

Skuespiller- og danseralliansens kompetanseutviklingsplan for ansatte kunstnere



2.6.2020

Rudi Skotheim Jensen

Fagkonsulent Skuespiller- og danseralliansen AS

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1.) Interne verdier og visjon	4
2.) Målgruppeinnsikt	5
3.) Erfaringer som følger av Koronapandemien	6
4.) Sikring av kvalitet på kurstilbud.....	7
5.) Plan om systematisk kompetanseutvikling.....	8
6.) Kursformater og arenaer	9
7.) Kompetansehevendende tiltak	10
7.1. Interne kompetansehevendende tiltak	10
7.2. Eksterne kompetansehevendende tiltak	11
8.) Dokumentasjon av kompetanse	12
9.) Avsluttende kommentarer	12
10.) Kildehenvisning	13
• Meld. St. 14 (2019–2020) <i>Kompetansereformen – Lære hele livet</i> . Hentet 5. juni 2020 fra.....	13
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/	13

Forord

Arbeidsmarkedet for utøvende kunstnere er preget av midlertidige ansettelse og oppdrag. Hensikten med Skuespiller- og danseralliansen, er å bedre dansere og skuespilleres arbeids- og yrkessituasjon gjennom å være en *arbeidsgiver, som tilrettelegger for bærekraftige kunstnerkarrierer*. Skuespiller- og danseralliansen gjør dette ved å legge til rette for at de ansatte kunstnerne kan styrke sin faglige, administrative og kunstneriske kompetanse gjennom kurs og workshops i arbeidstiden. Dette bidrar til profesjonalisering av bransjen.

I et overordnet perspektiv vil arbeids- og oppdragsgivere kunne rekruttere dyktige kunstnere til sine produksjoner og ensembler, som vil kunne lede til at samfunnet får tilgang til scenekunst av høy kunstnerisk kvalitet, i tillegg til at kunstnere skal kunne stå lengre i yrket. Kompetanse og kunnskap vil sirkulere i bransjen over en lengre periode og ikke gå tapt, som bidrar til livslang læring. Skuespiller- og danseralliansens kompetansearbeid støtter opp under *Kompetansereformen – lære hele livet*, Meld. St. 14 (2019 – 2020) som bygger på regjeringens kompetansepolitikk fra 2013 og frem til i dag.

«Regjeringens mål er at folk skal leve frie og selvstendige liv. Utdanning og læring gjennom livet gir den enkelte mulighet til å styre sin egen hverdag, forme sin egen fremtid og realisere sine mål og drømmer» (Meld. St. 14, s. 12)

«Kompetansereformen har to mål. Det første målet er at ingen skal gå ut på dato på grunn av manglende kompetanse. Alle skal få mulighet til å fornye og supplere sin kompetanse, slik at flere kan stå lenger i arbeid. Det andre målet er å tette kompetansegapet, det vil si gapet mellom hva arbeidslivet trenger av kompetanse, og den kompetansen arbeidstakerne faktisk har.» (Meld. St. 14, s. 12)

Denne kompetanseutviklingsplanen har som hensikt å skissere et helhetlig og relevant tilbud for de ansatte kunstnerne, i deres fartstid i Skuespiller- og danseralliansen.

1.) Interne verdier og visjon

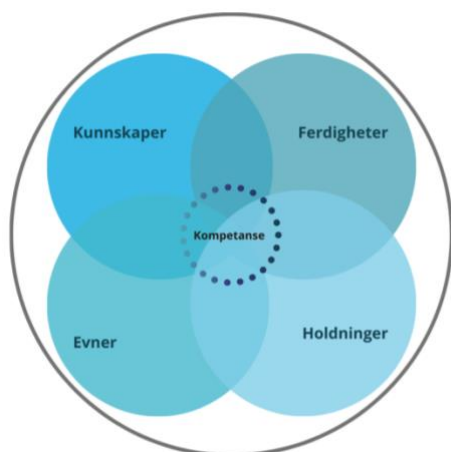
Skuespiller- og danseralliansens (SKUDA) visjon er å være en *arbeidsgiver, som tilrettelegger for bærekraftige kunstnerkarrierer for dansere og skuespillere*. Visjonen er forankret i virksomhetens strategi, der første hovedmål lyder, at utøvende scenekunstnere kan ivareta og utvikle sin kompetanse som en del av sin ansettelse i SKUDA. Herunder har vi følgende delmål:

