Universitetet i Bergen
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Styresak: 81/16

Sak nr.: 2016/9227

Møte: 7.09.2016

Rekrutteringsplan for vitenskapelige stillinger ved Det medisinsk-odontologiske fakultet

Bakgrunn

På bakgrunn av fakultetets handlingsplan for hovedvirkemidler 2014-2016 og tiltak om å utarbeide en langsiktig rekrutteringsplan for vitenskapelig tilsatte ble det 15.03.2016 opprettet en arbeidsgruppe med følgende mandat:

Arbeidsgruppen skal komme med forslag til en helhetlig og langsiktig rekrutteringsplan for vitenskapelige stillinger ved fakultetet for å:
- etablere og styrke verdensledende fagmiljø,
- sikre kvalitet i kjerneoppgavene,
- skape økonomisk handlingsrom for framtiden.

Arbeidsgruppen bes lage
- forslag til hvordan vi rekrutterer internt og eksternt
- unge talenter
- dyktige forskere og undervisere
- strategisk bruk av rekrutteringsstillinger og innstegsstillinger
- hvordan kan ekstern finansiering bidra til bedre rekruttering?
- hvordan kan fakultetet gi de beste rammevilkårene for å rekruttere nytilsatte?

Arbeidsgruppen bestod av instituttleder Guri Rørtveit (leder), instituttleder Anne Nordrehaug Åstrøm, instituttleder Per Bakke og seksjonsleder Marianne Bø Larsen (sekretær).

Arbeidsgruppens forslag til rekrutteringsplan for vitenskapelige stillinger har vært presentert og drøftet i dekanens ledergruppe. Endelige forslag til rekrutteringsplan leverte arbeidsgruppen 27.06.2016.

Forslag til vedtak

1. Fakultetsstyre vedtar overordnet Rekrutteringsplan for vitenskapelige stillinger og avventer orientering om videre tiltak

Inger Hjeldnes Senneseth
fakultetsdirektør

Marianne Bø Larsen
seksjonsleder rekruttering

30.08.2016 /MALA

Vedlegg:

1. Rekrutteringsplan for vitenskapelige stillinger ved Det medisinsk-odontologiske fakultet 2016 – 2021
2. Mandat for arbeidsgruppen av 15.03.2015
3. Handlingsplan for hovedvirkemidler 2014 - 2016
4. Retningslinjer for bruk av innstegsstillinger – MOF
5. UiB strategiplan 2016-2022 (Hav, liv, samfunn)
6. Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28.02.13
7. Rapportering årsregnskap MOF 2015
8. Notat til fakultetsstyremøte 18.11.2015
9. OU Delprosjekt 4 Slik rekrutterer vi de beste
10. UH-rådet 2015: Bedre karrierepolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren

---

REKRUTTERINGSPLAN FOR VITENSKAPELIGE STILLINGER VED DET MEDISINSK-ODONTOLOGISKE FAKULTET 2016 - 2021

Grunnlagsdokumenter i saken:

- Mandat for arbeidsgruppen av 15.03.2015
- Handlingsplan for hovedvirkemidler 2014 - 2016 – MOF
- Retningslinjer for bruk av innstegsstillinger – MOF
- UiB strategiplan 2016-2022 (Hav, liv, samfunn)
- Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28.02.13
- Rapportering årsregnskap MOF 2015
- Notat til fakultetsstyremøte 18.11.15
- OU Delprosjekt 4 Slik rekrutterer vi de beste
- UH-rådet 2015: Bedre karrierepolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren

1 Bakgrunn

Universitetet i Bergen (UiB) sin strategiplan for 2016-2022 (Hav, liv, samfunn) sier: «Stabilitet og forutsigbarhet i form av trygge stillingsrammer er viktig i langsiktig strategisk akademisk arbeid. Å få tak i flere gode medarbeidere – både faglige, administrative og tekniske - vil være avgjørende i strategiperioden.»

Ved Det medisinsk-odontologiske fakultet (MOF) er rekruttering av nye ansatte primært ivaretatt av instituttenes bemanningsplaner. Strategien bak varierer noe fra institutt til institutt. En mer koordinert strategi mellom instituttene er ønskelig. Instituttenes fullmakt til å styre rekruttering innenfor egne budsjett anses likevel som svært viktig for å sikre ansettelse av de beste innenfor de enkelte fagområder ved fakultetet. I 2015 kom Universitets- og Høyskolerådets rapport om tiltak for en bedre karrierepolitikk for vitenskapelig personale. Rapportens oppsummering av utfordringer og tiltak understøtter vår rekrutteringsplan.

I «*Handlingsplan for hovedvirkemidler 2014 – 2016*» besluttet fakultetsledelsen ved MOF at det skulle utarbeides en overordnet, langsiktig rekrutteringsplan for vitenskapelige tilsatte. Målet var å sikre kvalitet i kjerneoppgavene og å skape økonomisk handlingsrom for framtiden. Arbeidsgruppen og mandatet var klart 15.03.16; dette dokumentet er et svar på oppdraget.

Målsettingen med rekrutteringsplanen er at fakultetet skal ha en helhetlig og langsiktig rekruttering som ivaretar strategiske prioriteringer, faglig kvalitet og bredde. Planen må ligge innenfor forsvarlige økonomiske rammer.

2 Mandat - premisser

I henhold til «Mandat for arbeidsgruppen av 15.03.2016» skal planen for vitenskapelige stillinger være langsiktig og helhetlig. Planen skal bidra til å etablere og styrke verdensledende fagmiljø, sikre kvalitet i kjerneoppgavene, og skape økonomisk handlingsrom for framtiden. Planen skal videre si noe om hvordan fakultetet rekrutterer internt og eksternt; unge talenter, dyktige forskere og undervisere, og strategisk bruk av rekrutteringsstillinger og innstegsstillinger. Planen skal også si noe om hvordan ekstern

finansiering kan bidra til bedre rekruttering, og hvordan fakultetet kan gi de beste rammevilkårene for å rekruttere nye medarbeidere.

