

UNIVERSITETET
I OSLO

Universitetsbiblioteket

Strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan for UB

2023-2028



Strategisk kompetanse- og rekrutteringsplan for UB – 2023-2028

Innledning

Denne planen er et strategisk dokument for Universitetsbiblioteket (UB) og beskriver virksomhetens viktigste kompetansebehov, planlagte tiltak og prioriteringer som skal sikre at UB har rett kompetanse på kort og lang sikt. Planen skal være et grunnlagsdokument for UBs ledelse i styring av virksomheten og de prioriteringer som må foretas.

UBs Strategi 2030 målbærer store ambisjoner for UB, og retningen for UBs utvikling er ytterligere forsterket gjennom dialog med fakulteter, museer og Oslo universitetssykehus, og gjennom partnerskap og satsinger der UBs tjenester og kompetanse er etterspurt og UB får tildelt utviklingsmidler.

UBs ansatte og den samlede kompetansen er vår viktigste ressurs og helt avgjørende for at biblioteket kan gjennomføre ambisjoner og mål slik disse er formulert i de strategiske dokumentene. UB har allerede høy og mangfoldig kompetanse som både skal bevares og som på mange områder kan mobiliseres og utvikles videre. UB må også framover rekruttere riktig kompetanse og evne å ta denne i bruk.

For at UB skal lykkes med sitt oppdrag må organisasjonen være årvåken for rask teknologisk utvikling og hvordan denne påvirker både metoder, verktøy og tjenester. Bibliotekets samfunnsoppdrag – å ta vare på, organisere og gjøre kunnskap tilgjengelig – består. Samtidig etterspørres bibliotekets kompetanse og tjenester på nye områder i takt med faglige og tverrfaglige behov, og UB må være i stand til å møte dette for å forbli en relevant partner for fagmiljøene. Derfor blir det systematiske kompetansearbeidet viktig, og med utgangspunkt i denne planen vil UB prioritere kompetanseforvaltning, utvikling og rekruttering i de nærmeste årene.

Oslo, 1. juni 2023

Randi Halveg Iversby
Bibliotekdirektør

Rammer

UBs strategiske kompetanse- og rekrutteringsplan er forankret i UiOs og UBs overordnede strategidokumenter, og ble utarbeidet som del av et kompetanseprosjekt på UB fra mai 2022 til mars 2023. Kompetanse- og rekrutteringsplanen er underordnet UBs strategi 2030, og er en operasjonalisering av målene der. Planen skal oppdateres årlig. Den skal slik bidra til at UB når sine strategiske mål.

Oppbygning av dette dokumentet

UBs kompetanse- og rekrutteringsplan skal bidra til å gjennomføre ambisjonene i UBs strategi 2030. Etter en generell innledning er planen delt inn i fem kapitler strukturert etter de fire hovedambisjonene i strategien, og innledet av et kapittel om organisatoriske ambisjoner på tvers av UB. Hvert av de fem kapitlene starter med et utdrag fra UBs strategi 2030, etterfulgt av UBs kompetansemessige utfordringer for å nå de strategiske målene og prioriterte valg for å møte disse utfordringene. Deretter presenteres i hvert kapittel UBs tiltak for å mobilisere og utvikle kompetanse. Disse tiltakene ble utviklet i fellesskap gjennom en workshop for alle på UB høsten 2022.

Tilnærming og metode

Kompetanse er i dette dokumentet definert som summen av de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er nødvendige for at UB skal kunne utføre de oppgavene som er definert i samfunnsoppdraget og målene som er satt for UiO og UB. Definisjonen tar utgangspunkt i Linda Lais kompetansebegrep: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Linda Lai, Strategisk kompetanseledelse, 4. utg. 2021). Det er verdt å merke seg at det utvidete kompetansebegrepet også inkluderer holdninger. Holdninger er en interessant komponent i samspill med de øvrige delene av den enkeltes kompetanse, siden de jobbrelevante holdningene vil påvirke hvordan man klarer å ta de øvrige delene av sin kompetanse i bruk.

