

# **Kompetansestrategi 2019 - 2022**

---

**Ferdigstilt av delgruppe  
kompetanse**

**24. april 2019**

**(oppdatert 7. juni etter gjennomgang i leiargruppa)**

## Innhald

1	Innleiing	3
1.1	Formålet med strategien	3
1.2	Bakgrunn	3
1.3	Avgrensing	4
2	MiSFs rammeverk for kompetanseleiing	4
2.1	Kompetanseleiing som ein kontinuerleg prosess	4
3	Korleis lukke kompetansegap på satsingsområda	5
3.1	Overordna føringar	5
3.2	Strategisk kompetanse	6
3.3	7 satsingsområder	6
3.3.1	Historisk kunnskap og gjenstandskompetanse	7
3.3.2	Antikvarisk bygningskompetanse/handverkarkompetanse	7
3.3.3	Forskingskompetanse	7
3.3.4	Pedagogisk kompetanse	7
3.3.5	Leiarkompetanse	8
3.3.6	Digitalisering og IKT verktøy	8
3.3.7	Relasjonsbygging	8
4	Organisering av kompetansehevande tiltak	8

# 1 Innleiing

Musea i Sogn og Fjordane (MiSF) sine reviderte mål og strategidokument gjeldande frå november 2018 har følgjande hovudmål:

1. Musea i Sogn og Fjordane skal gjennom sitt faglege mangfald og heilskapelege museumspraksis framstå som attraktive og meningsfylte for publikum
2. Musea i Sogn og Fjordane skal ha ein hensiktsmessig og brukarvennleg løysing for digitalisering og digital samlingsforvaltning som gir god oversikt og tilgang til samlingane våre
3. Musea i Sogn og Fjordane skal innrette forskinga slik at vi kan vise fram musea sin unike posisjon som kunnskapsprodusent
4. Musea i Sogn og Fjordane skal arbeide for godt omdøme nasjonalt
5. Det interne fokuset i organisasjonen skal vere på heilskapen i det konsoliderte museet, og det skal ha sitt grunnlag i god samhandling, kunnskapsdeling på tvers og sunn økonomi

For å nå hovudmåla er det viktig at ein har fokus på å kontinuerleg utvikle kompetanse blant dei tilsette.

## 1.1 Formålet med strategien

Kompetansestrategien skal bidra til at Musea i Sogn og Fjordane når sine mål. Ved å skildre viktige satsingsområder, skal denne strategien tene som ei rettesnor for prioriteringar og handlingar.

Denne planen inneheld og konkrete tiltak blant anna innan satsingsområda og går med det eit steg vidare frå overordna retningslinjer. Det er ikkje vurdert som nødvendig å utarbeide eigen tiltaksplan som tillegg til dette dokumentet.

## 1.2 Bakgrunn

Kompetansestrategien er utarbeidd på bakgrunn av intervju av eit utval tilsette, tidlegare utarbeidd rapport delmål læring og gjennomført kompetansekartlegging. Kartlegging av kompetansen som eksisterer i organisasjonen i dag, og framtidige behov eller ønskje, er gjort ved bruk av spørjeskjema.

Første steg av kompetansekartlegginga viser at MiSF har gjennomgåande god kompetanse i heile organisasjonen. Graden av høgare utdanning og relevant utdanning og erfaring blant tilsette er høg. Det er difor ikkje avdekkede vesentlege kompetansegap slik situasjonen er i dag.

Samanstillinga av resultatane frå kompetansekartlegginga viser fleire områder som totalt sett for Musea i Sogn og Fjordane representerer dei største gapa mellom kompetansebehov og kompetansebeholdning. Heretter kalla satsingsområde. Tiltak for kvart av desse satsingsområda er skildra i kap. 3.

