



Organisasjonsutviklingsprosjektet
ved Universitetet i Bergen

Delprosjekt 4: Slik rekrutterer vi de beste talentene

Rapport fra arbeidsgruppe:

Leder: Gunn Mangerud

Ove Borge

Lise Gundersen

Christhard Hoffmann

Jan Frode Knarvik

Rolv T. Lie

Mona Grindheim Matre (sekretær)

Dato: 18-12-2014

Sammendrag

Universitetet i Bergen (UiB) er et internasjonalt anerkjent forskningsuniversitet, en posisjon ledelsen vil vektlegge, videreutvikle og styrke. Med sterke forskningsmiljø som samlet mål, kombinert med utvikling av noen verdensledende fagmiljø, er rekruttering et viktig virkemiddel. Skal UiB hevde seg i den internasjonale konkurransen om de aller dyktigste medarbeiderne, krever det et offensivt rekrutteringsarbeid. Målet er at UiB skal være en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg og beholder den beste kandidaten ved alle stillingsutlysninger. Det er derfor nødvendig å forsterke tiltakene for både å tiltrekke oss talent og tilføre fagmiljø topp internasjonal ekspertise. Samtidig må vi sikre høy administrativ kompetanse, et profesjonelt mottaksapparat for nye medarbeidere og optimale rekrutteringsprosesser.

Med utgangspunkt i det nye Reglementet for ansettelse i vitenskapelige og faglige/administrative lederstillinger (vedtatt av universitetsstyret 28.5.2014) og med mulighet for ansettelse uten forutgående kunngjøring (kalling) i særskilte tilfeller, har arbeidsgruppen foreslått tiltak som skal bidra til å få de best kvalifiserte kandidatene til alle utlyste stillinger ved UiB, og samtidig styrke satsingen på det fremragende.

Arbeidsgruppen har foreslått en rekke konkrete tiltak, men også forbedringsområder som bør utredes nærmere. Blant tiltakene har vi trukket frem de fem viktigste: to tiltak med målsetting om å tilføre UiB toppforskere som er i ulike deler av et karriereløp (1 og 2), og tre tiltak for å styrke rekrutteringsprosessene generelt (3, 4 og 5).

Prioriterte tiltak:

1. Program for særskilt talentfulle forskere i tidlig karriereløp
2. Prestisjeprogram for å rekruttere internasjonalt ledende professorer
3. Øke intern kompetanse og kvalitet i rekrutteringsprosessen
4. Utvide og videreutvikle Servicesenter for Internasjonal Mobilitet
5. Profilering av UiB mot ulike målgrupper med tanke på rekruttering

Innholdsliste

I.	Mandat og innledning	4
II.	Utvikling av et målrettet og offensivt rekrutteringsarbeid	5
III.	Særskilte tiltak for å rekruttere og beholde ansatte med internasjonal bakgrunn	9
IV.	Forslag til felles retningslinjer med tydelige beskrivelser av roller og ansvarsfordeling	11

I. Mandat og innledning

Universitetet skal være en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg og beholder de beste talentene. Dette krever et offensivt rekrutteringsarbeid slik at UiB kan hevde seg i konkurransen om de aller dyktigste medarbeiderne.

Med utgangspunkt i nytt reglement for tilsetting i vitenskapelige og faglig/administrative lederstillinger fikk arbeidsgruppen følgende mandat:

- *Gi anbefalinger til utviklingen av et målrettet og offensivt rekrutteringsarbeid for vitenskapelige og faglig/administrative stillinger ved UiB.*
- *Gjennomgå hele tilsettingsprosessen fra utlysning av stillinger til mottak av nye medarbeidere for å sikre at vi rekrutterer og beholder sterke kandidater. På den bakgrunn utarbeide forslag til felles retningslinjer for å sikre kvalitet og effektivitet i hele prosessen.*
- *Retningslinjene skal gi tydelige beskrivelser av roller og ansvarsfordeling i arbeidet på de ulike nivåene i organisasjonen.*
- *Utvikle kompetanse og rutiner som sikrer kvalitet og god arbeidsflyt i alle ledd av rekrutteringsprosessen. Gruppen kan også anbefale verktøy som kan benyttes for å styrke rekrutteringsprosessen.*
- *På alle områdene skal det vurderes om det er behov for særskilte tjenester og tilrettelegging for å rekruttere og beholde ansatte med internasjonal bakgrunn.*

Rekruttering av nye medarbeidere representerer en av universitetets viktigste og mest langsiktige investeringer, og er en grunnleggende forutsetning for å styrke UiB som et internasjonalt sterkt forskningsuniversitet. Rekruttering og utvelgelse er derfor en av våre viktigste oppgaver for å lykkes i å realisere våre mål og strategier. UiBs rekrutteringsstrategi må sees i sammenheng med UiBs øvrige strategi, handlingsplaner, virkemidler og prioriteringer. Institusjonens ambisjoner og evne til å tiltrekke seg ekstern forskningsfinansiering vil f.eks. blant annet henge sammen med hvor attraktive forskningsmiljøene fremstår.

En rapport¹ til Norges Forskningsråd tidligere i år påpekte blant annet at Norge ikke i tilstrekkelig grad har lykkes med å finne en god modell for å stimulere til banebrytende forskning og at universitetene heller ikke har lyktes i å skape en kultur for ambisjon og dristighet. Et av tiltakene rapporten lister opp er bedre karriereløp ved universitetene og mer bevisst rekrutteringspolitikk, samt tiltak for større mobilitet blant forskerne.