I prosjektets mandat lå det at man skulle analysere UBs kompetansebehov, delt inn i fire områder:

- Mobiliseringsbehov, dvs. behov for å bedre eller aktivere bruken av eksisterende kompetanse
- Utviklingsbehov, dvs. behov for å utvikle ny eller endret kompetanse
- Anskaffelsesbehov, dvs. områder der det er behov for rekruttering/ kjøp av tjenester
- Avvikling av aktivitet, formulert som eksempler på effektivisering som kan frigjøre ressurser

Med utgangspunkt i strategiske målsetninger og gjennom bred involvering har prosjektet kartlagt og analysert UBs kompetansebehov og foreslått kompetansetiltak for å nå strategiske mål. Metoden har vært kvalitativ. I utgangspunktet så man for seg å kartlegge den eksisterende kompetansebeholdningen på UB, men dette gikk prosjektet tidlig bort fra, da bl.a. Statens arbeidsgiverportal fraråder omfattende kartlegginger av eksisterende kompetanse fordi informasjonen blir utdatert så raskt.¹

¹ Statens arbeidsgiverportal: "Vårt tips er at du ikke bruker for store ressurser på å kartlegge dagens kompetansebeholdning, men at du jobber smidig slik at kompetansen til enhver tid er oppdatert i virksomheten. Årsaken er at endringer skjer så raskt at omfattende kartlegginger og analyser av kompetanse kan være utdatert før du har fått iverksatt tiltak."

<https://arbeidsgiver.dfo.no/strategisk-hr/strategisk-kompetanseutvikling/prosess-kompetansestyring>

Den innledende analysen av nåværende og framtidige kompetansekrav og behov ved UB har foregått i møter og seminarer med ledere og mellomledere. Kartleggingen av kompetansebehov ble foretatt gjennom individuelle samtaler mellom nærmeste leder og den enkelte ansatte, før resultatene ble sammenfattet og analysert avdelingsvis og i mellomlederforum. På grunnlag av denne analysen identifiserte mellomlederforum de viktigste kompetanseutfordringene for UB. Deretter formulerte ledergruppa kompetansemessige prioriteringer for at UB skal nå sine strategiske mål. Prosjektgruppa oppsummerte dette forarbeidet i et arbeidsunderlag som ble sendt ut til alle ansatte. Alle medarbeiderne på UB ble deretter invitert til å foreslå kompetansetiltak i en heldags workshop. I workshopen ble det benyttet et tilpasset baklengsdesign (backcasting) som metode.

Underveis har prosjektgruppa informert om planer, oppstart og framdrift i allmøter, Bibliotekstyret, LAMU og IDF. Informasjon om framdrift har vært gitt på prosjektets nettside.

Trender og utfordringer

I UB-BOTT-møte 29. november 2022 presenterte UB NTNU noen sentrale utfordringer eller trender som særlig påvirker universitetene. Disse utfordringene er gyldige også for UB UiO:

- Datadrevet tjenesteutvikling
- Digital transformasjon
- Åpen forskning
- Livslang læring
- Pedagogisk innovasjon
- Campusutvikling
- Økonomi og finansieringsmodeller
- Global påvirkning og internasjonale kriser
- Desentralisering og fleksibilitet

Disse trendene vil treffe oss på ulike måter til ulike tidspunkter. Det blir derfor viktig å definere hva slags kompetanse som kreves av oss i en tid preget av raske endringer og paradigmeskiftet i den teknologiske utviklingen.

