

# Strategisk kompetanseplan for Bibliotekene i 5K

(Sett inn dato/årstall, versjonsnummer eller  
lignende her)

# Kvalitetskontroll

Utarbeidet av	Elin Westgård Hansen, Rådgiver Østfold kulturutvikling
Dato	15. oktober 2018

# Innhold

<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>KOMPETANSEPLANENS FORANKRING OG AMBISJONER</b>	<b>5</b>
2.1	Grunnlagsdokumentet for 5 K	5
<b>3</b>	<b>OVERORDNEDE MÅL OG FØRINGER</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>HVA ER KOMPETANSE?</b>	<b>6</b>
4.1	Definisjon av type kompetanse	7
<b>5</b>	<b>KOMPETANSEANALYSE</b>	<b>7</b>
5.1	Våre kompetansekrav	8
<b>6</b>	<b>VÅRT KOMPETANSEBEHOV: KOMPETANSE SOM SKAL ANSKAFFES, UTVIKLES, MOBILISERES ELLER AVVIKLES</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>KOMPETANSESTRATEGIER OG TILTAK</b>	<b>12</b>
7.1	Strategi for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvike kompetanse	12
7.2	Tiltaksplaner	13
7.3	Læringsarenaer	13
<b>8</b>	<b>PLAN FOR EVALUERING OG OPPFØLGING AV KOMPETANSETILTAKENE</b>	<b>13</b>
8.1	Evaluering og oppfølging av den strategiske kompetanseplanen	13
8.2	Evaluering og oppfølging av strategier og tiltak	14
<b>9</b>	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>14</b>
<b>10</b>	<b>VEDLEGG</b>	<b>14</b>

## Forord

Bibliotek er en lovpålagt tjeneste for kommunene og er en viktig del av både kunnskaps og kulturpolitikken i Norge. I Indre Østfold er bibliotekene det kulturelle senteret i kommunene og fungerer som en viktig møteplass.

Det er viktig å legitimere bibliotekenes rolle som møteplass, kunnskapsallmenning og kulturarena – være et sted der alle kan ha tilgang og tilhørighet.

Til sammen har bibliotekene i Indre Østfold (5K) ca. 20 årsverk, som trolig kan utnyttes på en bedre og mer kostnadseffektiv måte enn i dag. De ansattes kompetanse er bibliotekenes viktigste ressurs, og gir grunnlag for gode og relevante bibliotek tjenester av høy kvalitet til befolkningen.

Denne kompetanseplanen er utviklet for å sørge for en bedre og mer målrettet læring hos den enkelte, og sikre god og riktig bruk av de ansattes kompetanse. Planen er utarbeidet for å være et helhetlig verktøy som bidrar til at den enkelte ansatte og den nye virksomheten får dekket sine kompetansebehov. Utfordringene bibliotekene og det norske arbeidslivet står overfor gir nye muligheter og skaper nye kompetansebehov og fordrer nye utfordringer.

Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021 påpeker at både teknologisk så vel som sosial kompetanse blir viktig fremover.

De fem medvirkende bibliotekene er: Hobøl, Spydeberg, Askim, Eidsberg og Trøgstad

# 1 Sammendrag

Medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs. Virksomheten forvalter, utvikler og bruker medarbeidernes kompetanse og potensial på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå for at personalet skal kunne produsere og levere ytelser i tråd med de mål som er nedfelt i strategier og handlingsplaner

Respekt og likebehandling, et godt arbeidsmiljø, delegering av ansvar, premiering og anerkjennelse er grunnleggende for å få engasjerte medarbeidere som er opptatt av å nå virksomhetens mål.

Personalet utgjør ofte virksomhetens største investering, og strategisk personalledelse blir en kritisk faktor for at virksomheten skal greie å levere resultater i tråd med strategier og planer. I krise og omstillingstider vil virksomhetsstyring og personalledelse få en enda større betydning.