- Delmål
1. Å holde et høyt faglig nivå på kunstfaglige workshops
 2. Å bidra til at kunstnere skal kunne ivareta egen karriere gjennom kurs og faglig utveksling
 3. Å tilby oppfølging for karriereomstilling eller -overgang for ansatte dansere og skuespillere

Organisasjonens visjon, hovedmål og delmål, følges opp av både en plan om systematisk kompetanseutvikling, det vil si målrettede *tiltak* for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer for organisasjonenes ansatte, og av *strategisk kompetanseledelse som innebærer:*

«planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjon og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål». (Lai 2013 s.14)

For at de ansatte skal ha muligheten til å kunne nå organisasjonens visjon og mål om en bærekraftig kunstnerkarriere, har SKUDA laget et kompetansehjul. Dette verktøyet skal gi en bedre forståelse av den samlede realkompetansen hos de ansatte, med den hensikt å kunne tilby relevant tilbud.



Kompetansekompomentene viser til hvilke elementer som inngår i kompetansebegrepet, disse glir over i hverandre og gir sammen et meningsfylt uttrykk. Kunnskaper handler om «å vite», ferdigheter om «å kunne», evner handler om grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av personlighet og mentale ressurser. Holdninger, en tendens til å tenke, føle og handle positivt eller negativt overfor noe.

Under punktet Plan om systematisk kompetanseutvikling, vil de ulike kompetansekompomentene komme til syne i form av tilbud.

Som en del av SKUDAs miljøpolitikk, oppfordrer vi både kursdeltagere- og holdere til å reise bærekraftig. Ved engasjement av internasjonale kursholdere, ser vi på det som god ressursutnyttelse dersom vedkommende kan bidra i flere fora der kompetanseoverføring er mulig, og stiller oss behjelpelige med å formidle nettverk og eventuelt samarbeide.

Som kompetansetilbyder har SKUDA etablerte rutiner for varsling om trakassering, og er medlem av foreningen Balansekunst, et samarbeid mellom over 80 norske kunst- og kulturorganisasjoner som jobber for et likestilt og mangfoldig kulturliv. Rutiner for varsling kan lastes ned [her](#).

2.) Målgruppeinnsikt

SKUDA har organisasjonens ansatte kunstnere som sin primære målgruppe, derfor er også innsikt om gruppen vesentlig for utarbeidelse om tilbud, planlegging, gjennomføring og kvalitetssikring.

Ansatte kunstnere i SKUDA betegnes som høykompetente, dette reflekterer kriteriene for selve ansettelsen i organisasjonen, der aktuelle søkere tilbys ansettelse på bakgrunn av deres yrkesmessige høye aktivitetsnivå. Kompetansehevende tiltak må derfor være på et høyt nivå for å kunne stå til utbytteforventningen. Dette gjelder både kursinnhold, kursholder, format og i relasjon med andre eksterne deltagere.

Kompetansehevende tiltak må være av betydelig variasjon. De ansatte kunstnere representerer en bredde innen kunstneriske retninger, fra samtidsdans til musikaler, scenisk folkedans, lydbok, spillefilm, tv-serier, nysirkus og klassikerne i teatrene. Sceniske produksjoner som de ansatte medvirker i retter seg mot alle typer publikumsgrupper og vises i både inn- og utland, fra mindre scener med Den Kulturelle Skolesekken til de største scenene i verden. Ansatte, er også bosatte over hele landet, har ulike behov og er i ulike alder.

«Kompetansebehovene er ikke de samme i alle deler av landet, og regionene har ulike utfordringer når det gjelder å få dekket sine kompetansebehov. Det er forskjellige typer arbeidsliv i ulike regioner. Det er variasjoner i befolkningens utdanningsnivå og alder.» (Meld. St. 14, s. 73)

am I det frie scenekunstmiljøet er formen mer ad hoc, til forskjell fra institusjonene der man engasjeres for én eller flere sceniske prosjekter innenfor samme institusjon. Bransjen er preget av midlertidige ansettelsener og oppdrag, der en fellesnevner for alle sceniske produksjoner, er prosjektformatet.