Holdninger, kultur og verdigrunnlag

Holdninger, kultur og verdigrunnlag som UB ønsker å utvikle og rekruttere er:

- Medarbeiderskap og samarbeid
- Fleksibilitet og omstillingsevne
- Bærekraft og samfunnsansvar
- Brukerorientering
- Innovasjon og kreativitet
- Relasjonelle ferdigheter
- Etikk og mangfold
- Kunnskapsbasert tilnærming

Årsverksutvikling og rekruttering

UB har hatt en årsverksnedgang over tid, grunnet reduserte bevilgninger i sektoren (se tabell 1). Fortsatt forventede budsjettkutt gir et stadig mindre handlingsrom for nye tilsetninger, til tross for mange pensjonsavganger i perioden 2023-2028 (se tabell 2). I tillegg har UB etter pandemien, i likhet med arbeidslivet for øvrig, hatt høyere turnover enn tidligere, og vi må forvente at denne tendensen fortsetter. Samtidig er det mulig å styrke UB gjennom å søke prosjektmidler og andre eksterne midler for å få inn nødvendig kompetanse.

I desember 2022 hadde UB 154 årsverk i fast tilsetting. Gjennomsnittsalder med unntak av studentbetjenter er 48 år, og gjennomsnittlig ansiennitet er i overkant av 14 år. 70 % av de ansatte er kvinner. Tabellene nedenfor viser total årsverksnedgang ved UB de siste ti årene og forventede pensjonsavganger de neste fem årene.

Tabell 1: Historikk: årsverk UB faste stillinger i perioden 2013-2022

Tall fra Tableau som UiO har registrert (UiO-Årsverk)								Tall fra Database for statistikk om høyere utdanning	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
163	163	167	166	164	162	155	152	157	154

Tabell 2: Forventede avganger på UB jf. Langtidsprognose 2023-2027 (pensjonsalder er av budsjettekniske årsaker satt til 68 år)

Avdeling	2023	2024	2025	2026	2027	Totalt hver avdeling
MedNat	1,0		1,8	0,4	1,0	4,2
SamDig			3,0		2,0	5,0
Stab		1,0				1,0
UHS	1,0	1,0	1,0	1,5	1,0	5,5
UJUR	0,6					0,6
Totalt UB	2,6	2,0	5,8	1,9	4,0	16,3

Beslutningsprosess for UBs rekrutteringer

Når det oppstår kompetansebehov i organisasjonen, vil det i de fleste tilfeller være mest aktuelt å mobilisere eller videreutvikle eksisterende kompetanse. Alle faste stillinger som vurderes lyst ut på UB diskuteres i UBs ledergruppe, uavhengig av hvor stillingen organisatorisk skal ha tilhørighet. Innmeldte behov fra ledere og mellomledere vurderes i ledergruppen, og det tas en felles beslutning om en stilling kan prioriteres, stillingens innhold og plassering. Bibliotekdirektøren har endelig beslutningsmyndighet. Alle slike beslutninger referatføres i ledermøtereferater og tilgjengeliggjøres for alle på UB.

Prioriterte områder for rekruttering

Med utgangspunkt i UBs oppdrag, utviklingstrendene i sektoren og etter innspill fra alle på UB er følgende prioriterte områder for rekruttering eller kjøp av tjenester på UB definert:

- Åpen forskning
- Teknologisk kompetanse
- Statistikk, analyse og lisenser
- Administrativ støtte til prosjekter
- Juridisk kompetanse innen anskaffelser, opphavsrett, personvern og åpen forskning
- Pedagogisk innovasjon
- Systemforvaltning
- Tjenesteutvikling
- Kunnskapsorganisering
- Campusutvikling

Eksempler på effektivisering som kan frigjøre ressurser

- Redusere antall lokasjoner og omfang av betjent åpningstid
- Kritisk gjennomgå og brukerteste tjenester som ikke brukes eller brukes i liten grad
- Digitalisere og automatisere tjenester og manuelle rutiner der det er mulig

- Tydeliggjøre beslutningsnivåer
- Utvikle en kommunikasjonsplan som sikrer bedre informasjonsflyt

Hovedmålene i Universitetsbibliotekets Strategi 2030

Universitetsbiblioteket skal

- tilby et godt fysisk og digitalt læringsmiljø som fremmer læring, trivsel og tilhørighet
- sikre tilgang til, og forvalte, samlinger som er relevante for UiOs faglige virksomhet
- være en synlig og relevant partner og støtte i forskningsprosessen
- styrke studentene som deltakere i egen og hverandres læring i studier, arbeidsliv og i samfunnet

Kilde: [Universitetsbibliotekets strategi 2030](#).