Arbeidsgruppen foreslår at planen får en virkeperiode på 5 år (2016 – 2021) for å ivareta et «langsiktig» perspektiv. At planen skal være «helhetlig» tolker arbeidsgruppen slik at planen skal være koordinert og henge sammen, og prinsippene i planen skal anvendes på tvers av fakultetets institutter. «Vitenskapelige stillinger», defineres som professorer, førsteamanuenser (inkludert innstegsstillinger), universitetslektorer, forskere, stipendiater og postdoktorer. Planen omhandler faste og midlertidige vitenskapelige stillinger. «Kjerneoppgavene» er forskning, undervisning, formidling og innovasjon, jfr. *«UiB strategiplan 2016-2022»*. «Unge talenter» er forskere i midlertidige eller faste stillinger som utmerker seg spesielt gjennom forskning, undervisning, formidling, engasjement i arbeidsmiljøet og utadrettet virksomhet. MOF ønsker i særlig grad å stimulere disse kandidatene til videre arbeid ved fakultetet.

I henhold til «*Handlingsplan for hovedvirkemidlene 2014-2016*» skal fakultetet jobbe for en «bedre kjønnsbalanse og styrke internasjonal rekruttering». Rekrutteringsplanen gjenspeiler dette. Kjønnsbalansen må evalueres for senere planperioder.

3 Rammer for rekrutteringsplanen

Rekrutteringsplanen skal på en forsvarlig måte ivareta strategiske prioriteringer, faglig kvalitet og bredde. Planen må betraktes som en ramme hvor instituttene må vurdere og prioritere hvilke stillinger som skal lyses ut eller trekkes tilbake. MOF bør aktivt følge opp resultatet av rekrutteringsplaner ved sammenlignbare fakultet for å lære av gode tiltak. Planen skal være konkret, enkel og lett å bruke, og den må kunne være gjenstand for evaluering.

Ifølge planen skal:

- fagområder sikres/utvikles i tråd med UiB og MOF sine strategiske føringer og samfunnets behov
- ressurser for undervisning sikres og høy faglig kvalitet innenfor det enkelte fagområdet skal ivaretas, jfr. Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28.02.13
- MOF være i stand til å rekruttere de beste forskerne/underviserne
- hensiktsmessig balanse mellom fulle og delte stillinger ivaretas

4 Rekrutteringsplan og strategiske føringer

4.1 Instituttene må sikre og utvikle fagområder i tråd med strategiplaner for UiB, fakultetet og det aktuelle instituttet, og i tråd med samfunnets behov og offentlige rammebetingelser

- Fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede undervisningskompetanse må være tilpasset studieporteføljen og de forpliktelsene som følger med, og det må tilfredsstille kravene i «Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning»
- Samfunnets endringer i behov for kompetanse og kunnskap må vurderes fortløpende med tilhørende endringer i rekrutteringsplan
- Fagmiljøet må kunne ivareta forskning, formidling, innovasjon og faglig utviklingsarbeid i tråd med strategiplaner
- Kjønnssammensetning innenfor et fagområde skal alltid vurderes og aktuelle tiltak for rekruttering av underrepresentert kjønn må iverksettes ved betydelig skjevhet

4.2 Rekruttering av dyktige forskere og undervisere

Intern og ekstern rekruttering til vitenskapelige stillinger ved MOF skal være offensiv. Dette innebærer å bruke de nødvendige ressurser og nettverk for å søke etter de beste kandidatene i enhver situasjon.

Ekstern rekruttering brukes for å hente inn de aller beste kandidatene utenfra og sikre nye impulser. En forutsetning for slik rekruttering er at MOF som arbeidsgiver er synlig og tilstede når vi har anledning.

- Vitenskapelige stillinger må lyses ut faglig bredt og oftest internasjonalt
- Større bruk av faglige nettverk for å finne gode kandidater er et viktig virkemiddel. Et eksempel er å kontakte dyktige kandidater som nylig er innstilt som nummer to ved høyt rangerte institusjoner
- Valg av rekrutteringskanaler og -medier må tilpasses målgruppen
- Fakultetet bør etablere en velkomstpakke for å sikre at eksternt rekrutterte nyansatte blir kjent med fakultetet og aktuelle nettverk og raskt får kjennskap til søknadskilder i Norge. Hjelp til å få bistilling er aktuelt i en del tilfeller. En velkomstpakke bør synligjøres allerede i utlysningen.
- Rekruttering i kombinerte stillinger/bistillinger
- Tilbud om språkopplæring må gis der det er relevant.
- Instituttene må vurdere individuelt behov for bredere tilrettelegging. Dette kan innebære at man allerede før en nyansatt tiltrer vurderer å tilby hjelp til å søke jobb for ektefelle, finne bosted, skole for barn osv. MOF bør stimulere til en kultur hvor kolleger er på tilbudssiden sosialt i startfasen for en nyansatt. Internasjonalt senter ved UiB må ivareta og standardisere dette hensiktsmessig, ref. «*OU Delprosjekt 4 Slik rekrutterer vi de beste».*

Intern rekruttering skal sikre at dyktige forskere og undervisere blir værende ved MOF:

- Karriereplanlegging er et viktig virkemiddel, og forskningsgruppeleder bør ta en tydelig rolle
- Forskerstillinger bør brukes aktivt i påvente av fast ansettelse. Veiledere/forskningsgruppeledere har en viktig rolle i å fasilitere dette
- Gjennom premiering, stimulering og annen støtte bør fakultetet gjøre undervisning til en høyt respektert del av vitenskapelige stillinger. Tilrettelegging for forskning på undervisning kan være viktig i noen tilfeller

