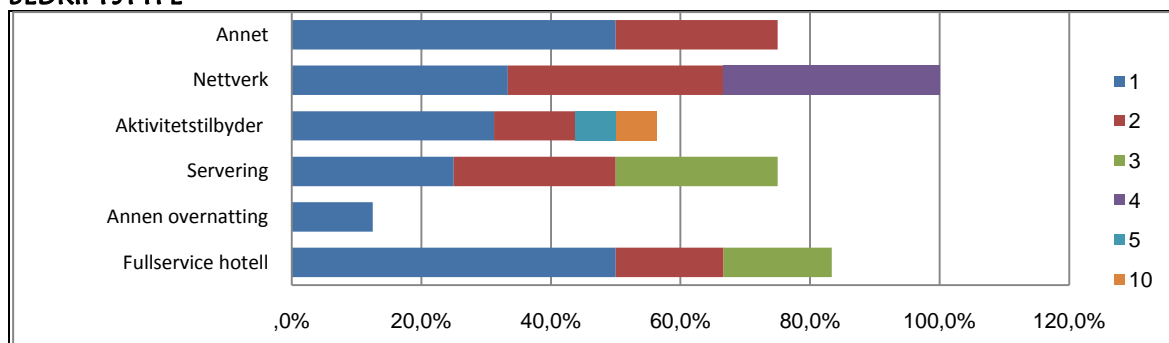
### FAGBREV I SERVIØRFAG IFHT. ENKELTE BEDRIFTSTYPE



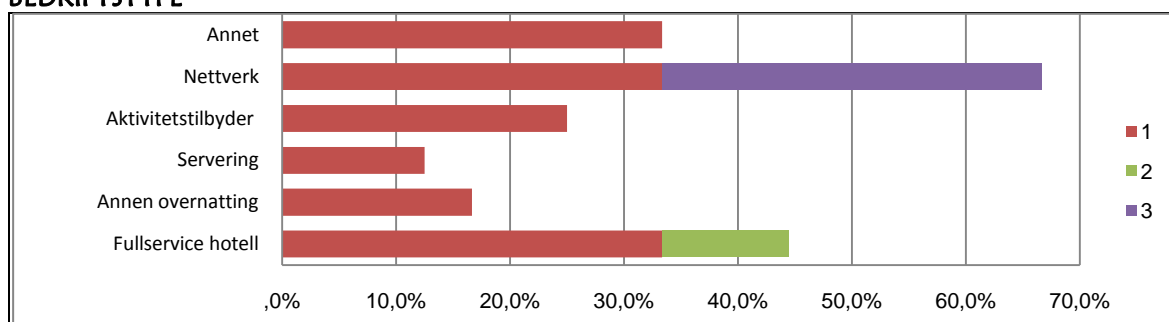
### FAGBREV I RESEPSJONSFAG IFHT. ENKELTE BEDRIFTSTYPE



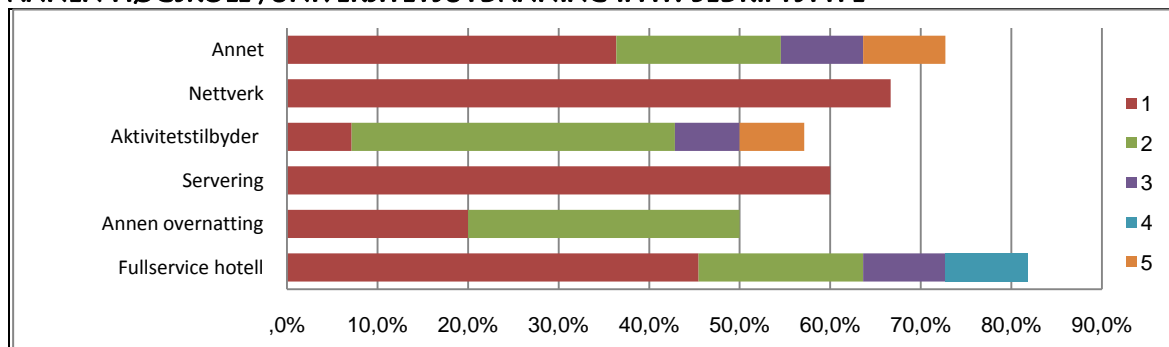
### 3-ÅRIG HØGSKOLEUTDANNING I ØKONOMISK/ ADMINISTRATIVE FAGOMRÅDER IFHT BEDRIFTSTYPE



### 5-ÅRIG HØGSKOLEUTDANNING I ØKONOMISKE/ADMINISTRATIVE FAGOMRÅDER IFHT BEDRIFTSTYPE

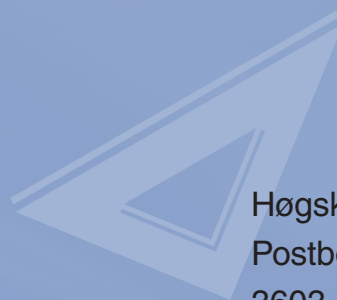


### ANNEN HØGSKOLE-/UNIVERSITETSUTDANNING IFHT. BEDRIFTSTYPE





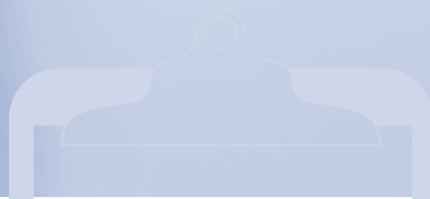




Høgskolen i Buskerud  
Postboks 235  
3603 Kongsberg  
Telefon: 32 86 95 00

[www.hibu.no](http://www.hibu.no)

ISSN 0807-4488



**HØGSKOLEN**  
i Buskerud