«Et prosjekt er et tiltak som har et avgrenset omfang, og gjennomføres én gang for å nå et gitt mål innenfor en gitt tids- og ressursramme.» Andersen, E. S. (2005). Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv.

Prosjektformatet omfatter flere vesentlige elementer som er viktig for å forstå målgruppens konsumadferd.

- Den viktigste læringen i arbeidslivet skjer i det daglige. Kunstneriske produksjoner bærer i kraft av seg selv, et stort preg av elementer som dette, der kompetanseutvikling hos arbeidsgiverne skjer i arbeidsprosesser. For å nå prosjektets målsetning, medvirker kunstnere blant annet i å utvikle tekst, lære eller skape koreografi i nye gruppedynamikker og bli kjent med nye institusjoner og deres administrative kjerne. Graden av tilnærmet kompetanse som formatet gir, kan derfor også fungere som en barriere for å velge kompetansehevende tilbud utenfor arbeidsperioden.

- Både yrkeshverdag og prosjektformatet er dynamisk. Arbeidstider kan endre seg eller plutselig oppstå. Kurs med lengre varighet kan være vanskeligere å kombinere med kunstnerisk arbeid. Kursdatoer må derfor avklares i god tid, slik at ansatte kan planlegge egen tidshorisont.
- Prosjektformatet binder arbeidstid for en definert periode, det må derfor forventes at det er vanskelig å samle alle ansatte til ønskede datoer. Deltagerantallet kan variere på bakgrunn av kunstnernes kapasitet og ikke manglende interesse. Enkelte kurs er derfor viktig å kunne tilby regelmessig.

De fleste av SKUDA sine kurs er også åpne for eksterne ikke-ansatte deltagere som kan sies å utgjøre organisasjonens utvidede målgruppe. Et tiltak for å opprettholde høyt nivå på kurset og for å ivareta hovedmålgruppen, er å sikre deltagere som er kompetansejevne med SKUDAs ansatte. SKUDA opererer derfor blant annet med kriteriet om minimum kompetanse på fullført Bachelorgrad eller tilsvarende erfaring for å sikre dette.

3.) Erfaringer som følger av Koronapandemien

«I krisetid blir det enda viktigere enn før å sørge for at befolkningens kompetanse ikke blir utdatert, men at den ledige tiden utnyttes til kompetanseutvikling.» (Meld. St. 14, s.8)

Ansatte kunstnere har kunst og kultursektoren som hovednedslagsfelt for sitt virke. Under Koronapandemien ble hele sektoren rammet og mange mistet oppdrag. Dette gav økt etterspørsel etter kompetansehevede tiltak. I tillegg førte pandemien til at en rekke av kurstilbudene ble kansellert, noe som gav et lavere tilbud enn vanlig. Flere av kursene ble da raskt tilpasset nye digitale læringsplattformer samt at organisasjonen i større grad tok i bruk egen internkompetanse.

Alle kurs som ble gjennomført digitalt, gav også en læringseffekt innen digital kompetanse. En annen positiv erfaring var at flere ansatte kunne delta, uavhengig av hvor de bodde i landet.

4.) Sikring av kvalitet på kurstilbud

Sikring av kurstilbud er et av tiltakene for å styrke delmål 1. om et høyt faglig nivå på kunstfaglige workshops. Dersom ansatte har både høye krav til læring og gode muligheter til læring i det daglige, har de det som kan kalles et læringsintensivt arbeid.

«Det er ikke nok å utvikle flere fleksible tilbud og stimulere til økt etterspørsel. Vi må også sørge for best mulig samsvar mellom tilbudene som utvikles, og etterspørselen fra enkeltpersoner og virksomheter. Enkeltpersoner og virksomheter må ha informasjon om hva som finnes av tilbud og muligheter, og tilbydere må ha oversikt over hvilke behov for kompetanseutvikling arbeidslivet har.» (Meld.St.14 Kompetansereformen s.10.)

SKUDA har en egen budsjettpost og ansatt fagkonsulent i administrasjonen, som har kompetanseutvikling som eget område, dette er med å sikre best mulig samsvar mellom tilbud og etterspørsel blant de kunstneriske ansatte.