En god personalpolitikk legger til rette for at virksomheten skal nå sine mål gjennom å få det beste ut av sine medarbeidere, blant annet gjennom å skape balanse mellom virksomhetens behov og den enkelte medarbeiders ønsker i oppgavefordelingen. En god personalpolitikk for kompetanseutvikling vil fremme medarbeidernes engasjement, motivasjon. Tilfredse medarbeidere vil bli lengre i virksomheten, og deres tilfredshet vil også bidra til å få tilfredse brukere.

## 2 Kompetanseplanens forankring og ambisjoner

### 2.1 Grunnlagsdokumentet for 5 K

Grunnlagsdokumentet for kommunesammenslåing for 5K sier dette om kompetanseutvikling i den nye storkommunen:

«Kompetanseutvikling av egne ansatte prioriteres i sterkere grad gjennom deltagelse på kurs, etterutdanningsprogram, doktorgradsstudier, pilotprosjekter, hospitering mv.»

Bibliotekene i 5K (strategipartene) har som mål å oppfylle intensjonene i avtalen med denne kompetanseplanen slik at bibliotekene sikrer gode tjenester til publikum og rekrutterer og utvikler medarbeidere med relevant kompetanse.

## 3 Overordnede mål og føringer

- Sikre kompetanse i tråd med virksomhetens behov
- Gi ansatte mulighet for god læring i arbeidslivet og riktig bruk av den enkeltes kompetanse
- Gi gode muligheter for kompetanseutvikling
- Rekruttere personer med relevant kompetanse
- Involvere medarbeiderne gjennom dialog og medbestemmelse for å sikre et godt arbeidsmiljø

### 3.1.1.1 Lovverk og forskrifter

[Folkebibliotekloven: Lov om folkebibliotek](#). Lov av 01.01.1986. Kulturdepartementet  
[St.meld. nr. 23 \(2008-2009\) Bibliotek – Kunnskapsallmenning, møtestad og kulturarena i ei digital tid](#), Kulturdepartementet

[Kulturutredningen 2014, NOU 2013:4](#)

[Nasjonal bibliotekstrategi 2015-2018: Statens oppgaver og ansvar for utvikling av folkebibliotekene](#). Kulturdepartementet.  
Regional plan for kultur 2017-2028, Østfold fylkeskommune.

[Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021](#), Kunnskapsdepartementet.

## 4 Hva er kompetanse?

Kompetanse er de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som anvendes til å løse en oppgave. Kompetanse består både av formell kompetanse (typisk utdanning) og uformell kompetanse (jobberfaring, annen erfaring inkludert livserfaring). Til sammen blir dette arbeidstakerens realkompetanse.

Løwendahl (1998) har definert ulike typer kompetanse som vi ser nærmere på i vår kartlegging og analyse.

Viktige stikkord er:

- Kompetanse handler om «å være i stand til».
- Kompetanse reflekterer totalpotensialet en person har – for å yte og utvikle seg.
- Kompetanse er ikke en egenskap, men må sees i forhold til situasjoner, mål og krav.
- Kompetanse egner seg ikke så godt for lagring, men får verdi gjennom å bli brukt.
- Byggesteinene i kompetanse er kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

- Kunnskaper er ofte overfokusert i kompetansearbeid, *mens holdninger er underfokusert*.
- Den mest verdifulle kompetansen er «taus», dvs. vanskelig å måle og sette ord på.
- Organisasjoner får tilgang til kompetanse gjennom sine medarbeidere.
- Systemer, rutiner og databaser er ikke kompetanse, men virkemidler for å bruke kompetanse og tilrettelegge for utvikling og kvalitetssikring.