Kompetansekartlegginga har ikkje spurt etter, og med det ikkje avdekkede, spesielle utfordringar og moglegheiter knytt til demografien i MiSF. Gjennom intervju med tilsette kjem det likevel fram at det er fleire generasjonsskifter på gong. Relativt høgt aldersgjennomsnitt kombinert med lang ansiennitet gjer MiSF til ein erfaren og kompetansetung organisasjon. Dette stiller store krav til kompetanseoverføring for å hindre at verdifull kompetanse går tapt når medarbeidarar går av med

pensjon. På den andre sida gir naturleg avgang MiSF eit handlingsrom til å tilpasse organisasjonen eventuelle nye kompetanseområder.

### **1.3 Avgrensing**

Kompetansestrategien omfattar dei viktigaste felles satsingsområda for verksemda. Dette inneber at den enkelte avdeling må setje i verk eigne vurderingar innan avdelingsspesifikke fagområde og sørge for å iverksette naudsynte og relevante tiltak for å lukke eventuelle kompetansegap hos den enkelte tilsette. Dette er planlagt gjort gjennom utviklingssamtaler basert på gjennomført kompetansekartlegging.

## **2 MiSFs rammeverk for kompetanseleiing**

### **2.1 Kompetanseleiing som ein kontinuerleg prosess**

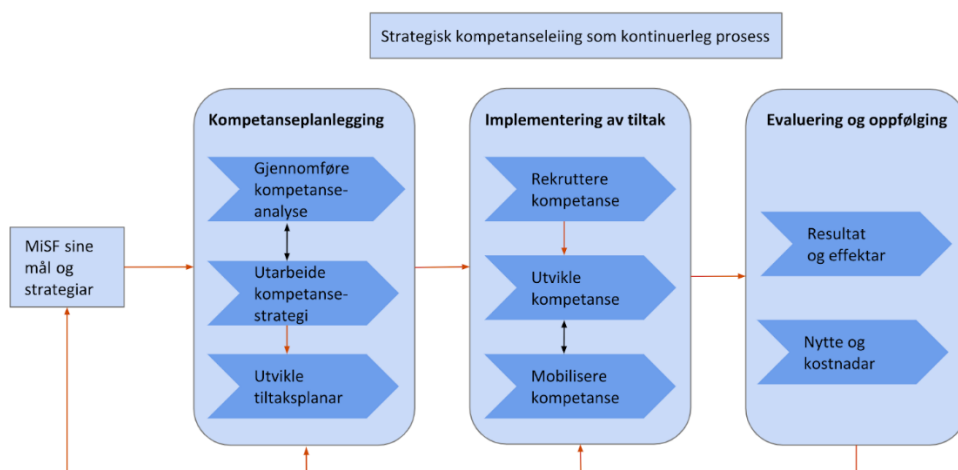
I sitt arbeid med å utvikle kompetanse skal MiSF nytte eit godt kjent rammeverk for heilskapleg kompetanseleiing (figur 1). Formålet med å anerkjenne kompetanseleiing som ein kontinuerleg prosess, er å sikre at MiSF evaluerer strategien og tiltaka, samt overfører læring og handling som tettar kompetansegapa. Samfunnet er stadig i endring og tydinga av kontinuitet i prosessen ser ikkje ut til å verte mindre viktig fram mot 2022.

Kompetanseleiing tek utgangspunkt i verksemda sine mål og strategiar og består av tre hovudprosessar; 1) Kompetanseplanlegging, 2) Implementering av tiltak og 3) Evaluering og oppfølging (*Sjå figur 1. Strategisk kompetanseleiing som kontinuerleg prosess*).

Under hovudprosessen kompetanseleiing ligg gjennomføring av kompetanseanalyse, utarbeiding av kompetansestrategi og utvikling av konkrete tiltak.

Hovudprosessen implementering av tiltak handlar om ulike måtar å stenge kompetansegapa på gjennom å skaffe ny kompetanse (rekruttere eller kjøpe/leige), vidareutvikle eksisterande kompetanse eller mobilisere unnytta kompetanse.