Kapittel 1. Organisatoriske ambisjoner på tvers av UB

1.0 Mål fra UBs strategi 2030

UB skal arbeide for en åpen og utviklingsorientert organisasjonskultur, der kompetanse mobiliseres og utvikles og erfaringer deles. Vi vil videreutvikle UB som en kunnskapssøkende og fleksibel organisasjon og ta i bruk innovative og kreative samarbeidsformer, på tvers av fag og profesjoner.

1.1 Kompetansemessige utfordringer for å nå målene

- Tverrfaglig samarbeid og deling er en utfordring pga. mange lokasjoner
- Det er en utfordring å sette av nok tid og ressurser til endring
- For få personer har kompetanse på brukerorientert tjenstedesignmetodikk
- Det teknologiske miljøet på biblioteket er lite og fragmentert, og det er vanskelig å rekruttere og beholde teknologisk kompetanse
- Manglende kompetanse innen prosjekt- og porteføljestyling

1.2 Kompetansemessige prioriteringer

UB skal:

- Ha en kultur for innovasjon, utvikling, deling og samarbeid, og utvikle et godt samspill mellom alle ansatte på UB
- Bygge en god endringskultur
- Arbeide systematisk med tjenstedesignmetoder slik at alle ansatte kan nyttiggjøre seg metodikken
- Søke, etablere og pleie strategiske partnerskap på områder der vi ikke alene kan rekruttere og prioritere spisskompetanse
- Styrke kompetansen innen prosjekt- og porteføljestyling

1.3 Kompetansetiltak på tvers av organisasjonen

1.3.1 Mobilisering

- Synliggjøre virksomheten og virksomhetens mål gjennom møter på tvers av organisasjonen
- Skape flere møteplasser på tvers og bruke tjenstedesignmetodikk for å finne nye arbeidsformer og ta i bruk digitale samarbeidsverktøy og plattformer

1.3.2 Utvikling

- Styrke opplæringen i UiOs statistikk- og rapporteringsverktøy innen økonomifeltet for bedre oversikt og oppfølging av regelverk
- Styrke kompetansen innen personalledelse
- Tilby tilstrekkelig opplæring i tjeneste- og servicedesign (f.eks. UX) i hele organisasjonen for å kunne ivareta brukerbehov innen læringsmiljø, undervisning, forskerstøtte og samlingsutvikling, og i interne prosesser
- Styrke og videreutvikle endringskulturen på UB og skape tillit, psykologisk trygghet og mindre redsel for å gjøre feil
- Stimulere endringsvilje og nysgjerrighet for å skape en fleksibel organisasjon som kan håndtere strukturendringer for å nå UBs mål og møte behov som oppstår
- Profesjonalisere målrettet nettverksbygging ved å delta i nasjonalt og internasjonalt biblioteksamarbeid og dele erfaringer internt
- Legge til rette for innovasjon, kunnskapsdeling og læring på tvers av arbeidsområder og avdelinger

- Utvikle prosjektkompetanse på alle nivåer i organisasjonen:
 - Etablere rammeverk for prosjektdeltakelse
 - Opplæring i prosjektledelse og prosjektstyring for alle som skal lede prosjekter
 - Opplæring i prosjektmetodikk for alle som skal delta i prosjekter
- Utvikle differensiert kompetanse innen:
 - Teknologi og kunstig intelligens
 - Klart språk
 - Universell utforming

Kapittel 2. Godt fysisk og digitalt læringsmiljø

2.0 Mål fra UBs strategi 2030

UB skal tilby et godt fysisk og digitalt læringsmiljø, som fremmer studentenes læring, trivsel og tilhørighet.