## 4.1 Definisjon av type kompetanse

Kompetanse	Definisjon
Administrativ kompetanse	Økonomi, HMS, Personalledelse, Resultat- og målstyring, Opplæring av andre i min organisasjon.
Formidling	Boktips, bokprat, eventyrstund, klassebesøk etc.
Digital kompetanse	Biblioteksystemer, digital formidling, sosiale medier
Metakompetanse	Systematikk, kreativitet, fleksibilitet, evne til å lære raskt, evne til å fatte beslutninger, analytiske og logiske evner
Jobbmestringskompetanse	Operativ kompetanse utover fag som innebærer evne til å sette mål, prioritere og beslutte. Mestre arbeidstempo og evnen til å ha mange baller i luften samtidig.
Oppgaverettet kompetanse	Omfatter fagkompetanse, tverrfaglig kompetanse, kompetanse i prosjektarbeid, kvalitet etc. Initiere og utvikle nye ideer. Utviklingsarbeid.
Relasjonsmessig kompetanse	Kommunikasjonsevner, samarbeidsevner, evner til å skape tillit, kontaktskapende evner, evne til å motivere andre og pedagogisk kompetanse.
Omgivelsesrelatert kompetanse	Kunnskaper om bransjen, kunder og leverandører, andre viktige interessentgrupper og mediehandtering.
Formalkompetanse	Nivå, fagområder

## 5 Kompetanseanalyse

Det ble våren 2017 gjennomført en egenkartlegging av de ansattes kompetanse. Den enkelte skulle selv vurdere sin egenkompetanse.

Kartleggingen viste at det var noen hovedområder hvor alle bibliotekene ønsket å styrke sin kompetanse:

- Digital kompetanse
- Formidling
- Markedsføring

Kompetanseanalysen har tre hovedelementer som vi undersøkte nærmere:

### **1. Definere kompetansekrav/behov**

Hvilken kompetanse trenger kommunen/virksomheten for å nå sine mål og utføre definerte oppgaver på ønsket måte og nivå? Kvalitet og kapasitet/sårbarhet.

### **2. Analysere kompetansekapital**

Har kommunen/virksomheten den kompetansen den trenger i forhold til kompetansekravene?

Blir viktig kompetanse som vi har brukt på en god måte?

Hvilken kompetanse forvalter vi gjennom våre medarbeidere og hvilken blir brukt?

### **3. Identifisere kompetansebehov**

Hvilken kompetanse mangler vi eller blir ikke brukt?

a) Mobiliseringsbehov:

Hvilken kompetanse kan mobiliseres bedre hos våre medarbeidere?

b) Læringsbehov:

Hvilken kompetanse kan utvikles hos våre medarbeidere?

c) Anskaffelsesbehov:

Hvilken kompetanse bør anskaffes gjennom rekruttering eller samarbeid med andre?

Kartlegging av disse tre hovedpunktene har gitt en oversikt over virksomhetens kompetanseprofil, utviklingsmuligheter og gir dermed muligheter for å forbedre tjenester, produktivitet og bedre kunnskapsledelse.

## **5.1 Våre kompetansekrav**

### **Kompetansekrav ved rekruttering**

#### **Stillingstype - innholdsleverandør**

Utdanning:

- Relevant høgskoleutdanning, for eksempel kulturfag, litteraturfag, bibliotekfag og /eller medier og kommunikasjon.

Arbeidsoppgaver og erfaring:

- Planlegging og gjennomføring av kulturaktiviteter
- Strategisk bruk av sosiale medier og andre markedsføringskanaler
- Brukerservice og utadrettet virksomhet
- Ønskelig med erfaring fra prosjektarbeid



### **Stillingstype – bibliotekutvikler**

Utdanning:

- Relevant høgskoleutdanning, for eksempel bibliotekfag, digitale/tekniske fag eller kulturfag.