Under hovudprosessen evaluering og oppfølging vert det gjort vurderingar knytta til oppnådde resultat og effektar av dei tiltak som har vore iverksett. Dette gir grunnlag for eventuelle justeringar av kompetansestrategien og sikrar ei heilskapleg kompetanseleiing kor organisasjonen kontinuerleg vert betre og vidareutvikla.



Figur 1

### 3 Korleis lukke kompetansegap på satsingsområda

#### 3.1 Overordna føringar

Rekruttering i MiSF startar alltid med eit avklaringsmøte mellom ansvarleg leiar og personalkonsulent. Formålet med møtet er å gjere ei vurdering av om tiltaka utvikle og mobilisere kan nyttast heilt eller delvis, eller om kompetansen må skaffast.

Når MiSF rekrutterar nye medarbeidarar, skal det alltid vurderast å etterspørre kompetanse utover primærfunksjon som er innanfor eit eller fleire av satsingsområda.

Alle nyttilsette skal gjennom ei obligatorisk opplæring for å sikre tilstrekkeleg kompetanse i utøving av eigne arbeidsoppgåver samt for å forstå og jobbe innan MiSF. Eit slik grunnprogram har ikkje MiSF i dag og det må utviklast.

I dei tilfella der leiar vert gjort kjent med at medarbeidar planlegg å gå av med alderspensjon, skal det snarast mogleg bli iverksett ein prosess i tråd med rutine for overføring av nøkkelkompetanse frå seniorar for å sikre at verdifull og kritisk kompetanse held fram med å vere i organisasjonen.

Følgjande rutinar skal ein søke å gjennomføre når tilsette sluttar:

- 1 måned overlappingsperiode mellom avtroppande og påtroppande tilsett
- Tilbakekjøp 1 veke der overlapping ikkje er gjort, eller lar seg gjennomføre før avgang
- Avtale om “ringevakt” i ein periode (1 mnd). Med som punkt i sluttsamtale

Musea i Sogn og Fjordane skal ha ein oversikt på den samla kompetansebeholdninga i verksemda. Denne må vere tilgjengeleg for den enkelte tilsette, næraste leiar og personalkonsulent. Det er difor eit mål at det vert oppretta ein database som er eigna for formålet.

I tillegg skal det lagast ein kort CV på den enkelte tilsette som skal gjerast tilgjengeleg for alle tilsette. Målet med dette er å gjere aktuell kompetanse kjent i organisasjonen og med dette kunne nytte, utvikle og mobilisere kompetanse - også på tvers i organisasjonen.

Personalkonsulent utarbeider årlege planar for kompetanseutvikling innan satsingsområda. Planane vert handsama i leiargruppa og avgjort av direktøren i samanheng med budsjettprosessen.

Finansiering av kompetanseutvikling kan skje ved bruk av lokalt eller sentralt budsjett for kompetanseheving, FoU-midlar samt eventuelle øymerka midlar.

MiSF skal undersøke nærare angåande lærlingeordning som del av rekruttering. Dette er spesielt aktuelt innan handverkarkompetanse, men kan vurderast innan fleire område. Målet er å utvikle spesifikk kompetanse innan lokale behov gjennom langsiktig rekruttering.

Kvar avdeling skal, der det er vurdert som tenleg, nytte mentor/elev som eit tiltak for å overføre kompetanse. Eit slikt samarbeid er basert på tillit og det er difor viktig at leiar avklarar med begge partar om mentor/elev er riktig tiltak i den aktuelle situasjonen. Mentor/elev skal berre nyttast når det er samtykke frå begge partar og leiar vurderer det som tenleg. Ekstern mentor (frå anna avdeling eller utanfor organisasjonen) kan også nyttast.

MiSF har eit klart ønske om å “lagre” kunnskap utover hos den enkelte tilsette. I dette ligg det meir krav om å dokumentere, dele og lagre den kunnskapen ein tileignar seg slik at den kan kome andre til gode. Det vil og vere viktig i forhold til å kunne bevare kompetanse i organisasjonen når tilsette går ut av MiSF. Eit tilrettelagt arkivsystem vil vere eit godt verkemiddel til støtte for denne målsettinga.