4.3 Rekruttering av unge talenter

- Instituttene bør ha handlingsrom til strategisk rekruttering og utvikling av fagområder
- Instituttene bør gi aktiv støtte til å utvikle fagmiljø og nasjonalt/internasjonalt nettverk rundt den aktuelle forskeren
- Instituttene kan vurdere å erstatte professor-avgang med førsteamanuensis-tilsetting.
- Ved rekruttering til postdoktorstillinger bør man i stor utstrekning vurdere å hente inn kandidater utenfor egen gruppe
- Det vil være behov for innstegsstillinger ved alle institutt for å ha et attraktivt tilbud til de aller beste
- Eksternt finansierte forskerstillinger etter postdoktor-periode kan brukes som springbrett mot professor/førsteamanuensis-stilling
- Talenter bør identifiseres ved hvert institutt og aktivt oppmuntres til videre forskning av både veileder og instituttleder

- Karriereplan for talenter bør utvikles individuelt. Fakultetets/instituttets infrastruktur for forskerutdanning (f eks visedekan for forskningsutdanning) bør brukes aktivt
- Deltakelse i mentorordning og program for forskningsledelse bør tilbys
- Forskningstalenter må få tilbud om å delta i undervisning, selv om de har stillinger som ikke innebærer undervisningsplikt, slik at de får undervisningskompetanse og kvalifiserer seg til fast ansettelse
- Instituttene bør gjøre aktiv bruk av prøvetid ved å evaluere og avslutte mindre gode kandidater

4.4 Rammevilkår i spesielle tilfeller - for å rekruttere de aller beste

- MOF må aktivt synliggjøre tilgang til attraktiv infrastruktur, slik som kjernefasiliteter/biobank/helseregistre, lokale og nasjonale forskerskoler og administrative støttesystemer
- MOF bør vurdere å etablere en ordning med ekstra ressurser for å få tak i spesielt gode forskere. Ordningen kan bestå av i driftsmidler, stipendiat/postdoc, teknikere, administrativ støtte og utstyr i en periode på 3-5 år. MOF kan vurdere å etablere denne ordningen i samspill med Bergen Forskningsstiftelse eller andre eksterne finansieringskilder

4.5 Rekruttering til bistillinger og kombinerte stillinger

- Mange av de vitenskapelige stillingene er kombinert med stillinger ved andre institusjoner. Slike stillinger bør sees helhetlig.
- Utlysning av stillinger bør så langt mulig foregå i samarbeid mellom institusjonene
- Vurdering for tilsetting bør foregå i et samarbeid mellom institusjonene
- Arbeidsbetingelsene i slike kombinerte stillinger må avklares på forhånd mellom institusjonene slik at man kan tilrettelegge for å rekruttere de beste kandidatene.

5 Økonomi/budsjett

Høy lønnsandel sammen med andre faste kostnader gjør at fakultetet i dag har begrenset økonomisk handlingsrom.

Kunnskapsdepartementets fordelingsmodell skal endres fra 2017 og langsiktige budsjettrammer for universitets- og høyskolesektoren er ikke kjent. For å opprettholde og videreutvikle MOF sitt handlingsrom må det tenkes nytt vedrørende bruken av vitenskapelige stillinger. Den eksterne finansieringen er ventet å få økende relativ betydning for de økonomiske rammene for universitetene fremover.

Ekstern finansiering bidrar til rekruttering på flere måter:

- Frikjøp av teknisk-administrative og vitenskapelige stillinger bør gjøres i større grad.
- Fakultetet kan ved eksterne prosjekter kreve et større dekningsbidrag enn i dag.
- Fast ansettelse av vitenskapelig personale på grunnbevilgningen bør være mulig, med forutsetning om at den ansatte må skaffe eksterne midler til å dekke sin egen lønn over et gitt antall år.

6 Implementering

Den overordnede målsettingen med planen er at fakultetet skal ha en helhetlig og langsiktig rekruttering som ivaretar strategiske prioriteringer, faglig kvalitet og bredde. Arbeidsgruppen foreslår at det på bakgrunn av rekrutteringsplanen utarbeides omforente sjekklister for vitenskapelige stillinger som instituttene kan ha som hjelpeverktøy ved utlysninger og ansettelser.

UNIVERSITETET I BERGEN
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Guri Rørtveit
Anne Nordrehaug Åstrøm
Per Bakke
Marianne Bø Larsen

Deres ref	Vår ref	Dato
	2016/3132-INSE	15.03.2016

Rekrutteringsplan for Det medisinsk-odontologiske fakultet

Det vises til fakultetets handlingsplan for hovedvirkemidler 2014-2016 og tiltak om å utarbeide en langsiktig rekrutteringsplan for vitenskapelig tilsatte for å sikre kvalitet i kjerneoppgavene og skape økonomisk handlingsrom for framtiden.

Målsettingen med planen er at fakultetet skal ha en helhetlig og langsiktig rekruttering som ivaretar strategiske prioriteringer, faglig kvalitet og bredde. Planen må ligge innenfor forsvarlige økonomiske rammer.

Mandat:
Arbeidsgruppen skal komme med forslag til en helhetlig og langsiktig rekrutteringsplan for vitenskapelige stillinger ved fakultetet for å:

- etablere og styrke verdensledende fagmiljø,
- sikre kvalitet i kjerneoppgavene,
- skape økonomisk handlingsrom for framtiden.

Arbeidsgruppen bes lage

- Forslag til hvordan vi rekrutterer internt og eksternt
  - unge talenter
  - dyktige forskere og undervisere
  - strategisk bruk av rekrutteringsstillinger og innstegsstillinger
- Hvordan kan ekstern finansiering bidra til bedre rekruttering?
- Hvordan kan fakultetet gi de beste rammevilkårene for å rekruttere nytilsatte?

Arbeidsgruppen vil kunne få grunnlagsdata, som

- Stillingsutvikling fra 2010-2012 på fakultetsnivå, fra 2013-2016 på instituttnivå.
- Personaldemografi fram i tid – hvem går av når, i et 5-års og et 10 års perspektiv.
- Fagområder for vitenskapelige stillinger, jf. oversikt fra Framtidens fakultet K1 og K2.
- Langsiktige budsjettrammer – langtidsbudsjett og forutsetninger.