Arbeidsoppgaver og erfaring:

- Utvikle nye digitale og fysiske tjenester til brukere og ansatte
- Prosjektutvikling; fra idé til gjennomføring
- Nettverksbygging og samarbeid med eksterne aktører
- Erfaring med å jobbe selvstendig og drive prosjekter/prosesser på egen hånd
- Digital og teknisk kompetanse
- Ønskelig med erfaring fra arbeid i bibliotek
- Ønskelig med interesse for utvikling av offentlige rom og møteplasser

### **Stillingstype – bibliotekar**

Utdanning:

- Minimum bachelor i bibliotekfag

Arbeidsoppgaver og erfaring:

- Utvikle nye digitale bibliotek tjenester til brukere
- Arbeid og utvikling av bibliotek katalog og biblioteksystem
- Enkle driftsoppgaver ikt og annet teknisk utstyr
- Ordinære driftsoppgaver og veiledning av brukere
- Stillingen innebærer arbeid på kveld og helg etter oppsatt vaktplan
- Interesse for administrering, oppbygging og utvikling av biblioteksystemer
- Interesse for fremtidig samlingsutvikling og kunnskapsorganisering
- Erfaring med å jobbe selvstendig og drive prosesser på egen hånd
- Stor arbeidskapasitet og evner å håndtere mange arbeidsoppgaver samtidig

### **Stillingstype – barnebibliotekar**

- Arbeidsoppgaver og kvalifikasjoner:  
Etablere og utvikle gode bibliotek tjenester til barn og unge
- Formidling av barne- og ungdomslitteratur, spill og digitale media
- Ansvar for arrangementer til barn og unge
- Ta del i arbeidet med utvikling av biblioteket som kultur- og debattarena
- Du er tydelig og raus, med hjerte for barn og ungdom

**For alle** – personlige egenskaper som:

- Initiativrik og selvgående

- Du er motiverende og god på relasjonsbygging
- Løsningsorientert og fleksibel
- Stor arbeidskapasitet og evner å håndtere mange arbeidsoppgaver samtidig

**Generelt for alle:**

Ordinære driftsoppgaver og veiledning av publikum.

Stillingen innebærer arbeid på kveld og helg etter oppsatt vaktplan.

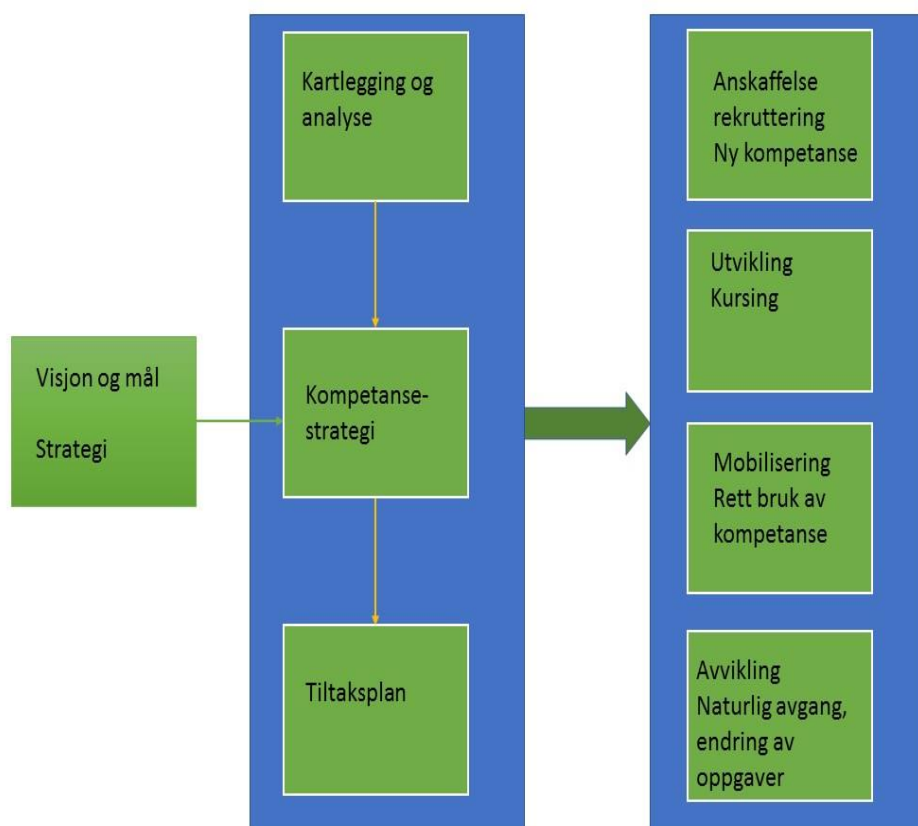
Arbeidssted kan variere ved behov.

