

Kompetencepolitik

Det Kongelige Bibliotek
Nationalbibliotek og
Københavns Universitetsbibliotek





| Indhold | Side |
|---|-------------|
| Forord..... | 3 |
| 1. Kompetencepolitik | 4 |
| 2. Kompetencestrategi for 2011 – 2014 | 4 |
| 3. Fastholdelse og udvikling af centrale kompetencer | 5 |
| 1. <i>Udviklingen af systemer og arbejdsmetoder</i> | 5 |
| 2. <i>Ledelse</i> | 5 |
| 3. <i>Arbejdsformer</i> | 5 |
| 4. <i>Sociale og relationelle kompetencer</i> | 5 |
| 4. Kompetenceudvikling i relation til det digitale bibliotek..... | 6 |
| 1. <i>Basale digitale færdigheder</i> | 6 |
| 2. <i>Arbejdsspecifikke digitale færdigheder</i> | 7 |
| 3. <i>Kompetencer i relation til digital forvaltning af samlinger og ressourcer</i> | 7 |
| 4. <i>Kompetencer i relation til digital formidling af samlinger og ressourcer</i> | 7 |
| 5. Individuelle kompetencespring | 8 |
| 6. Metoder til kompetenceudvikling | 8 |
| 7. Ansvar for realiseringen af kompetencestrategien | 10 |
| 8. Fra strategi til personlig udviklingsplan | 10 |
| 9. Evaluering..... | 11 |
| 10. Ikrafttræden..... | 11 |



Forord

Det Kongelige Bibliotek, Nationalbibliotek og Københavns Universitetsbibliotek, virker for uddannelse, forskning og oplysning i nutid og fremtid.

Det Kongelige Bibliotek vil skabe sine resultater som nationalbibliotek og universitetsbibliotek på måder, hvor institutionen samtidig er en attraktiv arbejdsplads, hvor de ansatte trives og udvikler sig sammen med arbejdspladsen. I denne kompetencepolitik er rammerne for dette lagt.

Kompetencepolitikken beskriver udviklingsretningen for bibliotekets kompetenceudvikling og er en uddybning af bibliotekets personalepolitik på området.

Erland Kolding Nielsen
Direktør



1. Kompetencepolitik

På Det Kongelige Bibliotek forstås kompetence som evnen til at anvende faglige og personlige kvalifikationer i et samspil i en given arbejdssituation. En ansatts kompetence er derfor de kvalifikationer, vedkommende har, er motiveret for at bruge og har mulighed for at anvende i sine nuværende og kommende arbejdsopgaver.

Løbende udvikling af de ansattes kompetencer og kvalifikationer er en forudsætning for, at Det Kongelige Bibliotek kan løse sine opgaver effektivt og nå de mål, der er sat for institutionen. Biblioteket lægger desuden vægt på at være en attraktiv arbejdsplads i kraft af sine opgaver og mål og personalepolitik, herunder de ansattes muligheder for at fastholde og videreudvikle egne kompetencer.

Det er bibliotekets ansættelsespolitik, at vi ved rekrutteringen af nye medarbejdere ansætter de bedste medarbejdere i forhold til stillingskravene. Enhver ansættelse skal føre til, at biblioteket får tilført den kompetenceprofil, som mest fremadrettet kan bidrage til at løse de opgaver, som biblioteket står over for. Bredden i bibliotekets opgaver afspejler sig i en tilsvarende bredde i personalets kompetencer og forudgående erfaring.

Det er bibliotekets politik, at de ansatte skal vedligeholde og videreudvikle deres kompetencer, således at de kan løse bibliotekets opgaver og opnå personlig tilfredsstillelse i arbejdet. Biblioteket lægger vægt på at gennemføre en strategisk og systematisk kompetenceudvikling for at sikre:

- at alle ansatte til enhver tid har de nødvendige og relevante faglige og personlige kompetencer til at udfylde deres arbejdsfunktioner på en velkvalificeret måde
- at bibliotekets viden og erfaringer opsamles og deles bedst muligt
- at alle skal støttes i at kompetenceudvikle sig med henblik på karriereudvikling
- at nye læringsformer skal tages i brug for at fremme kompetenceudviklingen
- at lederne kompetenceudvikles løbende

Kompetenceudvikling er et fælles anliggende for alle parter. Både ledelse og ansatte må tage et ansvar for, at sikre en styrket kompetenceudvikling, der sikrer såvel Det Kongelige Biblioteks behov som de ansattes individuelle og faglige udvikling. Ledelsen skal skabe reel mulighed for kompetenceudvikling, og de ansatte skal søge og gribe disse muligheder.