Forsknings- og utdanningssektoren er i stor endring, og konkurransen både om økonomiske ressurser og de kloke hodene er økende. I regjeringens siste langtidsplan for forskning og høyere utdanning² slås det fast at Norge ligger et stykke bak land vi liker å sammenligne oss med på målinger av kvalitet i forskning. Samtidig fremheves det at det norske miljøet har god kvalitet samlet sett, og noen miljø

¹ Room for increased ambitions? Governing breakthrough research in Norway 1990 – 2013 Report to the Research Council of Norway Mats Benner, Lund University Gunnar Öquist, Umeå University

² Meld. St. 7, Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015 - 2024

defineres som fremragende. Regjeringen vil prioritere en egen satsing på verdensledende fagmiljø: «Det er i Norges egeninteresse å investere i verdensledende miljøer». Dette er viktig for å bidra til utvikling i forskning, men også for å utnytte banebrytende forskning utført andre steder. Det er i takt med det man ser i academia internasjonalt: antall fremragende initiativ øker. Skal Universitetet i Bergen hevde seg må vi derfor ha som ambisjon å utvikle flere verdensledende forskningsgrupper og miljø. Samtidig må vi ha en klar strategi for å ta vare på og videreutvikle dem vi allerede har. Vi må skape arbeidsvilkår og kultur som fremmer det fremragende.

I et konkurranseutsatt arbeidsmarked er det essensielt å lykkes i å rekruttere gode søkere og ha gode, kvalitetssikrede tilsettingsprosesser. UiB har nå, gjennom nytt tilsettingsreglement, lagt forholdene godt til rette for dette. Vårt mål må være å komme i en posisjon hvor den beste arbeidstakeren til den utlyste stillingen også ønsker å velge oss.

Det er viktig at alle søkere får et positivt førsteinntrykk av UiB gjennom utlysning og rekrutteringsprosess. Dette bidrar til å styrke UiBs omdømme også i de tilfeller en kandidat ikke får tilbud om jobb eller velger å si nei.

Et målrettet og offensivt rekrutteringsarbeid skjer på flere plan og nivå. I et globalt arbeidsmarked må UiB ta prinsipielle valg vedrørende hvor elitistisk man skal være, og blant annet hva som skal være vår fremtidige språkpolitikk. Å rekruttere verdensledende forskere krever ofte store investeringer, og avkastningen vil ta tid og kan ikke alltid måles klart i kroner og øre. Det er også viktig å formidle informasjon om vilkårene i norsk arbeidsliv. Stor grad av fleksibilitet i arbeidshverdagen, muligheter til å kombinere arbeids- og familieliv, betydningen av universelle velferdsgoder og et inkluderende arbeidsliv er konkurransefortrinn. Samtidig kan vårt egalitære samfunn og våre arbeidstidsordninger skape utfordringer for forskere som er vant til og ønsker å jobbe mye, og som forventer at kolleger også gjør det samme.

Arbeidsgruppen vil understreke at det er viktig at en ny rekrutteringsstrategi må sees i et bredt perspektiv, der man ikke anser prosessen som avsluttet før den ansatte har re-etablert/etablert seg som internasjonal forsker. Vi berører i liten grad tiltak for å utvikle og bevare medarbeiderne, men vil påpeke viktigheten av å videreutvikle et kompetent administrasjonsapparat som blant annet kan gi omfattende støtte til søknader til Det europeiske forskningsrådet (ERC), EU og ulike ordninger som Sentre for fremragende forskning (SFF).

På det administrative plan er det viktig at tid og ressurser brukes optimalt. Høy personaladministrativ kompetanse, god rolleforståelse og klare interne rutiner, vil bidra til å styrke kvaliteten gjennom hele tilsettingsprosessen. Det er et mål at de administrative rutinene er klare, effektiviserende og gir god avlastning og støtte for fagmiljøene.

II. Utvikling av et målrettet og offensivt rekrutteringsarbeid

Skal UiB konkurrere godt internasjonalt, må vi våge å være mer dristige og i større grad satse på noen av de aller beste internasjonalt anerkjente forskerne og miljøene. Det er avgjørende at UiB evner å skape en akademisk kvalitetskultur der det er takhøyde og rom for det fremragende og for forskjellighet. Det inkluderer at UiB blant annet må ta i bruk større lønnsdifferensiering, og dette må også gjenspeiles i utlysningene. Større lønnsdifferensiering kan løses på ulike vis, men bør inkludere

en incentivordning som gir ledere muligheter og fullmakt til å strekke seg litt lengre for sterke kandidater. Skal UiB etablere program for verdensledende forskere er lønn et viktig aspekt (jf. tabell 1 og 2 i vedlegg).

Det er i dag stor variasjon mellom fagmiljøene i hvordan rekrutteringsprosessen til vitenskapelige stillinger foregår, også internt på ulike fakultet ved UiB. Det er en vanskelig balansegang å ta vare på egne talent og samtidig rekruttere internasjonalt. Det varierer også i hvilken grad det drives aktivt arbeid i forkant av utlysningen for å sikre at det er gode søkere. For hver stilling og stillingstype er det viktig å kartlegge hvem og hvor målgruppen er, og tilrettelegge utlysningsstrategien basert på dette.

Arbeidsgruppen er bekymret over at det er relativt få eksterne søknader til administrative lederstillinger både på administrasjonssjefs- og fakultetsdirektørnivå og til lederstillinger i sentraladministrasjonen. Dette er viktige lederstillinger der det bør være et stort potensiale for ekstern rekruttering og der UiB bør kunne fremstå som en svært attraktiv arbeidsplass.

Arbeidsgruppen mener det er viktig at det arbeides systematisk med kompetanse knyttet til rekruttering. I de fleste rekrutteringsprosessene ved UiB er det mange medarbeidere involvert. Dette kan være en utfordring i forhold til å gjennomføre profesjonelle og godt kvalitetssikrede prosesser.