## 6 Vårt kompetansebehov: Kompetanse som skal anskaffes, utvikles, mobiliseres eller avvikles

Administrativ kompetanse Økonomi, HMS, Personalledelse, Resultat- og målstyring, Opplæring av andre i min organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprikende mellom har mye kompetanse eller ingen. Dette er som forventet da dette er spesialiserte arbeidsoppgaver som noen enkelte har, mens andre ikke.</li> </ul>
Formidling Boktips, bokprat, eventyrstund, klassebesøk etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 % har nivå 1 eller 2 på individuelle lesetips – denne kompetanse foreslås styrket da den bør anses for å være en grunnleggende ferdighet for alle som jobber i bibliotek</li> </ul>
Digital kompetanse Biblioteksystemer, digital formidling, sosiale medier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God kjennskap til biblioteksystemet</li> <li>• Manglende/liten kompetanse på digital formidling slik som sosiale medier og bildebehandling</li> </ul>
Metakompetanse Systematikk, kreativitet, fleksibilitet, evne til å lære raskt, evne til å fatte beslutninger, analytiske og logiske evner.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliotekarene anser seg for å ha god kompetanse i å lære raskt, ta raske beslutninger og ha en logisk/praktisk tilnærming til problemer. Dette er egenskaper som er viktige for å skape en god endringsprosess i kommunesammenslåingen</li> </ul>
Jobbmestringskompetanse Operativ kompetanse utover fag som innebærer evne til å sette mål, prioritere og	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De fleste har svart positivt på at de føler de behersker sin arbeidssituasjon med klare mål, masse aktivitet og støy.</li> </ul>

<p>beslutte. Mestres arbeidstempo og evnen til å ha mange baller i luften samtidig.</p>	
<p>Oppgaverettet kompetanse Omfatter fagkompetanse, tverrfaglig kompetanse, kompetanse i prosjektarbeid, kvalitet etc. Initiere og utvikle nye ideer. Utviklingsarbeid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flinke til å skape engasjement for aktiviteter</li> <li>• Kan bli bedre på å utvikle og initiere til nye ideer</li> </ul>
<p>Relasjonsmessig kompetanse Kommunikasjonsevner, samarbeidsevner, evner til å skape tillit, kontaktskapende evner, evne til å motivere andre og pedagogisk kompetanse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brukerundersøkelser viser at vi er dyktige på service og kundekontakt.</li> <li>• Vi kan bli enda bedre på å motivere andre</li> </ul>
<p>Omgivelsesrelatert kompetanse Kunnskaper om bransjen, kunder og leverandører, andre viktige interessentgrupper og mediehandtering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi kan bli flinkere på å skaffe ekstern finansiering til aktiviteter,</li> <li>• <i>Forslag: Økt fokus på medietrening</i></li> <li>• <i>Forslag: Økt fokus på å framsnakke bibliotek (økt politisk velvilje)</i></li> </ul>

## 7 Kompetansestrategier og tiltak



### 7.1 Strategi for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse

#### Anskaffelse

Før kunngjøring av ledig stilling skal det reelle behovet for stillingen vurderes. Det skal gjennomføres en behovsanalyse (se vedlegg 1) som legger grunnlaget for kravspesifikasjon ved nyansettelse. Det anbefales også at ansettelsesutvalget før intervju av mulige kandidater foretar en kompetanseprioritering for hvilke kompetanser som anses kritisk og hvilke som er ønskelig. Se vedlegg 2 for mal av kompetanseutvelgelse.