Telefon 55580000
postmottak@uib.no
Internett www.uib.no
Org no. 874 789 542

Det medisinsk-odontologiske fakultet
Telefon 55582086
post@mofa.uib.no

Postadresse
Postboks 7804
5020 Bergen

Besøksadresse
Jonas Lies vei 79
Bergen

Saksbehandler
Inger Hjeldnes Senneseth
55586671

Vi ber Guri lede arbeidsgruppen og Marianne fungerer som arbeidsgruppens sekretær.

Frist for å utarbeide rekrutteringsplan settes til 20. juni, og arbeidsgruppen bes legge fram status for arbeidet i et møte i dekanens ledergruppe i mai/juni 2016.

Vennlig hilsen

Nina Langeland
dekan

Inger Hjeldnes Senneseth
fakultetsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ingen håndskrevne signaturer.

Handlingsplan for hovedvirkemidler for perioden 2014 - 2016
Det medisinsk-odontologiske fakultet, Universitetet i Bergen

1. Forholdet til samarbeidspartnere

Strategi	Mål og tiltak	Tidsramme
Fakultetet skal styrke og videreutvikle samhandlingen med og være en foretrukket samarbeidspartner for:		
1.1 -kommunene og primærhelsetjenesten	-Utvikle Årstadvollen som campus for helsefaglig samarbeid innen forskning og utdanning utenfor sykehus.	Hele planperioden
1.2 -tverrfakultært samarbeid ved UiB, samarbeid med andre nasjonale læresteder og forskningsinstitusjoner	-Identifisere felles samarbeidsarenaer på tvers av fakultetene ved UiB - Aktiv deltakelse på nasjonale utviklingsarenaer -Identifisere fagområder for videreutvikling av samarbeid med de andre norske universitetene	Hele planperioden
1.3 -universitetssykehusene og de samarbeidende sykehusene i regionen	-Jevnlige dialogmøter for å sikre faglig kvalitet i utdanning og forskning samt felles oppnåelse av faglige mål	Hele planperioden
1.4 -internasjonale utdannings- og forsknings-partnere	-Alle forskningsgruppene skal være bevisste sitt internasjonale samarbeid og være proaktive i tilrettelegging for utenlandsopphold for postdoktorer og stipendiater hos partnere det ønskes å oppnå tettere forskningssamarbeid med.	Hele planperioden

	-Målrette bruk av internasjonale finansieringskilder for og fasilitere samarbeid med nye universiteter som et ledd i kvalitetsutvikling og oppnåelse av strategiske mål.	
1.5 -myndigheter, næringsliv og eksterne finansieringskilder	-Være synlig premissleverandør og videreutvikle og skape nye relasjoner	Hele planperioden
Fakultetet skal	-Etablere et kvalitetssikret arkiv over fakultetets samarbeidsavtaler med eksterne samarbeidspartnere.	Vår 2015

2. Organisasjon

Strategi	Mål og tiltak	Tidsramme
Vi skal ha en organisasjonsstruktur som er best mulig tilpasset forsknings-, formidlings- og utdannings-virksomheten.		
2.1 -styrke samhandlingen mellom universitetsnivået, fakultetsnivået og instituttene	-Samhandle med UiB-ledelsen om overgripende avtaler, delta aktivt i UiB-utvalg for å utvikle sentrale forvaltningsområder	Hele planperioden
2.2 – videreutvikle forskningsgrupper som	-Fasilitere sammenslutning av større og mer robuste forskningsgrupper på tvers av institutter	Hele planperioden

organiserende prinsipp for forskningen	-Bruke fakultets- og instituttledelsen for assistanse i utvikling av forskningsgrupper	
2.3 – videreutvikle programutvalg som overordnet styringsverktøy i undervisningen	-Bruke programutvalgene aktivt for videreutvikling av kvalitet i utdanningene -Ha et særlig organisatorisk fokus på utvikling og implementering av nytt studium i medisin og omlegging av studiet i farmasi -Etablere gode strukturer for kommunikasjon mellom programansvarlige, studiekoordinatorer og emne-ansvarlige	Hele planperioden
2.4 -utvikle optimale strukturer for forvaltningen av forskningsvirksomheten	-Utvikle felles rutiner og retningslinjer for den eksternt finansierte virksomheten -Utvikle internkontrollsystem for Helseforskningsloven og Personopplysningsloven	Vår og høst 2014
2.5 -foreta en gjennomgang av organisasjonsstrukturen i Framtidens fakultet	-Vurdere optimal organisering internt på instituttene -Vurdere eventuelle justeringer av administrativ kapasitet i forhold til faglig organisering	Vår 2015

3. Ledelse og personalpolitikk

Strategi	**Mål og tiltak**	**Tidsramme**
Fakultetet skal		
3.1 – ha ledere skal fremme en positiv, involverende organisasjonskultur og stimulere til et produktivt,	-Tydeliggjøre lederroller og forventninger til ledelse på alle nivåer i organisasjonen, inkludert ledelse og ledermedvirkning til måloppnåelse. -Ha fokus på HMS-arbeid hos alle ledere.	Hele planperioden Hele planperioden

inspirerende arbeidsmiljø.	-Lage en utviklingsplan for HMS basert på årsrapport for 2013. -God dialog med arbeidstakerorganisasjonene for felles utvikling av fakultetet	Høst 2014 Hele planperioden
3.2 – prioritere lederutvikling for yngre forskningsledere	-Videreutvikle program for yngre forskningsledere som inkluderer prosjektledelse, personalansvar, veileder, formidlings- og mediekunnskap	Høst 2015
3.3- legge til rette for kompetanseutvikling for teknisk og administrativt personale	-Styrke og målrette kompetansen for teknisk-administrativt tilsatte både på kort og lang sikt -Videreføre nettverk for samarbeid og erfaringsutveksling på tvers av fakultetet -Etablere nettverksgruppe for teknikergruppen	Høst 2015 Fra vår 2014 Høst 2014
3.4 - rekruttere de beste kandidatene innen alle stillingsgrupper, -arbeide for en bedre kjønnsbalanse og styrke internasjonal rekruttering	-Utarbeide en langsiktig rekrutteringsplan for vitenskapelig tilsatte for å i) sikre kvalitet i kjerneoppgavene og ii) skape økonomisk handlingsrom for framtiden -Instituttledergruppen får et særlig ansvar for å identifisere potensielle søkere internasjonalt og målrette utlysinger mot disse. -Benytte BFS som rekrutteringstiltak ved særskilt lovende yngre forskere på internasjonalt nivå -Rekruttere og beholde de beste teknisk- og administrativt tilsatte, identifisere og utvikle lederkandidater, beholde gode administrative ledere	Høst 2014 Hele planperioden Hele planperioden Hele planperioden