I det følgende presenteres de tiltak arbeidsgruppen har prioritert, både for å styrke selve rekrutteringsprosessen, men også for å lykkes i å rekruttere de beste talentene. Fordi UiB i stor grad rekrutterer internasjonale forskere, vil relevante tiltak for denne gruppen bli adressert i et eget kapittel (III).

➤ Etablere program for særskilt talentfulle forskere i tidlig karriere

Arbeidsgruppen foreslår at UiB etablerer et program for forskere på postdoktornivå i en størrelsesorden på rundt 20 - 30 kandidater. Dette skal være kandidater på et meget høyt internasjonalt nivå. Disse skal gis særskilt mulighet til å utvikle sitt talent og samtidig bidra til å styrke UiB sine fagmiljø gjennom tilsetting og fagtilhørighet i grunnenhetene. Samtidig vil UiB skape tilhørighet og identitet til programmet ved å tilby samlinger, kurs i f.eks. prosjektledelse, formidling, besøk til andre universitet, EU-kommisjonene etc. En mentorordning vil styrke programmet ytterligere. Gjennom programmet skal de få tett oppfølging for å kunne etablere seg i forskningsfronten.

UiB må etablere klare kriterier for opptak i programmet og en mekanisme for utvelgelse. Arbeidsgruppen anbefaler at programmets kompetanse- og nettverksbygging drives institusjonelt med et klart mål om at kandidatene skal kunne søke en ERC Starting Grant (ERC StG) i løpet av programperioden. Dette vil forhindre for sterkt innslag av intern rekruttering, ettersom kandidater som har hele karriereløpet ved én institusjon sjelden vil være aktuelle for ERC StG. Det vil kunne bidra til å stimulere våre beste kandidater å reise ut for å ta en ph.d.-grad eller postdoktorstilling selv om man på sikt ønsker å etablere seg i Bergen.

Rekruttering til programmet kan omfatte både interne og eksterne kandidater og arbeidsgruppen foreslår at man tar opp kandidater med tre ulike typer finansiering:

1. Programmet bør tilby noen UiB-stipend som lyses ut og der kandidater evalueres av eksterne, internasjonale sakkyndige komiteer. Søkerne må ha signatur fra aktuelt institutt for å sikre eierskap.
2. Bergens forskningsstiftelse (BFS) tilbyr allerede en unik mulighet for denne målgruppen, og kan vise til svært gode erfaringer når det gjelder å rekruttere gode kandidater. Arbeidsgruppen anbefaler at disse kandidatene blir en del av programmet.
3. Særskilt talentfulle kandidater med annen ekstern finansiering (fra EU, NFR, etc.).

For alle grupper vil forutsetningen være at de oppfyller kriteriene UiB setter for programmet.

For kandidater med finansiering fra Bergens forskningsstiftelse (BFS) foreslår arbeidsgruppen kalling ved utløpet av BFS-perioden, dersom kandidaten har kvalifisert seg i henhold til gitte retningslinjer og krav til professorkompetanse.

Forslaget som nå er til høring vedrørende forskrift om ansettelse på innstegsvilkår fra Kunnskapsdepartementet, må også sees i sammenheng med et slikt program. Det vil være naturlig at forsøksordningen med innstegsstillinger brukes for noen av kandidatene. Arbeidsgruppen anbefaler imidlertid at UiB etablerer et profilert talentprogram uavhengig av om en slik ordning igangsettes eller ikke.

- Prestisjeprogram for å rekruttere internasjonalt ledende professorer til viktige satsingsfelt for UiB

Arbeidsgruppen foreslår at UiB etablerer et program som skal medvirke til å styrke våre mest profilerte forskningsområder, ved bruk av kalling. Hovedmålet er å sikre særskilt gode enkeltforskere vilkår som gjør at de kan drive forskning i verdensklasse. Profilmålene UiB velger i hver strategiperiode bør prioriteres ved denne formen for rekruttering, det vil bidra til å sette UiB tydeligere på kartet.

Hovedmålgruppene vil være internasjonalt ledende professorer i fagfelt der UiB allerede er sterke. På denne måten kan UiB ytterligere styrke de fagmiljøene som allerede er internasjonalt anerkjente forskningsmiljø. Programmet kan også brukes i tilfeller der UiB ønsker å bygge opp nye verdensledende miljø.

Skal UiB lykkes med dette, må kandidaten få full tilrettelegging gjennom en skreddersydd mottakspakke med stor grad av praktisk tilrettelegging. Denne må inkludere praktisk støtte både i forkant av flytting og i den første perioden etterpå. Det må også tilbys en startpakke med f.eks. en ph.d.-kandidat og/eller en postdoktorstilling samt driftsstøtte for 2-3 år. Her må det aksepteres større differensiering på lønn enn det som ellers er vanlig. Det kan også være aktuelt å legge til rette for at en professor tilbys midler til administrativ og teknisk støtte.

Utfordringene knyttet til en slik ordning ligger i vår relativt egalitære kultur, det må skapes aksept for større lønnsforskjeller. Det kreves også oppmerksomhet mot faren med å skape «a og b-lag». Vi anbefaler at programmet starter med et lite antall forskere (3-5) per år.