#### Mobilisering

Medarbeidersamtalen er en av flere møteplasser mellom leder og medarbeider som skal bidra til å skape engasjement, arbeidsglede, tillit og samarbeid. Det er viktig å fokusere på det som er bra på arbeidsplassen og på medarbeidernes sterke sider og utviklingspotensiale.

Medarbeidersamtalen skal være en arena hvor leder og medarbeider har mulighet til å snakke sammen om mål, forutsetninger og muligheter.

#### Avvikling

Perspektivsamtalet er en del av medarbeidersamtalen og bør være tema i medarbeidersamtalen med alle ansatte. For ansatt fra fylte 55 år er perspektivsamtalet obligatorisk. Perspektiv betyr at samtalen skal ha fokus på den ansattes tanker om yrkesaktivitet og stilling, i et 3 års perspektiv.

## 7.2 Tiltaksplaner

Det er enighet om at i overgangsperioden frem til sammenslåingen 1.1.2020 skal biblioteksjefene samsnakke når det oppstår behov for rekruttering slik at man kan avstemme de umiddelbare behov med fremtidig behov for hele den nye organisasjonen. Det skal vurderes om man skal rekruttere eller om nødvendig kompetanse kan mobiliseres innenfor bibliotekene i dag.

## 7.3 Læringsarenaer

Ved prioritering og utforming av utviklings- og læringstiltak, er det spesielt viktig å vurdere ulike læringsarenaer. Eksempler på læringsarenaer er personalmøter, hvor formålet kan være felles refleksjon, erfaringsutveksling eller formalisert læring ved teoretiske innlegg og lignende.

Andre eksempler på læringsarenaer: Det daglige arbeidet, prosjektarbeid, interne møter, dialogmøter med brukere, interne kurs og samlinger, tverrfaglige arbeidsgrupper, e-læring, eksterne kurs, interkommunale nettverk, etterutdanning og videreutdanning.

# 8 Plan for evaluering og oppfølging av kompetanse-tiltakene

## 8.1 Evaluering og oppfølging av den strategiske kompetanseplanen

Medarbeidersamtalen er en av flere møteplasser mellom leder og medarbeider som skal bidra til å skape engasjement, arbeidsglede, tillit og samarbeid. Det er viktig å fokusere på det som er bra på arbeidsplassen og på medarbeidernes sterke sider.

Medarbeidersamtalen skal være en arena hvor leder og medarbeider har mulighet til å snakke sammen om mål, forutsetninger og muligheter. Videre kan den også være en kilde for å identifisere faktorer som kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet på arbeidsplassen som helhet. Samtalen er en naturlig del av den kontinuerlige oppfølging og dialog mellom leder og medarbeider og hvordan kompetansetiltakene har fungert for den enkelte.

Ved gjennomført medarbeidersamtale er det ledelsen som tar en samlet vurdering om målene i kompetanseplanen er oppnådd.

## 8.2 Evaluering og oppfølging av strategier og tiltak

Det er nødvendig å utarbeide en ny handlingsplan etter sammenslåingen slik at man på lengre sikt kan bygge en robust organisasjon med nødvendig kompetanse.

# 9 Litteraturliste

Kommunenes sentralforbund. (2017, 29.05) Verktøy – strategisk kompetanseplanlegging.

<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/rekruttering-og-kompetanse1/verktoy-for-strategisk-kompetanseplanlegging/>

Løwendahl, Bente (1998) Kompetansekartlegging: OL 1994. I Nordhaug, Odd, Kompetansestyling i arbeidslivet. Oslo: Tano Aschehoug.

# 10 Vedlegg

Resultat av kartlegging  
Behovsanalyse