I personalsamtaler med fagkonsulenten, inviteres kunstneriske ansatte til å bidra med ønsker til både kursholdere, formater og konkret innhold. I tillegg er fagkonsulenten i løpende dialog med SKUDAs hovedsamarbeidspartnere Norsk Skuespillersenter og PRODA – Profesjonell dansetrening, slik at kursene forankres i både kvalitet, aktualitet og tilgjengelighet.

«I et strategisk perspektiv er det helt avgjørende å følge opp tiltak for å undersøke om resultatet står i forhold til forventninger og definerte mål.» (Lai 2013 s. 19)

Alle kurs som administreres av SKUDA, evalueres av kursdeltagere. Denne informasjonen utgjør et grunnlag som gir SKUDA betydelig innsikt til forbedring av nye kurs, eller til repetering av gjennomførte.

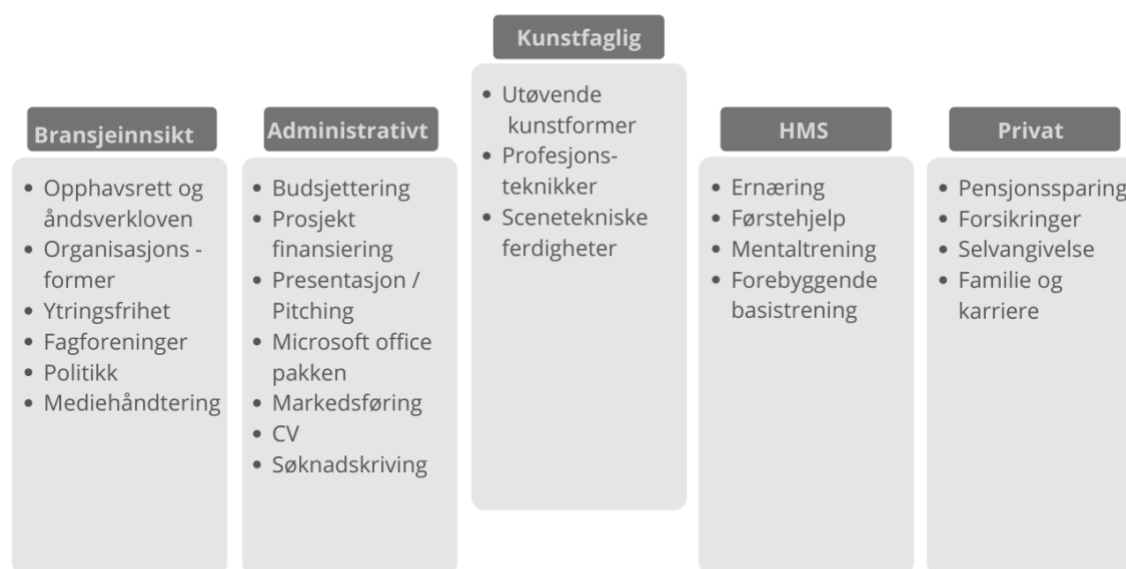
I den interne undersøkelsen *Invitasjon til innspill karriereovergang– eller endring*, som ble utsendt 1. mars 2019, fikk SKUDA tilbakemeldinger på hvordan de ansatte tenker at SKUDA kan legge til rette for og følge opp en ansatt kunstner som ønsker å starte karriereovergang.

SKUDA, vil i hver treårsperiode sende ut en undersøkelse som gir innspill og tilbakemeldinger på hvilken kompetanse de ansatte føler de mangler, eller ønsker at SKUDA skal prioritere for den kommende perioden. Den samme undersøkelsen formidles til nye ansatte i starten av deres ansettelse.

5.) Plan om systematisk kompetanseutvikling

Systematisk kompetanseutvikling, handler om målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer for organisasjonenes ansatte, og er en strategi for å styrke SKUDAs delmål 2. om ivaretagelse av egen karriere gjennom kurs og faglig utveksling.