➤ Flere søkere til administrative lederstillinger på UiB

Det har de siste årene vist seg vanskelig å få eksterne søkere til administrative lederstillinger på UiB. Arbeidsgruppen ser derfor at det er nødvendig å fremstå mer attraktiv og kommunisere bedre hvilke utfordringer og muligheter som ligger i de ulike stillingene. Samtidig må UiB styrke arbeidet med karriereutvikling for denne gruppen og identifisere ledertalent i egne rekker tidligere slik at det kan etableres gode utviklingsløp. Arbeidsgruppen vil særskilt peke på følgende tiltak:

- Utlysningene må gjøres mer attraktive og utadvendte, og ikke fremstå ekskluderende i forhold til krav og utforming.
- UiB må skape en kultur hvor det er legitimt å oppfordre aktuelle kandidater, både interne og eksterne, til å søke på stillinger.
- Det bør vurderes å bruke rekrutteringsbyrå for å øke tilfanget av eksterne søkere, ikke bare til topplederstillingene.

➤ Styrket profilering av UiB

Godt omdømme er viktig for å tiltrekke gode kandidater og fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Hvordan UiB oppfattes er derfor viktig for alt rekrutteringsarbeid. En profesjonell og etterrettelig rekrutteringsprosess er med å bidra til å skape et godt omdømme.

I alle typer ansettelse er det viktig at UiB evner å få frem de spennende og faglig sett utfordrende, arbeidsoppgavene. Det er derfor viktig å tenke nytt rundt hvordan man fremstår. Arbeidsgruppen anbefaler at UiB vurderer effekten av høye kostnader ved annonsering i papiraviser opp mot andre mer effektive annonseringsmåter, og er mer målgruppeorientert i utforming av annonser og bruk av annonseringsmedium.

Anbefalte tiltak:

- Løynefallende og profilerende henvisningsannonser
 - Hvert fakultet bør bruke egne bilder/figurer utarbeidet i samarbeid med kommunikasjonsavdelingen
- Bruk av sosiale medier i utlysning av doktorgradsstipendiat-, postdoktor- og forskerstillinger
 - Vurdere bruk av kampanjer rettet mot spesielle målgrupper i tidlig forskerkarriere
- En egen jobbportal skreddersydd for ulike grupper av søkere
 - Knytte til relevant informasjon for ulike faser i en tilsetningsprosess

➤ Økt intern kompetanse og kvalitet i rekrutteringsprosessen

Arbeidsgruppen vil understreke viktigheten av å profesjonalisere rekrutteringsprosessene og slik fremstå som en mer attraktiv arbeidsgiver. Dette inkluderer hele prosessen fra utlysning til kandidaten er ansatt.

For teknisk-administrative stillinger anbefaler arbeidsgruppen at UiB vurderer større grad av delegering av tilsettingsprosessen til fakultetsnivå for å styrke kvaliteten og redusere saksbehandlingstiden.

Anbefalte tiltak:

- UiB må øke institusjonens samlede kompetanse knyttet til tilsettingsprosessen.
 - a. Alle som har ansvar og oppgaver knyttet til rekrutteringsprosessen bør ha gjennomført obligatoriske kurs. Dette inkluderer ledere ned til institutt- og administrasjonssjefsnivå og fakultetsstyremedlemmer, i tillegg til personalmedarbeidere (intervjuteknikk, referanseinnhenting, skrive innstilling, etc.).
- UiB må utrede hvordan tilsettingsprosessen best bør organiseres for å sikre profesjonalitet, kompetanse, bedre erfaringsoverføring og topp kvalitet i alle ledd.
 - a. Kompetansen bør etter arbeidsgruppens vurdering i størst mulig grad samles i større enheter. Dette kan løses på ulike måter, blant annet ved at POA har flere dedikerte medarbeidere på feltet eller ved å opprette rekrutteringsseksjoner ved noen fakultet etter modell ved Det medisinsk-odontologiske fakultet.
 - b. En slik utredning må ses i sammenheng med organisering av personalfeltet for øvrig.
- UiB må sikre at kandidatene gis god informasjon underveis i rekrutteringsprosessen gjennom bedre rutinebeskrivelser på ansattside.

Arbeidsgruppen har også diskutert andre tiltak. Dette inkluderte bl.a. et 5-årig Graduate Talent Program etter modell fra Universitetet i København. Programmets målgruppe var noen få særskilt talentfulle unge som ellers ville gått rett videre til en ph.d.-grad f.eks. i USA. Fordelen er bl.a. en langvarig relasjon til en forskningsgruppe. Arbeidsgruppen konkluderte med at dette ikke er et tiltak vi anbefaler på nåværende tidspunkt, og mener at de anbefalinger vi har prioritert er viktigere for at UiB skal nå sine mål.

III. Særskilte tiltak for å rekruttere og beholde ansatte med internasjonal bakgrunn

En viktig målsetting med organisasjonsutviklingsprosjektet er å identifisere områder der fakulteter og institutter trenger sterkere støtte fra sentraladministrasjonen for å sikre profesjonelle og framtidsrettede tjenester. Mottak og integrering av utenlandske arbeidstakere er åpenbart et slikt arbeidsfelt.

En økende andel av nye medarbeidere ved UiB er utenlandske statsborgere. Andel utenlandske vitenskapelige ansatte har steget fra 22 % i 2011 til 30 % i 2014 (tabell 3, vedlegg). Skal vi tiltrekke oss flere internasjonale forskere er det vesentlig at disse får et solid, godt tilrettelagt mottak. Mange utenlandske arbeidstakere har med seg partner og familie. Skal UiB lykkes i å rekruttere og beholde de beste internasjonale søkerne, må vi etablere en helhetlig rekrutteringsprosess som ikke kun omfatter det jobbrelaterte. Arbeidsgruppen gjennomførte derfor en undersøkelse blant denne gruppen for å innhente erfaringer og ideer som grunnlag for forslag til tiltak og forbedringer. Rapporten gav mange interessante innspill som ble brukt i arbeidet.

