

Til KHMs styre  
Fra Museumsadministrasjonen enhet for HR HMSB

---

Sakstype: S 28/22 Diskusjonssak  
Møtedato: 28. oktober 2022  
Notatdato: 17. oktober 2022  
Saksbehandler: Bente Follestad Bakken

---

## Kompetanse og ressursituasjonen i strategiperioden 2022-2026

### Bakgrunn

I KHMs strategi 2030 (S2030) vises det til at de ansatte er museets viktigste ressurs, og strategien innebærer eksplisitt at museet skal videreutvikles som en attraktiv og inkluderende arbeidsplass for alle ansatte, og legge til rette for relevant kompetanse- og karriereutvikling. I tråd med S2030 skal Kulturhistorisk museum konsentrere sitt strategiske engasjement rundt å forstå, samle og dele. I neste tiårsperiode skal museet videreutvikle den forskningsintensive profilen museet har bygget ved å gjentenne sammenhengen mellom universitet og museum, vende seg ut mot verden og intensivere samarbeid og deling av kunnskap og opplevelser samt styrke samarbeid og medvirkning på tvers av seksjoner og fagmiljøer. Strategisk satsing på kompetanse vil være avgjørende for å lykkes med dette. Strategisk kompetansestyring og utvikling vil i så måte være et sentralt lederansvar i strategiperioden, og HR tar eierskap til prosessen for å sikre en helhetlig tilnærming.

### Dagens situasjon

Museet utmerket seg ved høy måloppnåelse innen forskning samt høy publiseringsaktivitet og god måloppnåelse innen prosjektutvikling. Det er ikke grunn til å tro at en økning av vitenskapelige årsverk markant vil øke muligheten for å ta ut ytterligere potensial. Ledelse, organisering og utvikling av støttefunksjoner, anses som viktigere tiltak. Ved naturlig avgang bør vitenskapelige stillinger vurderes kritisk mht. innretning.

Museet har utfordringer innenfor kulturarvsforvaltningen. Dette gjelder både saksbehandling etter kulturminneloven i vid forstand og utvikling av samlingene. Det er i tillegg et potensial innenfor tilgjengeliggjøring av data og aktivisering av samlingene til samarbeid, forskning og videreutvikling av formidlingsinfrastruktur. Organisering av støttefunksjoner og dedikering av årsverk kan ha positiv effekt på dette potensialet, forutsatt effektiv ledelse og målstyring.

Museet lykkes godt i dialogen med skoleverket og har markant bedret sin synlighet og aktivitet på nettet og Sosiale medier (SoMe). Museet er langt fra å nå målene for besøkstall ved Historisk Museum. Butikksalget har likevel vist positiv utvikling og besøkende bruker stadig museumsbutikken mer aktivt. Nøkkelen til å øke besøkstallene ligger i utstillingstilbudet, sideprogrammet og i markedsføring/synlighet. Videre arbeid med profesjonalisering, styrking av nøkkelfunksjoner, bedre samarbeid på tvers av museets organisatoriske enheter, samt ledelse, anses som viktige faktorer for suksess.



## Konsekvenser for kompetansebehov

Situasjonsforståelsen får konsekvenser for hvilke kompetansebehov museet må dekke for å løse utfordringene, og sette seg i stand til å realisere samfunnsoppdraget og strategiske målsettinger.

For å videreutvikle KHM som et universitetsmuseum, så vil den forskningsintensive profilen fortsatt være viktig, men museet bør levere mer balansert på forvaltningsoppgavene og på formidlingsaktiviteter. Dette innebærer at museet må bygge kompetanse som muliggjør en intensivering av samarbeid, prosessering og tilgjengeliggjøring av data, og deling av kunnskap og opplevelser ut i verden.