4. Administrasjon

Strategi	Mål og tiltak	Tidsramme
Fakultetet skal		
4.1 – ha en effektiv administrasjon med et høyt servicenivå som legger til rette for den faglige virksomheten	-Forvente og etterspørre god kvalitet og serviceholdning i alle administrative ledd -Sikre at administrativt tilsatte har innsikt i de faglige målene og oppgavene ved fakultetet, og hvordan forvaltningen skal bygge opp om disse -Fremme administrativ jobbstolthet og «vi-følelse». -Systematisk videreutvikle nettverksgruppene innen forsknings- og studieadministrasjon, personal- og økonomiforvaltning, som et redskap for å underbygge fakultetets kjernevirksomhet -Gjennomgå administrasjonen med tanke på optimalisering av funksjoner og roller	Hele planperioden Høst 2014
4.2 -ha gode rutiner og systemer og handle i samsvar med regler for offentlig forvaltning	-Gjøre rutiner, maler og administrative redskap gjennom fakultetets intranett bedre tilgjengelig. -Målrettet kompetanseutvikling i saksbehandlerverktøy, gjeldende lovverk og forskrifter og krav til fakultetets saksbehandling i samhandling med UiB sentralt -Utvikle bedre styringsinformasjon innen økonomi, rekruttering, undervisningsregnskap	Høst 2014 Hele planperioden Hele planperioden

Retningslinjer for bruk av innstegsstillingar ved Det medisinsk-odontologiske fakultet vedtatt i fakultetsstyret 16.03.2016

Heimel:

«*Forskrift om ansettelse på innstegsvilkår*» - fastsett av Kunnskapsdepartementet 24.03.2015 med heimel i lov 1. april 2005 nr 15 om universiteter og høgskoler (universitets- og høgskoleloven) §6-4 første ledd punkt k.

1. Føremål

Tilsetjing på innstegsvilkår ved Det medisinsk-odontologiske fakultet har som føremål å legge til rette for rekruttering av talentfulle kandidatar med profesjonsfagleg bakgrunn i medisin, odontologi, farmasi, klinisk ernæring og helsefag. Fakultetet ynskjer å nytte desse stillingane til å rekruttere personar med slik profesjonsbakgrunn til faste hovudstillingar. Ordninga skal bidra til å rekruttere dei beste kandidatane til professorat i faste hovudstillingar og forplikte både institutt og fakultetet til å vidareutvikle kompetansen til den tilsette innan undervisning, forsking, formidling og innovasjon. Stillingane skal bidra til fagleg styrking og nivåheving ved fakultetet over lang tid. Krava til profesjonsbakgrunn kan likevel unntaksvis fråskrivast dersom det er spesielle behov for oppbygging av nye fagområde. Den som vert tilsett skal få høve til å kvalifisere seg for fast tilsetjing som professor gjennom eit langvarig tilsetjingsforhold (åremål), med god og tett oppfølging frå både fakultetet og instituttet vedkomande vert tilsett ved.

2. Ressursar

Ressursar allokert til innstegsstillingar skal årleg avgjerast av fakultetsstyret i samband med årsbudsjettet. Ressursavsetnad skal sjåast i samanheng med og bør allokerast frå tilgjengelege rekrutteringsstipend for postdoktor/stipendiatar i åremålsperioden. Instituttet som vedkomande vert tilsett ved er pliktig til å allokere ressursar for fast professorat etter åremålsperioden.

I særskilte høve, på fagområde der det er stort behov for ny-rekruttering og ved oppbygging av nye fagområde, kan instituttet allokere ekstraressursar allereie i åremålsperioden. Slik allokering av ressursar på instituttnivå skal fremjast for handsaming i instituttrådet og deretter fremjast for godkjenning hos fakultetsstyret.

3. Tilsettingsprosedyre

Reglane for tilsetting i førsteamanuensis/professorstilling i «*Reglement for ansettelse i vitenskapelige stillinger og faglige/administrative lederstillinger*» vert lagt til grunn ved tilsetting i innstegstillingar med desse tilføyingane:

- For å støtte opp under føremålet med ordninga skal innstegsstillingar lysast ut opent innanfor alle fakultetets fagområde eller med stor fagleg breidde på tvers av fagmiljø. Unntak kan gjerast ved spesielle behov for ny-rekruttering, for å bygge opp nye fagområde eller styrke kritiske fagområde.
- Stillinga må lysast ut breitt nasjonalt og internasjonalt.
- Fakultetstyret vedtek utlysingstekst. Utlysingstekst skal godkjennast i dekanens leiargruppe med instituttleiarane og fremjast av fakultetsdirektør for styret.
- Innstegsstilling ved Det medisinsk-odontologiske fakultet skal normalt lysast ut som førsteamanuensis i 80-100% stilling for ein åremålsperiode på opptil 6-7 år.
- Det skal normalt ikkje ha gått meir enn 5 år sidan den som vert tilsett har avlagt doktorgraden. Søkjar kan få tillegg i tid for permisjon knytt til fødsel eller adopsjon.
- Den som vert tilsett må vidare ha norsk autorisasjon i relevant helseprofesjon. Vedkommande kan ha opptil 40% klinisk stilling. Dersom kandidaten er under klinisk spesialisering, kan det leggjast til rette for 50% klinisk stilling i delar av åremålsperioden, eventuelt inntil eitt års permisjon for å fullføre spesialitet. Total stillingsprosent ved UiB og anna verksemd kan ikkje overstige 120%. Perioden kan totalt ikkje utvidast ut over 7 år.
- Utlysinga må også innehalde nødvendige krav til søkjarane, som føl av punkt 5 nedanfor.
- Fakultetsstyret vedtek oppnemning av sakkunnig nemnd etter forslag frå prodekan for forsking, eller den dekanen delegerer oppgåva til. Samansetnad av sakkunnig nemnd føl retningslinjene for utlysing av stilling som fast tilsett førsteamanuensis i tråd med «Forskrift om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger» 23.07.2010.
- Sakkunnig nemnd sender skriftleg uttale til prodekan for forsking, eller annan person dekanen måtte ha delegert fullmakta til. Sistnemnde opprettar intern innstillingsutval og innstiller kandidatar for vedtak om tilsetjing i fakultetsstyret.
- Kandidat vert fremja for tilsetting ved fagrelevant institutt.