Det store antallet utenlandske vitenskapelig ansatte representerer en viktig og nødvendig ressurs. Samtidig oppleves språksituasjonen som krevende og en økende utfordring for grunnenhetene. Vi må våge å ta denne debatten. Så lenge norsk er UiBs administrasjonsspråk, og det er lovhjemlet at vi har ansvar for norsk fagspråk, må UiB ha en klarere språkpolitikk. I dag har ledere i praksis ingen virkemidler å ta i bruk overfor medarbeidere som ikke lærer seg tilstrekkelig norsk. Resultatet blir at denne gruppen medarbeidere slipper unna en del oppgaver som komitéarbeid, utdanningsutvalg etc. fordi de ikke behersker språket. UiB må ta stilling til om kravet om å lære seg norsk skal fravikes for noen grupper ansatte eller om UiB skal endre språkpolitikk og f.eks. innføre parallelspråklighet der engelsk blir en del av arbeidsspråket. Det innebærer at alt må oversettes, og etter tilstrekkelig standard. Vi tror at universitetet må være tydeligere på krav og eventuelle konsekvenser av språkkrav. *Det er arbeidsgruppens klare anbefaling at vi opprettholder kravet om å lære norsk.* Det sikrer bedre integrering i både arbeidsmiljøet og samfunnet for øvrig.

- Arbeidsgruppen anbefaler å differensiere tidskravet til muntlig og skriftlig språkferdighet i tilsetningskontrakten til henholdsvis 2 og 4 år
- Arbeidsgruppen foreslår å tilby en mer fleksibel språkopplæring, blant annet ved å tilby et obligatorisk intensivkurs når man starter i stillingen og tilby muligheter for norskopplæring gjennom e-læringskurs.

Et servicesenter for Internasjonal mobilitet er nødvendig for å sette UiB i stand til å tilby tilstrekkelig assistanse og være et helhetlig mottaksapparat for utenlandske arbeidstakere. Dette bidrar også til å skape et godt førsteinntrykk ved arbeidstakeren sitt møte med UiB. Senteret bør også ha som oppgave å gi opplæring og øke kompetansen på lokalt nivå.

- Servicesenter for Internasjonal Mobilitet bør utvides og videreutvikles

Kontoret må utvides til å ivareta følgende oppgaver:

- Etablere tilbud for jobb-/kariereveiledning for ektefelle/partner
- Tilby/fasilitere
 - Språkopplæring gjennom kurs og fleksible e-læringsmoduler
 - Styrket opplæring i norsk arbeidsliv og kultur
 - Nettverksaktiviteter for ektefelle/partner
 - Sosiale og familiære arrangement
 - Tilby oppdatert informasjon om ulike velferdsordninger
 - Gi opplæring til fakulteter/institutt ved mottak av utenlandske arbeidstakere
 - Støtte til inngang på boligmarkedet samt tilby overgangsboliger

Dette tiltaket bør iverksettes raskt.

Disse tiltakene kan gjøres parallelt med at man utreder samarbeid med det nye servicesenteret for utenlandske arbeidstakere (SUA) som er foreslått av regjeringen og som er planlagt etablert i Bergen i 2015. Dette senteret skal være et felles kontaktpunkt mot norske myndigheter og bør også i samarbeid med utdanningsinstitusjoner kunne tilby solid service for våre nyansatte. Vi anbefaler sterkt at UiB umiddelbart setter i gang en prosess med å sikre at senteret blir et samarbeid mellom

utdanningsinstitusjonene i Bergen og ulike instanser som inkluderer både offentlige og private virksomheter etter modellen fra International House ved Københavns Universitet. Her bør utenlandske arbeidstakere få ordnet alt: arbeidskontrakt, oppholdstillatelse, visum skattekort, etc. og det må tilbys rådgiving i forhold til praktiske forhold som bolig, skole, transport, etc.

En slik ordning vil representere et betydelig konkurransefortrinn for Universitetet i Bergen.

➤ Gjesteforskerprogram

Flere ansatte som er rekruttert til UiB de senere årene har tidligere vært gjesteforskere her, dette fremgår også av resultatene i spørreundersøkelsen til de utenlandske ansatte. Det å invitere nøkkelforskere til gjesteopphold for en tid kan være en god inngang til å bli kjent og etablere varige samarbeidsrelasjoner mellom toppfagmiljø. Et profilert gjesteforskerprogram vil utvide de internasjonale forskningsaktivitetene ved UiB og øke universitetets internasjonale synlighet.

Arbeidsgruppen ønsker et UiB gjesteforskerprogram som tilbyr topp internasjonale forskere opphold her i 3- 9 måneder der de får støtte til bolig og delvis dekket levekostnader. Utvelgelse av gjesteforskere vil kunne gjøres på bakgrunn av en vurdering av kandidatens kvalifikasjoner og relevans i forhold til UiB og det aktuelle instituttets forskningsstrategi. Hovedformålet er ikke nødvendigvis rekruttering. Ordningen vil likevel kunne bidra til verdifull rekruttering, ved at f.eks. ph.d.-kandidater og postdoktorer i miljøet gjesteforskere kommer fra får et positivt inntrykk av våre fagmiljø og ønsker et fremtidig arbeidsforhold ved UiB.

IV. Felles retningslinjer med tydelige beskrivelser av roller og ansvarsfordeling

Arbeidsgruppen ble bedt om å gi tydelige beskrivelser av roller og ansvarsfordeling i arbeidet på de ulike nivåene i organisasjonen og utarbeide forslag til felles retningslinjer, basert på nytt reglement for ansettelse i vitenskapelige stillinger og faglige/administrative lederstillinger. Målet er å sikre kvalitet og effektivitet.