2. Kompetencestrategi for 2011 – 2014

Det Kongelige Bibliotek anlægger ved fastlæggelsen af sin kompetencestrategi for 2011 – 2014 både et strategisk og et systematisk perspektiv. Det betyder, at biblioteket lægger vægt på, at kompetenceudviklingen har sammenhæng med arbejdspladsens mål og opgaver, og at arbejdet med kompetenceudviklingen er en planlagt og løbende proces.

Kompetencepolitikken består af følgende hovedelementer:

- arbejdet med fastholdelse og udvikling af centrale kompetencer



- arbejdet med kompetenceudvikling i relation til de strategiske indsatsområder
- arbejdet med individuelle kompetencespring
- udvikling af arbejdsformer
- reformering af læringsformer

Ved tilrettelæggelsen af kompetenceaktiviteterne skal det sikres, at aktiviteterne understøtter de værdier, som er fastlagt i Personalepolitikken og i Ledelsespolitikken.

3. Fastholdelse og udvikling af centrale kompetencer

Biblioteket skal fremtræde som en helhed i forhold til brugere og opdragivere. Dette sikres bl.a. ved, at alle ansatte uanset uddannelse, erhvervsbaggrund og aktuelle arbejdsopgaver skal besidde en række basiskompetencer, som har betydning for helhedsvirket. Det drejer sig bl.a. om it-færdigheder, forvaltningsmæssige færdigheder, sprogfærdigheder og sociale kompetencer. Basiskompetencerne ajourføres i takt med bibliotekets behov. Kompetencerne skal både sikres og vedligeholdes for alle ansatte.

1. *Udviklingen af systemer og arbejdsmetoder*

På grund af den høje hastighed i udviklingen af systemer og arbejdsmetoder er der et vedvarende behov for at udvikle kompetencer, fx. på it-området, hvor de hyppige opgraderinger og udskiftning af systemer gør det nødvendigt at tilrettelægge løbende aktiviteter med henblik på at sikre, at disse er ajourførte og intakte. Træning, øvelser, workshops og test er midler, som kan anvendes til vedligeholdelsen.

Bibliotekets uddannelsesprogram skal understøtte områdernes specifikke behov for fastholdelse og udvikling af nødvendige kompetencer.

2. *Ledelse*

Ledelse er et tema i bibliotekets kompetencestrategi, fordi løsningen af bibliotekets opgaver og indfrielsen af de stillede faglige og ledelsesmæssige mål stiller særlige krav til ledelseskvaliteten. Lederne på Det Kongelige Bibliotek har ansvaret for, at der bl.a. gennem god personaleledelse skabes gode resultater.

3. *Arbejdsformer*

Arbejdsformerne undergår i disse år mange forandringer. Biblioteket har mange produktions- og driftsopgaver, der udføres af teams og grupper. Der er til stadighed et behov for at styrke og videreudvikle disse arbejdsformer. Udviklingsopgaver og driftsomlægninger gennemføres ofte som projekter, og her er der behov for at fastholde den professionelle projektarbejdsform for både projektledere og projektmedarbejdere.

Biblioteket har et udviklingsområde mht. projekter, netværk og al form for ad hoc organisering.

4. *Sociale og relationelle kompetencer*

Ved sociale og relationelle kompetencer forstås netværk, værtskab, teams, projektarbejde, samarbejde, formidling, præsentation og undervisning.



For at biblioteket kan realisere sine mål, er det væsentligt at medarbejderne besidder kompetencer, således at de kan samarbejde på tværs og med eksterne partnere. Der er fx et stigende behov for udviklingen af sprogkundskaber, efterhånden som samarbejdet bliver mere internationalt.