2.1 Kompetansemessige utfordringer for å nå målene

- UB har behov for en felles arena for kunnskaps- og erfaringsdeling for alle som arbeider med brukermøter og formidling
- UiOs nettpubliseringsverktøy setter begrensninger for hvordan vi kan jobbe aktivt og kreativt med brukervennlige og integrerte nettsider

2.2 Kompetansemessige prioriteringer

- UB skal arbeide målrettet med å profesjonalisere digitale og fysiske brukermøter og med å koordinere formidlingsarbeidet
- UB skal utnytte mulighetene som finnes i UiOs nettpubliseringsverktøy og påvirke nødvendige endringer der sluttbrukers behov ikke kan ivaretas tilstrekkelig godt

2.3 Kompetansetiltak innen læringsmiljø

2.3.1 Mobilisering

- Styrke samarbeidet innen formidling og gjennomføring av arrangementer og utstillinger på UB
- Arbeide systematisk med å involvere brukere i utvikling og tilpasning av tilbud og tjenester

2.3.2 Utvikling

- Ta i bruk ulike typer metodikk for å møte brukeren på en profesjonell måte
- Styrke opplæringen i Vortex for å kunne utnytte publiseringsverktøyet bedre
- Samarbeide med høyteknologiske læringsmiljøer nasjonalt og internasjonalt for å utvikle et sterkere teknologisk miljø
- Utnytte de mulighetene som ligger i digitale verktøy bedre
- Utvikle et modulbasert internt opplæringsprogram for profesjonelle brukermøter, inkludert grunnleggende kunnskaper om UBs samlinger, Oria-søk og UBs samlede tjenesteportefølje

Kapittel 3. Elektroniske og trykte samlinger

3.0 Mål fra UBs strategi 2030

UB skal sørge for tilgang til og forvalte ulike typer samlinger som er relevante for UiOs faglige virksomhet.

3.1 Kompetansemessige utfordringer for å nå målene

- Ha tilstrekkelig kompetanse og forståelse i organisasjonen for hva strategisk samlingsarbeid på et forskningsintensivt breddeuniversitet innebærer
- Det er en utfordring å avklare hva slags samlingskompetanse dreiningen mot åpen forskning medfører
- Det er en utfordring å ha riktig kompetanse for å håndtere anskaffelse og forvaltning av elektroniske og trykte samlinger
- Det er en utfordring å tilpasse samlingskompetansen i takt med nye publiseringsløsninger og den generelle teknologiske utviklingen
- Ved økt personalavgang kan det bli utfordrende å opprettholde nødvendig kompetanse på forvaltning av trykte og elektroniske samlinger

3.2 Kompetansemessige prioriteringer

- UBs kompetanse på samlinger må styrkes for å dekke behovene på et forskningsintensivt breddeuniversitet
- UB skal utvikle nødvendig kompetanse for å kunne tilgjengeliggjøre relevante spesialsamlinger på digitale plattformer
- UB skal ha system og gjenfinningskompetanse som gjør det enklere for brukerne å utnytte potensialet i samlingene
- UB skal legge til rette for at vår ekspertise innen kulturarv og kunnskapsorganisering kan tas i bruk innenfor nye områder

3.3 UBs kompetansetiltak innen elektroniske og trykte samlinger

3.3.1 Mobilisering

- Mobilisere og samle kompetansen på digitalisering av spesialsamlinger og delta i relevante nettverk
- Styrke basiskompetansen innen anskaffelser, generell samlingsforvaltning, åpen forskning og publisering

3.3.2 Utvikling

- Styrke UBs kompetanse innen forvaltning av samlinger sett opp mot ny, framtidsrettet samlingspolitikk
- Styrke forståelsen av samlingsutvikling og -forvaltning i en digital transformasjon
- Utvikle metadatakompetansen slik at den kan brukes på nye og etterspurte områder
- Styrke kunnskapen om ulike digitale verktøy og plattformer i samlingsarbeidet
- Utvikle kompetanse og ta i bruk verktøy for bedre samlingsformidling til ulike målgrupper, i samarbeid med brukerne og relevante forskningsmiljøer
- Forsterke brukertesting av emneordssystem for å kunne optimalisere gjenfinning i framtidens biblioteksystem
- Utvikle nødvendig kompetanse ved overgang til produksjon av lenkede data