På de fleste områder i rekrutteringsprosessen bør det være en felles institusjonell forståelse og praksis ved UiB. Arbeidsgruppens gjennomgang av roller og ansvarsfordeling på ulike nivå har vist at dette ikke er tilfelle i dag og at det er til dels svært ulik praksis på en del områder mellom fakultetene, også internt på fakultetene.

- Arbeidsgruppen anbefaler derfor at det legges inn enkelte utfyllende kommentarer ved bruk av skjermtips i den elektroniske versjonen av reglementet. Vi mener at slike skjermtips i selve reglementet vil være mer brukervennlig enn et eget dokument med utfyllende retningslinjer.

Noen konkrete forslag er tatt med, men det må lages et sett av slike. Dette tiltaket bør effektueres raskt.

Rekrutteringsprosessen kan være det første møtet nye medarbeidere har med Universitetet i Bergen. Det er derfor avgjørende for vår evne til å tiltrekke oss de beste talentene at dette utøves på en grundig og profesjonell måte og at prosessen ikke tar unødige lang tid.

Personal- og organisasjonsavdelingen (POA) har en viktig rådgivende funksjon i rekrutteringsarbeidet. POA vil kunne bidra til kompetanseutvikling, kvalitetssikre rutiner, gi juridisk bistand og utarbeide maler og gode eksempler til bruk i rekrutteringsprosessen. Avdelingen har derved en sentral rolle i forvaltning av felles rutiner. Vektlegging av personlig egnethet og bruk av intervju og referanseintervju medfører behov for kurs og opplæring av medarbeidere som har oppgaver knyttet til rekruttering.

- Arbeidsgruppen anbefaler en generell gjennomgang og oppdatering av informasjon når det gjelder rekruttering for ledere på UiBs ansattssider

Det fremgår av punkt 3.4 i reglementet at dersom det i et ansettelsesorgan ikke er enighet om ansettelse, er det universitetsstyret som er ankeinstans for saker som er behandlet av fakultetsstyret eller ansettelsesutvalget. Ved flere fakultet åpnes det i dag for at en tilsetnings sak som i utgangspunktet er delegert til ansettelsesutvalget likevel kan tas videre for endelig behandling i fakultetsstyret. Dette fremstår som en uryddig ordning som ikke kan sies å være i tråd med det nye reglementet. Arbeidsgruppen anbefaler et skjermtips i reglementet som klargjør dette forholdet.

Etter det nye reglementet er dekan nå leder ikke bare for fakultetsstyret, men også for ansettelsesutvalget, med prodekan som stedfortreder. Utover dette har ikke fakultetsledelsen en uttrykt funksjon i ansettelsesprosessen. Fakultetsledelsen har imidlertid ansvar for å forberede og fremlegge saker for fakultetsstyret, herunder ansettelsessaker.

Fakultetsdirektør er sekretær for fakultetsstyret. Ved noen fakultet er det fakultetsdirektør som undertegner saksforeleggene, mens det ved andre fakultet er vanlig at dekan og direktør sammen undertegner.

Fakultetsledelsen har ansvar for å forberede og fremlegge saker for fakultetsstyret, herunder ansettelsessaker. Saksforelegget skal redegjøre for saksbehandlingen frem til og med innstillingen, eventuelt med tilføyelse om kommentar fra Likestillingskomiteen. For øvrig er saksforelegget ikke omtalt i reglementet. Vi erfarer at noen fakultet gir rom for fakultetsledelsens vurderinger i saksforelegget, og avslutter med fakultetsledelsens forslag til vedtak, som kan avvike fra innstillingen. Arbeidsgruppen kan ikke se at det finnes holdepunkt for dette i ansettelsesreglementet.

Fakultetsledelsen har i slike saker kun en rent administrativ funksjon som innebærer at de skal påse at saken er så godt opplyst som mulig for ansettelsesorganet ved å sjekke at alle relevante dokumenter foreligger, at det er gjennomført intervju etc. og at saksbehandlingen ellers har vært forsvarlig. Fakultetsledelsen har ikke anledning til å vurdere eller kommentere den sakkyndige bedømmelsen, innstillende myndighets vurderinger osv. Fakultetsledelsen skal heller ikke fremme eget forslag til vedtak.

I ansettelsesprosesser er dekanens rolle først og fremst å lede behandlingen av saken i ansettelsesorganet. Dekanens mulige innvendinger mot innstilling eller den sakkyndige bedømmelsen må derfor legges frem under styrets behandling av saken, og ikke som en del av

fakultetsledelsens forberedelse av styresaken. Det samme vil gjelde for saker til ansettelsesutvalget. Av reglementet fremgår det at det kun er ansettelsesorganet som kan innhente tilleggsuttalelse fra den sakkyndige komiteen (pkt. 6.4.1.) Bare der det foreligger åpenbare mangler kan det innhentes tilleggsopplysninger som del av saksfremlegget.

- Arbeidsgruppen anbefaler en felles institusjonell praksis på saksforeleggets utforming ved å lage en standard mal for saksforelegg til ansettelsesorganene. Dette vil bidra til å klargjøre fakultetsledelsens rolle i rekrutteringsprosessen.

Fakultetsledelsen har i det nye reglementet fått handlingsrom til å ansette i midlertidig stilling i inntil ett år, dersom det er dokumentert at vedkommende har tilstrekkelig vitenskapelig kompetanse. Om stillingen har vært lyst ut, kan dette skje administrativt, uten sakkyndig vurdering. (pkt. 4.3, avsnitt 2).