4. Kompetenceudvikling i relation til det digitale bibliotek

Videreudvikling af det digitale bibliotek er Det Kongelige Biblioteks overordnede strategiske indsatsområde i rammeaftaleperioden 2011 – 2014. Det digitale bibliotek er en institution, der i alle afgørende henseender styres, forvaltes og administreres digitalt. Det betyder, at indgangene eller adgangene er digitale, sådan at informationerne og den personuafhængige formidling om biblioteket, dets opgaver, indhold og funktioner i tilstrækkeligt og/eller udtømmende omfang sker digitalt. Det betyder endvidere, at kommunikationskanalerne både internt og til brugere og myndigheder er digitale og i juridisk forstand som sådanne forpligtende og bindende. Endelig betyder det, at væsentlige dele af indholdet kan findes digitalt.

Inden for samlingsfeltet skal bibliotekets medarbejdere kunne udvælge, strukturere, give adgang til, fortolke, distribuere, bevare integriteten af og sikre indholdet over tid, således at samlingerne er tilgængelige for brugerne og myndighederne også i fremtiden.

Denne omlægning af biblioteket nødvendiggør, at der til stadighed er et stærkt fokus på at vedligeholde og videreudvikle bibliotekets digitale elementer. Mange af de forandringer, som biblioteket ønsker at gennemføre i rammeaftaleperioden, udspringer af og understøttes af digitale løsninger.

Videreudviklingen af de digitale løsninger er helt nødvendig for, at biblioteket kan opretholde sin brugerorienterede opgavevaretagelse. Det er bibliotekets ambition at møde brugerne digitalt, der hvor de befinder sig. Brugerhensynet skal prioriteres højt i arbejdet med at udvikle digitale løsninger.

Realiseringen af dette overordnede strategiske indsatsområde stiller krav om udbygning af bestående kompetencer og tilføjelse af nye typer kompetencer.

Satsningen på at videreudvikle det digitale bibliotek indebærer, at samtlige medarbejdere skal besidde de digitale kompetencer, der er relevante for deres arbejdsfunktioner, herunder:

1. Basale digitale færdigheder

Alle ansatte skal besidde basale digitale færdigheder. Dette indebærer, at man på brugerniveau mestrer institutionens fælles it-redskaber, såsom mail og kalender, kontorprogrammer, intranettet, internettet, tidsregistreringssystemet, kompetencesystemet, regningssystemet, rejsebestillings- og afregningssystemet, journalsystemet og tilsvarende.

Det indebærer endvidere, at man skal have en generel forståelse for og være i stand til ud fra eget arbejdsfelt at bidrage til videreudviklingen af det digitale bibliotek. Dette indbefatter også evnen til at bygge bro mellem kendte fysiske services og digitale services og at fremme overgangen til anvendelse af de digitale løsninger.



Endelig indebærer det, at man i relevant omfang kan benytte tidens øvrige digitale kommunikationsløsninger til samarbejde og videndeling, fx Skype, Doodle og Wikier samt at man har basal viden om tidens sociale medier.

2. *Arbejdsspecifikke digitale færdigheder*

Den enkelte medarbejder skal endvidere besidde de digitale færdigheder, som er relevante i forhold til eget arbejdsfelt, fx dyberegående færdigheder inden for de områder, som er nævnt under pkt. 1 eller færdigheder inden for andre digitale specialer. Den enkelte medarbejder skal både at deltage i opgaveløsningen og i videreudviklingen af de digitale løsninger.

3. *Kompetencer i relation til digital forvaltning af samlinger og ressourcer*

Medarbejdere, der arbejder med forvaltning af bibliotekets digitale samlinger, dvs. varetager indsamling, formidling og bevaring, skal have forståelse for digitale objekters opbygning og for forskellen mellem dokumenters struktur og udseende.

Endvidere skal medarbejderne have indsigt i den jura, der omgærder digitale objekter, herunder viden om rettighedsforvaltning, adgangsregulering, citation, kopiering, creative commons etc.