4. Professorstilling

Ved tilsetting i ein førsteamanuensisstilling får kandidaten høve til å kvalifisere seg for fast tilsetting i ein professorstilling i løpet av åremålsperioden. Den vanlege ordninga med å søkje personleg opprykk etter kompetanse gjeld ikkje for perioden vedkommande er åremålstilsett på innstegsvilkår. Åremålsperioden er seks til sju år.

5. Arbeidsavtalen

5.1 Krav til den som vert tilsett

Arbeidsavtalen, saman med utlysingstekst og stillingsomtale, fastset resultata, krava og kriteriene den tilsette skal oppfylle i løpet av åremålsperioden for å få fast tilsetjing som professor.

I tillegg til krava som følgjer av «*Reglement for ansettelse i vitenskapelige stillinger og faglige/administrative lederstillinger*» skal fylgjande krav vere oppfylte for å få fast tilsetjing:

a) Forsking: Kunne vise til god progresjon i utvikling av eiga forskarkarriere. Evne til sjølvstendig forsking, tverrfagleg samarbeid og forskingsleiing. Dokumentert sampublisering med andre forskarar i høgt rangerte internasjonale tidsskrift. Dokumentere aktiv deltaking og innlegg på nasjonale- og internasjonale forskingskonferansar. Ha rettleia minst ein ph.d.-kandidat fram til fullført doktorgrad. Ha godt omdømme som forskingsrettleiar.

b) Undervisning: Ha delteke i ordinær undervisning, rettleiing og eksamensavvikling. Ha oppnådd tilfredsstillande studentevaluering av eiga undervisning i løpet av åremålsperioden.

c) Formidling: Kunne vise til både profesjonsretta og allmennretta formidling av eiga forsking gjennom artiklar, foredrag, kronikkar og andre virkemiddel.

d) Akademisk leiing: Ha delteke aktivt i instituttets, fakultets og universitetets akademiske utviklingsarbeid. Kunne vise til gode kommunikasjons- og samarbeidsevner og til deltaking i ulike forvaltningsorgan, sakkunnige nemnder, andre organ i sektoren og til samarbeid med andre relevante institusjonar. Kunne vise til oppdrag med fagfellevurdering av forskingspublikasjonar.

e) Internasjonalt samarbeid: Aktiv deltaking i internasjonalt samarbeid, gjennomføring av samarbeidsprosjekt og publikasjonar med internasjonalt medforfattarskap.

f) Evne til å tiltrekkje seg sjølv og forskingsgruppa si ekstern finansiering: Ha oppnådd nasjonal eller internasjonal konkurranseutsett finansiering til eiga forsking. Delteke aktivt i søknader til EU som partnar eller koordinator.

g) Andre særlege vilkår: Arbeidsavtalen vil i tillegg kunne bli tilpassa vilkår som gjeld for verksemda ved det instituttet vedkomande vert tilsett ved.

5.2 Krav til arbeidsgivar

a) Tid til fagleg utvikling inkludert støtte og rettleiing: Institutt og fakultet skal peike ut to faglege mentorar for kandidaten for dei første 4 åra av perioden. Den eine mentoren skal vere kandidaten sin overordna forskingsleiar.

b) Rettleiing og oppfølging: Mentorane skal assistere kandidaten i å utarbeide ein karriereutviklingsplan for å oppnå måla i arbeidsavtalen. Planen skal vere utvikla og levert institutt og fakultet innan 3 månader frå tilsettingsdato. Fram til midtvegsevalueringa skal mentorane gi kandidaten fagleg rettleiing, opplæring og råd for å byggje ei akademisk

karriere. I desse første åra har kandidaten rett på månadlege faglege rettleiingsmøter med mentorane samt to medarbeidarsamtalar per år med overordna forskingsleiar.

I første del av perioden skal instituttet ha eit særleg ansvar for oppfølging og rettleiing. I siste del av perioden, det vil seie etter midtvegsevalueringa, skal kandidaten følgjast opp på same måte som andre fast tilsette førsteamanuensar.

c) Infrastruktur og forskingsgruppe: Instituttet skal legge til rette for at kandidaten får nytte tilgjengelege forskingsressursar på like vilkår med andre vitskapleg tilsette.

d) Søknadsstøtte: Fakultetet skal tilby kandidaten rådgivingsstøtte til søknader om ekstern forskingsfinansiering. Instituttet skal gi støtte til budsjettering av søknader og tilrettelegging for drift av slike prosjekt.