Kapittel 4. Synlig og relevant partner og støtte i forskningsprosessen

4.0 Mål fra UBs strategi 2030

UB skal være en synlig og relevant partner og støtte i forskningsprosessen

4.1 Kompetansemessige utfordringer for å nå målene

- Det er en utfordring at det er for lite kunnskap om åpen forskning, forskningsmetoder og forskningsdata, og at spesialistkompetansen er fordelt på noen få personer
- Det er et økende behov for veilederkompetanse i etiske, juridiske og praktiske problemstillinger knyttet til åpen forskning og publiseringsprosessene
- UB mangler kompetanse innen områder som kunstig intelligens (KI) og maskinlæring

4.2 Kompetansemessige prioriteringer

- Alle på UB skal ha en grunnleggende forståelse for åpen forskning og hvordan dette påvirker bibliotekets virksomhet
- UB skal styrke kompetansen på bruk av infrastruktur, digitale forskningsmetoder og prinsipper for åpen forskning
- UB skal styrke den juridiske kompetansen innen lisensiering og bruk av materiale i forskning, undervisning og publisering
- UB skal videreutvikle kompetansen på ny teknologi og framtidsrettede forskningsmetoder

4.3 UBs kompetansetiltak innen forskerstøtte

4.3.1 Mobilisering

- Anvende UB-ansattes fag- og forskningskompetanse i tjenesteutvikling
- Mobilisere og dele kunnskap om den eksisterende juridiske kompetansen innen opphavsrett, lisenser og personvern

4.3.2 Utvikling

- Øke kompetansen om endringer i publiseringsprosessen, som publiseringskostnader utenfor UBs mediebudsjett, multimedia publisering, publisering av data og åpenhet.
- Sikre kompetanse innen ulike forskerstøtterelevante tema som:
 - Teknologi og kunstig intelligens (KI)
 - Digitale forskningsmetoder
 - Forskningsdata og FAIR-prinsippene
 - Opphavsrett og lisenser
 - Personvern og GDPR
 - Visualisering for formidling
 - Data-, tekstutvinning og datavask
 - Digitale edisjoner
 - Koding og programmering
 - Litteratursøk
 - Akademisk skriving: referansehåndtering, kildekritikk og redelighet i teksthåndtering

Kapittel 5. Styrke studentene som deltakere i egen og hverandres læring i studier, arbeidsliv og i samfunnet

5.0 Mål fra UBs strategi 2030

UB skal styrke studentene som deltakere i egen og hverandres læring i studier, arbeidsliv og i samfunnet

5.1 Kompetansemessige utfordringer for å nå målene

- Når UB skal inngå i UiOs kvalitetssystem for utdanningsvirksomheten, vil det utfordre vår kompetanse innen felt som undervisningsdesign, studentinvolvering og evaluering
- Det er en utfordring å oppnå tilstrekkelig samarbeid på tvers av avdelinger og miljøer ved UB og UiO for å videreutvikle undervisning og veiledning

5.2 Kompetansemessige prioriteringer

UB skal ha en målrettet satsning på: "

- Bibliotekdidaktisk kompetanse
- Pedagogisk kompetanse
- Tverrgående undervisningssamarbeid
- Undervisningsdesign som inkluderer studentinvolvering og studentaktive metoder
- Evaluering

5.3 UBs kompetansetiltak innen undervisning

5.3.1 Mobilisering

- Tilrettelegge for delingskultur gjennom delingsbanken og felles undervisningsutvikling
- Tilpasse UBs pedagogiske kompetanse til fagmiljøenes behov

5.3.2 Utvikling

- Legge til rette for at alle som underviser kan ta kurs i universitetspedagogikk
- Oppfordre alle som underviser på UB til å utvikle sin kompetanse innen pedagogikk, didaktikk, undervisningsformer og undervisningsdesign