Endelig skal medarbejderne kunne omsætte viden og færdigheder relevant ved opbygning af bibliotekets digitale samlinger.

4. *Kompetencer i relation til digital formidling af samlinger og ressourcer*

Medarbejdere, der arbejder med formidling af bibliotekets digitale samlinger og ressourcer, skal beherske tidens relevante digitale formidlingsredskaber og kunne benytte dem til at udarbejde solide og kreative løsninger.

Endvidere skal medarbejderne kunne udvikle nye måder at inddrage brugerne i formidlingen, fx ved anvendelse af tidens sociale medier.

Endelig skal medarbejderne have indsigt i den jura, der omgærder digitale objekter, herunder viden om rettighedsforvaltning, adgangsregulering, citation, kopiering, creative common etc.

Udviklingen af det digitale bibliotek er ikke en aktivitet, der sker isoleret i et lukket udviklingsmiljø, men en forandring, der skal præge alle dele af biblioteket og understøttes i alle arbejdsfunktioner. Det indebærer, at alle ansatte løbende skal opdatere deres kompetencer i forhold til den digitale udvikling med henblik på, at den enkelte inden for eget arbejdsområde kan bidrage til denne reform.

Udbygningen af kompetencerne til det digitale bibliotek vil ske ved, at allerede ansatte udvikler relevante digitale kompetencer, ved tilførsel af nye medarbejdere med efterspurgte kompetencer, ved samarbejde med partnere og ved anvendelse af fremmede tjenesteydere.



5. Individuelle kompetencespring

Ved kompetencespring forstås et kompetenceløft af væsentligt omfang, hvor medarbejderen erhverver en anden formel kompetence af betydeligt omfang. Kompetencespring indebærer et længerevarende uddannelsesforløb, som afsluttes med eksamen og udstedelse af eksamensbevis. Følgende uddannelser er eksempler på kompetencespring:

- master i *Public Management* på CBS
- master i *Computer Mediated Communication* på Roskilde Universitetscenter
- master i it-ledelse og strategi på It Universitetet
- master fra Det Informationsvidenskabelige Akademi
- diplomuddannelsen på Professionshøjskolen
- 1. del af HD i *Regnskab og Økonomistyring* på CBS
- *Teknisk Diplomuddannelse i vedligehold* på Fredericia Maskinmesterskole
- *Beredskabslederuddannelse – brand* hos Københavns Brandvæsen
- biblioteksassistentuddannelsen på Det Informations Videnskabelige Akademi.

Kompetencespring er et initiativ, som kræver en stærk motivation hos den person, der gennemfører uddannelsen. Mange kompetencespring gennemføres uden inddragelse af arbejdspladsen.

Biblioteket er åben over for at indgå i dialog med medarbejdere, der overvejer at gennemføre et kompetencespring. Alt efter springets relevans og direkte anvendelighed i biblioteket kan der aftales forskellige former for støtte, herunder ansøgning om økonomisk støtte fra Kompetencefonden.

Kompetencespring med en eller anden form for medvirken fra bibliotekets side kræver, at der forud for tilmeldingen indgås en aftale mellem biblioteket og medarbejderen om de gensidige forpligtelser. Kompetencespringsaftaler indgås i administrationschefens regi sammen med medarbejderen og vedkommende områdechef. Aftaler om kompetencespring er helt individuelle og vil have helt forskellig karakter ud fra springets betydning for biblioteket.

6. Metoder til kompetenceudvikling

Generelt for institutionen som helhed er det et mål at udvikle medarbejdernes kompetencer både ved målrettet uddannelse og ved ændring af arbejdsformer og -indhold for at sikre en tidssvarende opgaveløsning.