Ansatte i SKUDA er erfarne kunstnere, som har innsikt og forståelse av fordelene med utvikling og konseptet om å lære hele livet. Som kompetansetilbydere, etterstreber SKUDA å styrke de ansattes karriere ved å tilby høy kvalitet på relevant og samtdsaktuelt kursinnhold, som reflekterer bransjens og arbeidslivets behov. Kompetansetilbudet har som formål å fange opp hele spekteret av hva det vil si å være et administrerende menneske av egen karriere og privatliv. Kursinnholdet deles inn i følgende fem kategorier:



De kunstneriske ansatte har sin spisskompetanse og primærvirke i det kunstfaglige, derfor har de også høyest forventning til kvalitet til disse tilbudene. De andre kategoriene blir i større grad støttefunksjoner, med den hensikt å både fundamentere og skape et stabilt rammeverk, som styrker den kunstneriske karrieren.

Bransjeinnsikt og administrative kurs, handler om å ta vare på sin bedrift, mens HMS og privat handler om å ta vare på seg selv.

Kunstfaglig

De ansatte er både skapende og utøvende kunstnere. Dette innebærer at kompetansebehovene varierer innen daglig trening og vedlikehold av ferdigheter og tiltak som handler om utvikling og styrking av den skapende delen av det kunstneriske arbeidet. Som tidligere nevnt er det et stort spenn av retninger innenfor scenekunsten, slik at tilbudet må dekke hele det spennet.

Administrativt

I kraft av å være selvstendig næringsdrivende, drifter de ansatte små foretak. Ved de fleste kunstutdanningsinstitusjoner er det lite undervisning i fag som dekker de administrative behovene et foretak har, derfor blir administrative verktøy og utvikling av digital kompetanse et viktig punkt.

HMS

De ansatte er bedriftens viktigste ressurser. For å kunne stå i et karriereløp over lang tid, har HMS tiltakene til hensikt å forebygge, gjennom bevissthet og ivaretagelse av seg selv som både arbeidskraft og menneske.

Bransjeinnsikt

Omgivelser er dynamiske. Bransjeinnsikt har som formål å orientere de ansatte og tilføye ny innsikt om bransjemarkedet de er en del av. Innsikt gir bedre grunnlag for å både forstå og samhandle med omgivelsene sine, og bedre grunnlag for innovasjon og utvikling, som er en kilde til markedsfortrinn. Det gir trygghet å kjenne til sine rettigheter, det politiske landskapet og de dagsaktuelle hendelsene i samfunnet.

Privat

Et kunstnerisk virke er langt mer enn bare et yrke, det er i stor grad en livsstil. Derfor handler en bærekraftig kunstnerkarriere, om å samhandle og balansere yrkeslivet med det man har privat. Bedre forståelse av privatøkonomi, forsikringer og pensjonssparing og tiltak som reflekterer rundt rollen som familiemedlem og selvstendig næringsdrivende, er med på å styrke og balansere den hverdagen.

6.) Kursformater og arenaer

«Læring er ikke et isolert fenomen, men en prosess som opptrer i sammenheng med andre kognitive og sosiale prosesser.» (Lai 2013 s. 120)

Kurs- og kompetanseinnholdet formidles i ulike formater og arenaer. Vi erfarer at kvaliteten på kurset øker dersom innholdet kontekstualiseres gjennom et format eller på en arena som tilfører kurstematikken ytterligere perspektiver.

Kursarenaer er der kursinnholdet formidles. SKUDA benytter seg av både fysiske og digitale plattformer, som en teatersal eller et dansestudio, så vel som mindre møterom, foajeer eller i det offentlige rom.

Kursformater er hvordan kursinnholdet struktureres og formidles. Dette kan variere mellom en-til-en samtale eller formidling i større forsamlinger som for eksempel i seminar, foredrag, ustrukturert diskusjon, paneldebatt, forelesning, workshop, eller gruppearbeid som et alternativ til eksempelvis soloarbeid og en-til-en undervisning.