Ved deltaking på eksterne kurs eller fagsamlingar skal ein søke å dele hovudpunkt med resten av organisasjonen - og spesielt dele med kollegaer innan eige fagområde. Dette kan vere deling på avdelingsmøte, kort artikkel på intranett, mail med relevant materiell eller holde interne kurs. Deling på intranett skal vere det prioriterte mediet for deling, slik at flest mogleg får tilgang til informasjonen og at ein over tid kan finne igjen kunnskapsdeling.

MiSF skal ha ei kulturhistorisk- og museumsfagleg leseliste for alle tilsette. Denne litteraturen skal vere med på å etablere ei større forståing i organisasjonen om vårt samfunnsansvar og skal bidra til eit utgangspunkt for faglege diskusjonar på tvers i MiSF. Museumsfagleg rådgjevar er ansvarleg for å opprette og oppdatere leselista.

Faggruppene som er oppretta er sjølve ansvarlege for gjennomføring av fagsamlingar. Leiing av gruppene skal rullere mellom deltakarane. Det skal gjennomførast oppstartsmøte for å avklare kven som er ansvarleg for første samling etter godkjenning av denne planen. Arbeidet i gruppene skal vere forankra i strategiplan.

## **3.2 Strategisk kompetanse**

Det er mange kompetanseområder som er viktig i MiSF, men strategisk kompetanse er:

- Historisk kunnskap og gjenstandskompetanse*
- Antikvarisk bygningskompetanse/handverkarkompetanse*
- Forskerkompetanse/ konservator NMF*
- Pedagogisk kompetanse og digital formidling*

## **3.3 7 satsingsområder**

Kompetansekartlegginga tok utgangspunkt i MiSF sine viktigaste, strategiske fagområde og gjennomgangen av resultatata munna ut i 7 satsingsområde der det er avdekka behov for å styrke kompetansen. Dette er mest for å utvikle fagområda vidare og sikre oss denne kompetansen, og ikkje at behovet for styrking er der grunna manglande kompetanse. MiSF har gjennomgåande god kompetanse slik det er omtala i kapittel 1.2 *Bakgrunn*, og det er viktig at ein også i framtida sikrar denne kompetansen innan rimeleg geografisk avstand til den enkelte avdeling.

Dei 7 satsingsområda er:

1. Historisk kunnskap inkl. kunsthistorisk og gjenstandskompetanse
2. Antikvarisk bygningskompetanse/handverkarkompetanse
3. Forskingskompetanse
4. Pedagogisk kompetanse
5. Leiarkompetanse
6. Digitalisering og praktisk IKT-kompetanse
7. Relasjonsbygging

### **3.3.1 Historisk kunnskap inkl. kunsthistorisk og gjenstandskompetanse**

#### **Utfordringsbilete**

Dei fleste avdelingar ved Musea har behov for historisk kompetanse og gjenstandskunnskap. MiSF har eit stort tal gjenstandar, og spesielt kunnskap om bruken av gjenstandane er utfordrande å skaffe eller vedlikehalde med dagens utdanningstilbod. MiSF har store samlingar, og når det gjeld teknisk konservering har ikkje MiSF noko stilling innan dette.

#### **Tiltak**

Opplæring i Primus, internopplæring gjenstandar og bygningar, årlege fagsamlingar (konservator) på tvers av MiSF med konkrete tema, deltaking på nasjonale fagsamlingar etter mål sett i strategiplanen.

### **3.3.2 Antikvarisk bygningskompetanse/handverkarkompetanse**

#### **Utfordringsbilete**

Bygningeantikvarisk arbeid er eit komplekst felt med regionale variasjonar. Det har inntil nyleg ikkje vore ei spesifikk utdanning knytt til dette, og ein har vore avhengig av læremeister som kan dette faget.