Metoderne, der kan tages i anvendelse ved gennemførelsen af en besluttet kompetenceudvikling, er mange, og kombinationsmulighederne er mangfoldige, fx:

| Ekstern læring | Intern læring |
|-----------------|------------------------|
| Kurser | e-læring, fx, i Campus |
| Uddannelse | Netværk |
| Efteruddannelse | Sidemandsoplæring |
| Praktik | Coaching |
| Turnus | Feedback |



| | |
|---------------------------------------|---|
| Netværk | Mentorordning |
| Konferencer | Følording |
| Eksternt projektarbejde | Rotation |
| Konsulentarbejde | Byt og flyt |
| Mentor/Mentee | Nye opgaver |
| Rådgivning af kollegaer | Nye systemer |
| Undervisning | Undervisning |
| Foredrag | Foredrag |
| Projektarbejde | Projektarbejde |
| Deltagelse i arbejdsgrupper og udvalg | Teamorganisering |
| | Projektorganisering |
| | Deltagelse i omlægning af opgaveløsning |
| | Deltagelse i arbejdsgrupper |
| | Deltagelse i SU- og AM-arbejdet |
| | Stabsarbejde |

Biblioteket vælger fra gang til gang den metode, som samlet set vurderes at være den mest effektive ud fra en samlet vurdering af omkostninger og indlæringseffekt.

Biblioteket anvender alle former fra intern oplæring i egen enhed, over intern undervisning med interne/eksterne lærere til deltagelse i aktiviteter i eksterne rammer.

På grund af bibliotekets størrelse og mangfoldighed er det muligt at gennemføre en betydelig del af de egentlige uddannelsesaktiviteter som egne tilrettelagte og købe aktiviteter med interne og/eller eksterne undervisere. Denne tilrettelæggelsesform er billigere end deltagelse i tilsvarende eksterne kurser, og fordelene er, at det er muligt at målrette undervisningen indholdsmæssigt, så den modsvarer mål og midler.

Deltagelse i eksterne aktiviteter er tilsvarende relevant i de undervisningssituationer, hvor der ikke internt er det fornødne deltagerunderlag. Deltagelse i aktiviteter i sammenhæng med eksterne parter er også vigtig af hensyn til videndeling og sikring af kvaliteten i eget arbejde.

Campus, statens fælles læringsløsning med de mange e-læringskurser er et centralt omdrejningspunkt i al lokal aktivitet. Mange basale efteruddannelsesemner findes i dag som e-læring i Campus. De ansatte skal starte med at søge først i Campus, og så udbygge derudfra. Det er en ny udfordring at gå fra fysisk tilstedeværelseskurser til e-læringskurser, og det kræver derfor, at der er fokus på de nye læringsformer fra både de ansattes og fra ledelsessiden. Uddannelseskoordinatoren vil i perioden arbejde med at få implementeret de nye læringsformer, heri indgår også blended læring, hvor man blander den fysiske tilstedeværelse med e-læringskurser. Der vil i perioden blive opstillet operationelle mål for medarbejdernes brug af Campus år for år.

”Fra fysisk læring til e-læring” indgår i bibliotekets kompetencestrategi for 2011 – 2014.

Rokeringsordninger med intern og ekstern rokering anvendes bl.a. inden for nationalbiblioteket og universitetsbiblioteket af hensyn til at opnå øget videndeling og faglig udveksling inden for bibliotekssektoren.



7. Ansvar for realiseringen af kompetencestrategien

Den foreliggende kompetencestrategi gælder for biblioteket som helhed. Strategien er udarbejdet for at sikre synlighed og retning i bibliotekets kompetenceudviklingsaktiviteter. Kompetencestrategien udgør rammen for de konkrete udviklingsaktiviteter, der gennemføres i biblioteket.

Med afsæt i den fælles kompetencestrategi skal lederne fastlægge kompetenceudviklingen i eget ledelsesområde. Her afdækkes de specifikke udviklingsbehov, som gør sig gældende for enheden, og her tilstræbes det, at medarbejdernes evner og kunnen udvikles fremover set både i forhold til den generelle kompetencestrategi og i forhold til enhedens konkrete udfordringer, mål og opgaver.

Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder tager aktivt del i gennemførelsen af bibliotekets kompetencestrategi både gennem daglige aktiviteter og i dialog med lederen.

Personalepolitisk Udvalg har ansvaret for at følge realiseringen af kompetencestrategien og at tage initiativer, der understøtter dens gennemførelse.