Videre er det avgjørende at museet styrker samarbeid og kompetanse på tvers av seksjoner og fagmiljøer. Museet har, med unntak av museumsadministrasjonen, forlatt ideen om skillet mellom støttefunksjoner og fagvirksomhet. I prinsippet er derfor alle seksjonene både fagseksjoner og fellesressurser, men det krever utvikling av både organisering, samhandlingsmodell og ledelse for at dette skal fungere optimalt. Videre er det grunn til å foreslå at museumsadministrasjonen videreutvikles med riktig kompetanse og kapasitet til å yte den støtten og levere de tjenester det er behov for som museets reelle stabs- og støttefunksjon.

## Strategisk kompetanseplan 2022-2026

Det er gjennomført en grundig kompetanseanalyse av fremtidig kompetansebehov opp mot dagens ansattbeholdning. Planen hensyntar kritisk kompetanse som må erstattes etter naturlig avgang de neste tre årene. Det har vært dialog med seksjonsledelsen for realitetsavklaringer rundt eksternt finansierte stillinger. Planen viser hvilke kompetansegap museet står over for i lys av strategiske føringer og dagens situasjonsforståelse. Alle seksjoner rapporterer et kompetansegap som påvirker KHM's evne til å realisere samfunnsoppdraget og svare ut styringssignaler effektivt og med tilstrekkelig kvalitet. Gitt premisset om at KHM ikke skal utøke antall faste ansatte over basisfinansieringen, så må fremtidige kompetansebehov derfor dekkes på andre måter enn gjennom å rekruttere til flere stillinger.

Arbeidet med kompetanseanalysen har resultert i en handlingsplan for kompetansebehov ved museet der det er gjort prioriteringer på tvers av seksjonsinndeling. Handlingsplanen viser foreslåtte tiltak knyttet til konkrete behov inn under syv kategorier:

1. Kompetanse- og karriereutvikling
2. Intern ressursvridning
3. Organisatorisk endring for bedre ressursutnyttelse
4. Eksternfinansierte stillinger
5. Rekruttering (der handlingsrommet hovedsakelig skapes ved naturlig avgang)
6. Delte stillinger (mellom seksjoner ved KHM eller med UiO)
7. Kjøp av tjenester

Hovedtrekkene i de prioriteringene som gjøres, er knyttet til følgende områder der museets kompetanse skal styrkes den nærmere perioden:

- Ledelse – utvikling av lederkompetanse samt styrke kapasitet på mellomledernivå
- Samlingsforvaltning – redusere sårbarhet knyttet til magasinforvaltning og styrke arbeidet med inn- og utlån/koordinering samlingsforvaltning og publikumsaktiviteter.

- Utstilling og formidling – styrke forskningskommunikasjon og arrangement samt utstillingsproduksjon
- Museumsadministrasjon – vurdere helhetlig kompetansebehov opp mot museets tjenestebehov, sett i lys av blant annet HR-strategien (under utarbeidelse)

For styrets vurdering er det særlig ett forhold av særlig strategisk betydning. Dette er knyttet til museets økonomiske situasjon og realistiske prognoser for LTB. I dagens forskningspolitiske landskap ser det ut til at inntektsgrunnlaget gjennom ulike incentivordninger vil svekkes eller forsvinne. Museets primære inntjeningsgrunnlag vil dermed være faste, statlige overføringer (basisbevilgning), langsiktige prosjekter finansiert av UiO og inntekter fra publikumsvirksomheten.

En revidering av strategisk kompetanseplan må derfor ha som forutsetning at museets primære mulighet til økt økonomisk handlingsrom ligger i å lykkes med inntektsgivende publikumsvirksomhet. Ambisjonsnivået med hensyn til innfasing av stillinger vil derfor være direkte knyttet til nivået på publikumsinntekter og hvor stor risiko styret og museumsledelsen er villige til å ta med tanke på å sette nivå på forventede inntekter.

### **Forslag**

*Styret stiller seg bak situasjonsforståelsen og de konsekvenser som er skissert for kompetansebehov med tilhørende konkretisering av prioriterte kompetanseområder i perioden 2022-2026. Stillingsvolum og strategisk innretning er i henhold til signalene gitt i møtet.*