6. Midtvegsevaluering

Fakultetet skal gjennomføre ei formell midtvegsevaluering som skal vere avslutta før kandidaten har vore tilsett i fire år. Evalueringa skal gjennomførast med utgangspunkt i krava i arbeidsavtalen, jf. pkt. 5 ovanfor. Fakultetsstyret skal fastsetje nærmare kriterium for midtvegsevalueringa:

a) Fakultetsstyret v/dekanen fastset sakkunnig nemnd. Minst to av medlemmane må ha bakgrunn innan kandidatens fagområde. Minst eitt medlem skal vere eksternt og helst ha delteke sakkunnig nemnd ved tilsetjing. Begge kjønn skal om mogeleg vere representert. Prodekan for forsking, eller den dekanen gir fullmakt, innstiller for vedtak i fakultetsstyret etter forslag frå institutt.
b) Fakultetsstyret v/dekanen fastset sakkunnig nemnd seinast innan tre år frå tilsetjingsdato. Samstundes fastset fakultetsstyret fristar for innlevering av arbeid, tidspunkt for intervju og frist for levering av rapport frå sakkunnig nemnd. Dette skal straks etter vedtaket kunngjerast for kandidat og institutt.

c) Kandidaten skal skriftleg levere inn dokumentert arbeid som viser progresjon i samsvar med krava i arbeidsavtalen. I tillegg skal kandidaten levere ei skriftleg sjølvevaluering av resultata som er oppnådd så langt i åremålsperioden. Kandidaten skal også rapportere i kva grad fakultet og institutt har innfridd i forhold til tilrettelegging og plikter nedfelt i arbeidsavtalen. Sjølvevalueringa skal vere på maks 5 sider.

d) Instituttet skal til same fristen levere skriftleg rapport over kandidatens oppnådde resultat samt ei evaluering over tilrettelegging og støtte som er gitt kandidaten.

e) Som ledd i evalueringsrapporten (som skal innehalde rapport frå sakkunnig nemnd, sjølvevaluering samt evalueringa frå instituttet) skal kandidat, institutt og fakultet skriftleg få rettleiing på kva som må forbetrast i siste del av åremålsperioden for å oppfylle krava om fast tilsetjing som professor, jf. pkt.7. Fakultetsstyret skal orienterast om utfallet av midtvegsevalueringa.

7. Sluttevaluering

Før utløpet av åremålsperioden skal fakultetet vurdere om krava som vart fastsett i arbeidsavtalen er innfridd. Vurderinga av kandidaten sin forskingskompetanse og forskingspotensial skal gjerast av ei sakkunnig nemnd innanfor kandidaten sitt fagområde og etter fakultetet sine reglar for vurdering av professorkompetanse.

For å få fast tilsetjing som professor ved Institutt for klinisk odontologi (jamfør §2 «Forskrift om om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger» 23.07.2010) etter avslutta åremålsperiode, skal kandidaten gjennom ei sluttevaluering ha oppnådd gjeldande krav til professorkompetanse som godkjent av Det nasjonale dekanmøtet i odontologi og vedteke fakultetsstyret ved Det medisinsk-odontologiske fakultet.

For å få fast tilsetjing som professor ved dei andre institutta ved Det medisinsk-odontologiske fakultet (jamfør i §2 «Forskrift om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger» 23.07.2010) etter avslutta åremålsperiode, skal kandidaten gjennom ei sluttevaluering ha oppnådd gjeldande krav til professorkompetanse som godkjent av Det nasjonale dekanmøtet i medisin og vedteke i fakultetsstyret ved Det medisinsk-odontologiske fakultet.

Den sakkunnige nemnda skal ha tre medlemmer, og minst eitt medlem frå ein utanlandsk institusjon. Berre eitt medlem kan vere tilsett ved Universitetet i Bergen. Begge kjønn skal om mogeleg vere representert. Prodekan for forsking, eller den dekanen gir fullmakt, innstiller for vedtak i fakultetsstyret etter forslag frå instituttet.

Innan 12 månader før åremålet tek slutt skal fakultetsstyret ha oppnemnd sakkunnig nemnd og fastsett fristar for innlevering av arbeid frå kandidaten og nemnda. Kandidaten skal ha beskjed om fristar og sakkunnig nemnd så snart dette er vedteke.

Kandidaten skal ha beskjed om utfallet av sluttevalueringa seinast 6 månader før utgangen av åremålet. Kandidaten kan kome med merknader til evalueringa og det kan gis tilleggsfråsegn til dei delane av evalueringa.

8. Rett til fast tilsetting

Prodekan for forsking, eller den dekanen gir fullmakt, set ned innstillingsutval som vurderer kandidaten opp mot tilleggskrava for å oppnå fast tilsetjing, slik desse er nedfelt i arbeidsavtalen. Utvalet innstiller for vedtak om fast tilsetjing/avslag for fakultetsstyret.

Med utgangspunkt i sluttevalueringa avgjer fakultetsstyret om kandidaten skal få fast tilsetjing i stilling som professor.

Er fakultetsstyret i tvil om sluttevalueringa er adekvat og forsvarleg, skal fakultetsstyret foreta det som er nødvendig for å avklare og eventuelt korrigere ei slik usemje, men ikkje sjølv foreta ei evaluering.

Ut over dette skjer sakshandsaming i fakultetsstyret i samsvar med «*Reglement for ansettelse i vitenskapelige stillinger og faglige/administrative lederstillinger*», punkt 6.4.3.

9. Permisjonar og forlenging av tilsetjingsperioden

Permisjonar kandidaten har krav på etter lov eller tariffavtale, skal ikkje reknast med ved utrekning av tilsetjingsperioden. Det skal givast forlenging av tilsetjingsperioden for redusert arbeidstid etter arbeidsmiljølovas §10-2 fjerde ledd på grunn av omsorg for barn og nær familie.

Avgjerd på søknad om permisjonar av andre årsaker og om forlenging av tilsetjingsperioden, skal takast av fakultetsstyret. Andre permisjonar enn dei som er lovfesta kan ikkje samla utgjere meir enn eit år.

10. Retningslinjene trer i kraft frå 1.4.2016

HAV
LIV
SAMFUNN

STRATEGI 2016–2022 // UNIVERSITETET I BERGEN

1 **DET MEDISINSK -ODONTOLOGISKE FAKULTET:** Her skapes ny kunnskap for bedre helse gjennom forskning på høyt internasjonalt nivå, med samfunnsrettet utdanning, formidling og innovasjon.