Den praktiske gennemførelse af de tværgående uddannelsesaktiviteter er henlagt til bibliotekets uddannelseskoordinator. Denne funktion er et videntcenter for metoder og tilbud inden for kompetenceudvikling, og funktionen tilrettelægger og udbyder kompetenceudviklingsaktiviteter, der ligger inden for rammerne af kompetencestrategien.

Afdelingerne kan efter behov få bistand hos uddannelseskoordinatoren til at gennemføre uddannelsesaktiviteter.

Bibliotekets kompetenceudviklingsaktiviteter udbydes og administreres i Campus, statens fælles læringsløsning. Uddannelseskoordinatoren udsender nyheder om kompetenceudvikling på Intranettet.

Kompetenceudviklingsaktiviteterne finansieres dels af fælles midler dels af områdemidler. De fælles midler anvendes til interne tværgående holdbaserede uddannelsesaktiviteter, mens områderne selv dækker udgifter til lederuddannelse, specialkurser og ekstern kursusdeltagelse.

Det Kongelige Bibliotek ønsker aktivt at søge de midler, som overenskomstparterne har aftalt til brug for kompetenceudvikling i perioden. F.eks. Kompetencefonden og Fonden til udvikling af statens arbejdspladser. Alle ansøgninger går gennem Uddannelseskoordinatoren, der er behjælpelig med procedurer og hjælp til udfærdigelse af ansøgningsskemaer mm.

Ansøgninger om støtte i ”Kompetencefonden” forvaltes i overensstemmelse med ”Regelsæt for ansøgninger til Kompetencefonden” og indsendes gennem Uddannelseskoordinatoren.

Ansøgninger til ”Fonden til udvikling af statens arbejdspladser” udarbejdes med bistand fra Uddannelseskoordinatoren og indsendes af Samarbejdsudvalget.

8. Fra strategi til personlig udviklingsplan



I den årlige MUS skal medarbejderen og lederen drøfte medarbejderens behov for kompetenceudvikling, dels i relation til bibliotekets behov og mål, dels i forhold til medarbejderens egne behov og ønsker.

Under samtalen tager parterne stilling til, på hvilken måde bibliotekets kompetencestrategiske indsatsområder har relevans for medarbejderen, og hvordan dette skal indgå i medarbejderens udviklingsplan. På baggrund af drøftelserne fastlægges der en skriftlig udviklingsplan med mål for medarbejderens kompetenceudvikling.

Beslutning om medarbejderens konkrete uddannelsesforløb træffes ikke under MUS, men som led i den almindelige planlægning og prioritering af kompetenceudviklingsaktiviteterne.

Dialog om medarbejderens kompetencer er ikke begrænset til at finde sted ved den årlige MUS. Parterne bør i løbet af året følge op på de aftaler, der er indgået, og justere kompetenceudviklingsplanerne i takt med, at der sker ændringer i medarbejderens opgaver og vilkårene for bibliotekets opgaveløsning.

Kompetenceudvikling og jobudvikling skal ses i sammenhæng. Jobudvikling skal følges op af udvikling af medarbejderen, og medarbejderens udvikling skal følges op af jobudvikling. Job- og kompetenceudvikling relaterer sig både til medarbejderens nuværende og fremtidige arbejdsliv.

9. Evaluering

Personalepolitisk Udvalg tilrettelægger evaluering af den strategiske kompetenceudvikling.

Uddannelseskoordinatoren gennemfører evaluering af kvaliteten af interne og eksterne kurser.

Leder og medarbejder evaluerer sammen effekten af den personlige udvikling.

Personalepolitisk Udvalg afgiver til Samarbejdsudvalget ved udgangen af hvert kalenderår en redegørelse om årets gennemførte kompetenceudvikling og afgiver anbefalinger om igangsætning af nye initiativer.

10. Ikrafttræden

Denne kompetencepolitik træder i kraft 20. marts 2012.

Samtidig ophæves ”Kompetencepolitik på Det Kongelige Bibliotek” af 1. juni 2009.