7.)Kompetansehevende tiltak

Kurs og workshops er de vanligste tilbudene SKUDA gir. Disse kjennetegnes av at de strekker seg fra en til flere sammenhengende dager, og de fleste skjer i samarbeid med partnere og er åpne for andre kunstnere utover SKUDAs kunstneriske ansatte. Mange av dagens kursdeltagere kan være morgendagens ansatte, derfor ser SKUDA på det å åpne for eksterne kursdeltagere som god investering i fremtidens arbeidskraft. Ved å åpne vårt tilbud ønsker SKUDA å løfte bransjen som helhet, gi tilbake til feltet, bygge ned skiller, bidra til tilbud av høy kvalitet, og være medskapende til et mer inkluderende scenekunstmiljø og arbeidsmarked.

I tillegg til kurs og workshops, har SKUDA også andre tiltak.

7.1. Interne kompetansehevedetiltak

Personalsamlinger	Personalsamlingene arrangeres tre ganger i året, her inviteres ansatte på rundgang til å utarbeide en presentasjon, med utgangspunkt i eget kunstnerisk virke. Hensikten er å fremme en delingskultur, ved å finne et tema eller en case med overføringsverdi til andre kolleger, og heve tekniske ferdigheter ved bruk av PowerPoint / Key note. Personalsamlinger gir også bedre arbeidsmiljø i kraft av være en sosial arena og møteplass.
Mentoringprogrammet	Siden 2013 har SKUDA gjennomført mentorprogram i samarbeid med <u>AFF</u> , som driver lederutvikling og mentoringprogram. SKUDAs ansatte er mentorer for yngre kolleger i bransjen. Fokus i programmet skal være hvordan man som adept, gjennom samtaler med mentoren kan få et positivt utbytte av dennes samlede kompetanse, både kunstnerisk og erfaringsmessig. Mentorer får utviklet sin leder- og kommunikasjonskompetanse gjennom å følge en yngre kunstner et helt år. Programmet bidrar til profesjonalisering på scenekunstmrådet.
Karriereovergang	<p>Dette er en del av SKUDAs delmål 1.3, Oppfølging for karriereomstilling eller -overgang for ansatte dansere og skuespillere. SKUDA peker på at man i samfunnet har flere yrker som det kan være utfordrende å stå i fram til pensjonsalder. På kunstfeltet er dette kanskje særlig tydelig for dansere som arbeider innen ulike retninger/sjangre i dansekunst.</p> <p>Fra 2020 vil SKUDA legge til rette for at kunstnere som er i slutfasen av sin ansettelse, og ønsker en karriereendring, kan få individuelt tilbud om f.eks. karriererådgiving, coaching, lønn under oppstart på utdanning eller hospitering, m.m. En slik tilrettelegging kan gjøre prosessen med å velge en ny karrierevei enklere. Dette ligner tilbud som er utviklet for dansere i en rekke land i Europa og verden forøvrig.</p>

Frilanstreffet Frilanstreffet arrangeres to ganger i året i regi av SKUDA, og i samarbeid med PRODA og Skuespillersenteret, og er åpent for hele scenekunstheltet. Treffet er en uformell og sosial møteplattform med et faglig innhold. Arrangementet er del av Heddafestivalen sitt offisielle fagprogram.

7.2. Eksterne kompetansehevende tiltak.

Samarbeid er god ressursutnyttelse, er et godt tiltak for kvalitetssikring og gir gode markedsføringseffekter. SKUDA samarbeider med en rekke aktører, men har siden 2012 hatt PRODA – Profesjonell dansetrening og Norsk Skuespillersenter som sine to faste partnere. Begge organisasjoner har base i Oslo, men virker i hele landet.

PRODA profesjonell dansetrening ble opprettet i 1988 etter initiativ fra Norske Dansekunstnere, forbundet for dansere, koreografer og pedagoger. Utøvelse og formidling av dans stiller særlige krav til kontinuerlig egentrening og kompetanseutvikling med veiledning fra pedagoger. PRODA tilbyr kursprogram som omfatter ulike danseuttrykk, og kommer derfor alle som arbeider med dans til gode. Les mer på www.proda.no

Norsk Skuespillersenter ble initiert av Norsk Skuespillerforbund, og er et kompetansesenter for faglig utvikling for profesjonelle skuespillere over hele landet. Sentret tilbyr subsidierte kurs, workshops, seminarer, debatter og idéutvikling. Skuespillersenteret skal også bidra til tverrfaglig samarbeid mellom kunstnere og kunstorganisasjoner fra kunstformer og miljøer innen scenekunst, film, dans, visuell kunst og musikk.