#### **Tiltak**

Relevant fagkompetanse f.eks etter- og vidareutdanning ved NTNU: Bachelor i Tradisjonelt bygghåndverk og teknisk bygningsvern, deltid. Kurs hos t.d. Bygg og Bevar. Avklare lærlingeordning mot aktuelle opplæringskontor, avtale mentor/elev på aktuelle område, sette opp årlege fagsamlingar på tvers av MiSF med korte avgrensa prosjekt, ta initiativ til eksternt seminar i Bryggen i Bergen. Nasjonale fagsamlingar.

### **3.3.3 Forskingskompetanse**

#### **Utfordringsbilete**

Hovudutfordringen her er ikkje kompetansen, med tid til å praktisere forskning. Alle med forskingskompetanse har fleire oppgåver og forskning vert gjerne prioritert bort til fordel for andre oppdukkande praktiske oppgåver som må løysast ved avdelingane.

#### **Tiltak**

Avklare tema og aktuell tilsett med forskningskompetanse og avklare tid til forskning. Det vert gjort mot mål innan forskning i strategiplanen. Sjølv om tid er den mest kritiske faktoren bør det vurderast tiltak også innan forskning for å heve kompetansen. Nasjonale fagsamlingar er eit slikt tiltak.

### **3.3.4 Pedagogisk kompetanse**

#### **Utfordringsbilete**

Formidlingsleiarane har i varierende grad pedagogisk utdanning og erfaring, dessutan er mange andre tilsette involvert i formidling på avdelingane.

#### **Tiltak**

Formidlargruppa skal delta på minst ei større relevant nasjonal samling/møte. I tillegg kan ein også henta inn eksterne lærekrefter innan relevante område for formidling, til dømes frå drama/teater.

For dei som ikkje har hovudfunksjon som formidlarar kan ein halda interne formidlings-/vertskapskurs, til dømes på fellessamling/personalsamling i MiSF.

### **3.3.5 Leiarkompetanse**

#### **Utfordringsbilete**

Leiarane er fagpersonar, men ønskjer og å utvikle leiarkompetansen sin. Det er og ein del usikkerheit omkring roller og ansvar i organisasjonen.

#### **Tiltak**

Gjennomføre internt program, delvis gjennomført med eksterne lærekrefter. Etablere mentor/elev primært mot eksterne personar ein har tillit til eller eksterne lærekrefter. Eksterne leiarkurs.

### **3.3.6 Digitalisering og IKT verktøy**

#### **Utfordringsbilete**

Utnyttar ikkje potensiale i kontorstøtteverktøy godt nok, kjenner ikkje godt nok til funksjonar og moglegheitene i digitale verktøy inkl. sosiale media. Utfordrande å halde ved like systemkompetanse innan drift og sikring.

#### **Tiltak**

Intern kursing, eventuelt med eksterne lærekrefter.

### **3.3.7 Relasjonsbygging**

#### **Utfordringsbilete**

Tilsette kjenner for lite til eigen organisasjon og tilsette. Er ikkje tydeleg nok kva “vi” i MiSF står for og kva som skal identifisere oss. Kjenner ikkje godt nok til kva kompetanse som eksisterar i organisasjonen.

#### **Tiltak**

Personalsamlingar/studietur over 2-3 dagar kvart 2. år der alle tilsette i MiSF deltek. Styrke kommunikasjon ved å etablere faste møtepunkt mellom administrasjon og avdelingar. Dette gjennom både fysiske besøk og gjennom etablerte digitale kanalar.

## **4 Organisering av kompetansehevande tiltak**

På bakgrunn av tildelte budsjettmidlar utarbeider personalkonsulent årleg forslag til kompetansehevande tiltak, som i sin heilskap skal nyttast til å lukke kompetansegap innan satsingsområda. Forslaget vert handsama i leiarmøte og vedteke av direktøren.