- Arbeidsgruppen anbefaler skjermtips i reglementet som utdyper ordningen med ansettelse i midlertidig stilling i inntil ett år og i hvilke tilfeller den kan benyttes

Instituttleder skal nedsette en gruppe som medvirker ved intervju, referanseinnhenting og prøveforelesning, og instituttleder foretar innstilling. Arbeidsgruppen ser at disse gruppenes mandat varierer mellom fakultetene. Ved noen fakultet er gruppens mandat å oppsummere inntrykk fra intervju, referanseintervju og prøveforelesning. Ved noen fakultet får gruppene i mandat å komme med forslag til innstilling basert på den sakkyndige vurderingen og vurderingen av personlig egnethet.

- Arbeidsgruppen anbefaler at alle nye instituttledere og stedfortredere skal gis obligatorisk kurs i tilsettingsprosesser som også omfatter gjennomføring av intervju og referanseinnhenting
- Arbeidsgruppen anbefaler at intervjupanel i forbindelse med ansettelser ikke er for store, helst ikke mer enn tre personer
- Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres maler for intern oppsummering etter intervju, referanseinnhenting og prøveforelesning

Det nye reglementet omtaler hva som er den sakkyndige komiteens arbeidsfelt og rolle i rekrutteringsprosessen. Arbeidsgruppen ser likevel at kvalifikasjonskrav ofte omtales som kvantifisering av forfatterskap og veiledning, og mener at dette punktet er for svakt formulert. Dette kan resultere i sakkyndige uttalelser som omfatter opptelling og utsjekking av formelle krav. Her ønsker arbeidsgruppen derfor klare retningslinjer. Skal vi lykkes i å rekruttere de beste talentene, er det viktig at det foreligger sakkyndige vurderinger som beskriver søkerens viktigste forskningsområder og som vurderer originalitet, kvalitet og søkerens bidrag til de vitenskapelige arbeider.

- Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres utfyllende veiledninger til de sakkyndige komiteene, med tydelig mandat og anvisning av sentrale vurderingskriterier

Slike veiledninger bør utarbeides av fakultetene selv, basert på fagtradisjoner og kvalitetskriterier fastsatt av nasjonale fagråd og fakultetsmøter.

Reglementet åpner for at fakultetene selv kan beslutte å fravike kravet til sakkyndige bedømmelse for stipendiater, vitenskapelige assistenter og spesialistkandidater. Skal vi lykkes i å rekruttere de beste talentene, er det viktig at tilsettingsprosessen ikke tar for lang tid. Arbeidsgruppen mener derfor at vi må unngå unødig bruk av sakkyndige til oppgaver som kan løses like godt, og mer effektivt på annen måte.

- Arbeidsgruppen vil anbefale skjermtekst som utdyper alternative løsninger der fakultet ønsker å fravike kravet til sakkyndige bedømmelse

Sakkyndig vurdering av innsendte vitenskapelige arbeider bør kunne avgrenses til gruppen søkere som fremstår som best kvalifisert på grunnlag av søknad og CV. Dette vil redusere arbeidsbelastningen på sakkyndig komitee og samtidig gi dem bedre anledning til å konsentrere sitt arbeid om de beste kandidatene. En ordning med bruk av kortliste praktiseres ved Universitetet i Oslo i dag og ved enkelte fakultet ved UiB. Det vil være behov for nærmere omtale av ordningen i utlysningen og i veiledning til komiteen og søkerne. Dette kan inngå i fakultetenes veiledninger og bli kvalitetssikret av POA. Ordningen bør kunne benyttes ved alle vitenskapelige stillinger der det brukes sakkyndig vurdering, med unntak av professorat.

- Arbeidsgruppen anbefaler at det ved sakkyndig vurdering utarbeides en kortliste med de best kvalifiserte søkerne

Det administrative støtteapparatet i forbindelse med rekruttering er organisert på ulike måter ved UiB. Ett fakultet har en egen rekrutteringsseksjon, andre har personalseksjon på fakultetsnivå og noen har personalmedarbeidere på instituttnivå. Uavhengig av hvordan det personaladministrative støtteapparatet er organisert, er administrasjonens rolle å gi støtte ved rekruttering til vitenskapelige stillinger.

Arbeidsgruppen vil understreke at vektlegging av personlig egnethet ved ansettelse i alle vitenskapelige stillinger medfører økt behov for administrativ støtte til forberedelse, gjennomføring og oppsummering etter intervju. Når administrativt ansatte blir bedt om å delta i dette arbeidet, må det gjøres klart om de deltar som medlem av en gruppe, eller om de kun har sekretærfunksjon.

Administrative og tekniske stillinger

Arbeidsgruppen ble også bedt om å kommentere rekrutteringsprosessen til tekniske og administrative stillinger og foreslå tiltak som kan bidra til at vi rekrutterer de beste talentene. Tilsettingsprosedyren ved disse stillingene følger av Personalreglement for Universitetet i Bergen som har vært gjeldende siden 2010. Reglementet fastsetter at UiB har et sentralt tilsettingsråd for teknisk-administrative stillinger. Arbeidsgruppen mener det kan være grunn til å se nærmere på denne ordningen.

Under følger en beskrivelse av steg i rekrutteringsprosessen vi mener det er behov for å se nærmere på.