I tillegg er SKUDA medlem av Et Langt Liv i Scenekunsten (ELLIS) – Nettverk for erfaringsutveksling og kompetanse, som består av Musikkteaterforum, CODA festivalen, Norsk Skuespillersenter, PRODA Profesjonell dansetrening og PRAXIS Oslo. ELLIS har som formål å ivareta og utvikle kunstnerskap med tilbud om kompetansehevende tiltak på tvers av hele kunstfelt.



8.) Dokumentasjon av kompetanse

«Læring foregår ikke bare i utdanningssystemet. En person som ikke har lang utdanning, kan ha lært mye gjennom arbeid, kurs og opplæring i og utenfor arbeidslivet. Personer som har bygget opp mye kompetanse uten å ha papirer som dokumenterer hva de kan, kan imidlertid ha problemer med å få uttelling for kompetansen. Det kan føre til underutnyttelse av befolkningens kompetanse.» (Meld. St. 14, s. 78)

Stor konkurranse om arbeidsplasser øker ofte vektlegging av formell kompetanse, som i motvekt til uformell kompetanse, enkelt kan dokumenteres (Lai 2013 s. 52). I scenekunstbransjen oppleves det som at det er lavere etterspørsel av formell kompetanse ved søknad om jobb som utøvende kunstner, til kontrast fra andre yrkesgrupper i samfunnet. I arbeidsmarkedet for utøvende kunstnere, er det i stor grad kunstnerisk prestasjon og nettverket som definerer hvorvidt du får arbeid eller ikke. Unntaket om dokumentasjon gjelder dersom man søker om tilskudd fra offentlige instanser, eller ønsker en karriereovergang, eksempelvis i retning av å bli pedagog.

Det er ikke en beskyttet tittel å være kunstner, derfor bør dokumentasjon på kompetanse være kritisk for kunstnere. SKUDA bidrar til at alle deltagere kan få formalisert sin realkompetanse, ved at alle kursdeltagere som har deltatt på et kompetansehevende tiltak, får muligheten til å få kursbevis.

9.) Avsluttende kommentarer

«Regjeringens kompetansereform har som mål at ingen skal gå ut på dato som følge av manglende kompetanse, og at arbeidslivet skal få tilgang til den kompetansen det har behov for.» (Meld. St. 14, s. 6)

Norge har lenge vært et land som har satset på høykompetent arbeidskraft. I SKUDA satses det på kompetanseutvikling som strategi, for å raskt svare på nye behov i markedet og for å bidra til at kunstnere holder seg oppdatert. Dette medvirke til et langt arbeidsliv i scenekunsten. Dette er også er i tråd med Spekter og LO Stat sin hovedavtale mellom arbeidsgiverforeningen Spekter og LO, som erkjenner den store betydningen økt utdanning har for den enkelte, virksomhetens utvikling og samfunnet. Der det understrekes det verdifulle i at arbeidstakerne stimuleres til å øke sine kunnskaper og styrke sin kompetanse, og at virksomheten legger stor vekt på opplæring av sine ansatte ved eksterne eller interne tilbud.

Ringvirkninger og smitteeffekt av å fokusere på bærekraftige kunstnerkarrierer, er at kunstnere står lengre i yrkeslivet og bidrar til et bedre kunst- og kulturliv i Norge, noe som kommer hele samfunnet til nytte i form av kvalitetsopplevelser for generasjoner fremover.

10.) Kildehenvisning

- Meld. St. 14 (2019–2020) *Kompetansereformen – Lære hele livet*. Hentet 5. juni 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>
- Lai, Linda. (2013) 3 utgave. *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo. Fagbokforlaget
- *Hovedavtale mellom arbeidsgiverforeningen Spekter og LO 1.1.2018 – 31.12.2021*. Hentet 5. juni 2020 fra [https://spekter.no/Global/Avtaler_protokoller/Hovedavtaler/Hovedavtale_Spekter_LO_2018 -
_2021.pdf](https://spekter.no/Global/Avtaler_protokoller/Hovedavtaler/Hovedavtale_Spekter_LO_2018_-_2021.pdf)