Det fremgår av personalreglementet at innstillingsretten skal ligge til nærmeste foresattes tjenestemyndighet. Innstillingsmyndigheten skal oppnevne en komité på minst tre personer til å

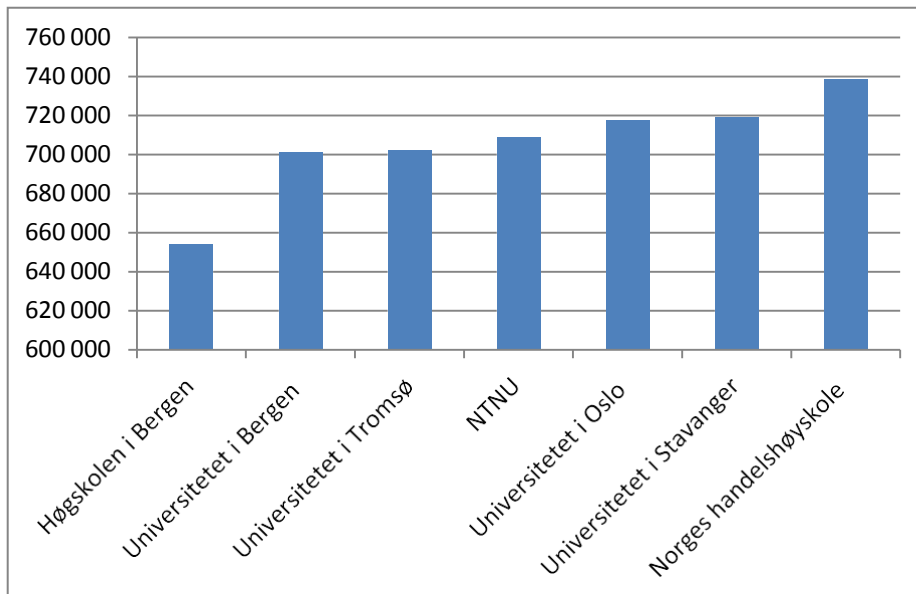
utarbeide forslag til innstilling. Arbeidsgruppen mener at intervjupanelet ikke bør være for stort, maksimalt tre personer. Det er viktig at det er kompetanse i gruppen til gjennomføring og oppsummering av inntrykk fra intervju.

Komiteen skal utarbeide forslag til innstilling. Innstillingsmyndigheten skal også selv foreta vurdering av søkerne og utarbeide en skriftlig innstilling til tilsetningsmyndigheten. Dagens ordning innebærer at svært mange kolleger uten personaladministrativ erfaring trekkes inn i rekrutteringsprosesser. Som et resultat av dette varierer kvaliteten på forslagene, særlig med hensyn til vurdering av personlig egnethet og inntrykk fra intervju og referanseintervju.

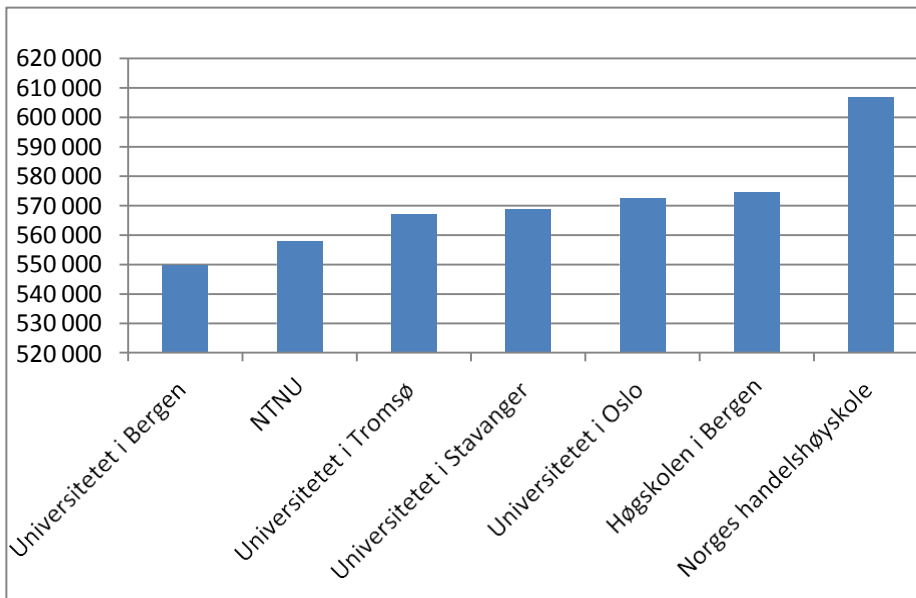
- Arbeidsgruppen foreslår at det bør være faste personalmedarbeidere som deltar som medlem i innstillingskomiteer og som skriver forslag til innstillinger. Dette for å kvalitetssikre rekrutteringsprosessene og redusere ressurs- og tidsbruken.

Vedlegg

Tabell 1: Gjennomsnittslønn for professorstillinger, pr. 31.12.13 (kilde: Forskerforbundets lønnsstatistikk innhentet fra deres medlemmer):



Tabell 2: Gjennomsnittslønn for førsteamanuensisstillinger, pr. 31.12.13 (kilde: Forskerforbundets lønnsstatistikk innhentet fra deres medlemmer):



Tabell 3: *Antall ansatte med utenlandsk statsborgerskap ved UiB, 2011 – 2014, antall ansatte og prosentandel (kilde: PAGA)*

	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
UiB totalt	534	561	656	755	16 %	17 %	19 %	22 %
Administrative totalt	40	37	35	50	5 %	5 %	4 %	6 %
Vitenskapelige totalt	434	464	546	620	22 %	24 %	27 %	30 %
Forsker	48	54	48	67	37 %	36 %	35 %	43 %
Førsteamanuensis	59	62	57	66	18 %	20 %	19 %	22 %
Professor	110	109	121	120	23 %	22 %	23 %	23 %
Stipendiat	119	131	184	200	20 %	23 %	32 %	33 %
Postdoktor	70	79	106	133	38 %	39 %	50 %	54 %
Totalt tekniske	60	59	73	83	11 %	11 %	13 %	14 %