2 **DET MATEMATISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET:** Forskningen her handler om alt fra å forstå naturen og miljøet rundt oss, til universets og livets byggesteiner og opprinnelse.

3 **STUDENTSENTERET:** Et moderne bygg med svømmebasseng, treningshaller, bokhandel, studentmediene og studentdemokratiet, kantine og kafé, auditorier, Studentsamskipnaden i Bergen og karrieresenter.

4 **UNIVERSITETSMUSEET I BERGEN:** Museet forvalter vitenskapelige samlinger og dokumenterer og kommuniserer kunnskap om vår natur- og kulturhistorie til dagens og kommende generasjoner.

5 **DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET:** Samfunnsvitenskapene gir oss innsikt i og forståelse om hva samfunn og sosiale relasjoner er, og gir oss kunnskap til å løse samfunnets utfordringer.

6 **DET HUMANISTISKE FAKULTET:** Humaniora er fagene som fordyper seg i og problematiserer menneskehetens historie, språk, verdier, kultur og kunst.

7 **DET PSYKOLOGISKE FAKULTET:** Et breddefakultet som i tillegg til psykologi driver forskning og tilbyr utdanning i helsefremmende arbeid, logopedi, pedagogikk, barnevern og kjønns- og utviklingsstudier.

8 **DET JURIDISKE FAKULTET:** Juss handler om lov og rett, om tolkning av lover og regler, om å opprettholde og utvikle rettssamfunnet.

5 HAV, LIV, SAMFUNN
6 VI UTFORSKER
8 VI UTDANNER
10 VI UTVIKLER
12 VI UTFORDRER
14 KUNNSKAP SOM FORMER SAMFUNNET
16 STRATEGISKE MÅL 2016–2022
24 TILRETTELEGGING

HAV
LIV
SAMFUNN

Det går en rød tråd fra skjelettene i Hvalsalen på Naturhistorisk museum, via Fridtjof Nansens banebrytende studier av slimålens nerveceller til dagens fremragende geobiologiske dypvannsforskning.

Fra Armauer Hansens oppdagelse av leprabasillen til fremragende forskning på kreftmarkører via banebrytende hjerneforskning til intervensjonsstudier på mødre- og barnehelse i Afrika og Asia.

Fra Bergensskolen i meteorologi til dagens Bjerknessenter for klimaforskning.

Fra Stein Rokkans verdenskjente studier av politiske prosesser og konflikter til tverrfakultært samarbeid om demokrati- og rettsstatsforskning.

Fra 1800-tallets fremvekst av unike samlinger, arkiv og ordbøker til dagens prisbelønnede middelalderstudier og arkeologiske utgravninger.

Det går en rød tråd gjennom det akademiske miljøet som er vokst frem på Nygårdshøyden, Haukelandsområdet og Årstadvollen, og som nå utgjør et internasjonalt forskningsuniversitet: Hav, liv, samfunn.

Vi skal bygge videre på disse tradisjonene og være et nyskapende universitet, hvor grenser mellom fag krysses og kunnskapsfronter flyttes, på veien mot et bærekraftig globalt samfunn.

VI UTFORSKER

Forskere og studenter ved Universitetet i Bergen utforsker grunnleggende spørsmål – helt fra universets opprinnelse, via menneskehetens historie til jordens fremtid.

Vi satser sterkt og langsiktig på grunnforskning. All vår forskning skal holde høy etisk standard og vise tydelig samfunnsansvar.

Vi skal videreføre satsingen på områdene marin forskning, globale samfunnsutfordringer og klima og energiomstilling.

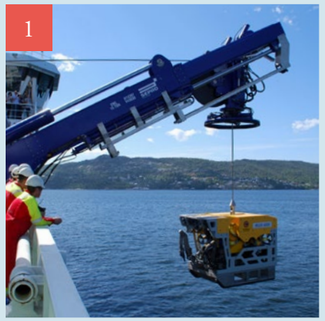
Vi skal utnytte og utvikle breddeuniversitetets unike muligheter for faglig mobilisering, fordypning og samarbeid på tvers av faggrenser.

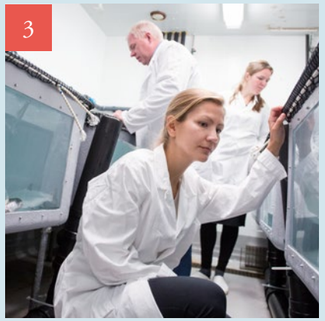
Universitetet i Bergen skal samle de beste talentene blant forskere og studenter. Universitetet skal være et naturlig møtepunkt for forskning, utdanning og formidling av høy internasjonal kvalitet.

Våre forskere og studenter skal sammen skape nye innsikter for å møte de komplekse utfordringene samfunnet står overfor.

Vi skal tilby forskerutdanning av høy, internasjonal kvalitet i alle fagmiljøer. Ph.d.-kandidatene våre skal bidra aktivt i nasjonale og internasjonale forskernettverk.

Vi skal gå i bresjen for å bygge sterke kunnskaps- og kompetansemiljøer på Vestlandet.





1 **HAVET:** Senter for geobiologi er et senter for fremragende forskning som utforsker dyphavet på jakt etter kunnskap om jordens tidlige utvikling og livets opprinnelse.

2 **HJERNEN:** På Det psykologiske fakultet driver mer enn 20 forskningsgrupper med alt fra eksperimentell grunnforskning til feltstudier, intervjuer og arbeid i avanserte laboratorier.

3 **OPPDRETT:** Sea Lice Research Centre bidrar til økt verdiskaping innenfor oppdrettsnæringen og forsker på bærekraftige løsninger for å løse lakselusproblemet.

4 **KREFT:** Centre for Cancer Biomarkers (CCBIO) er et senter for fremragende forskning som arbeider med hvordan kreftceller påvirkes av mikromiljøet i svulstene, og betydningen dette har for kreftspredningen.

5 **MIDDELALDEREN:** Middelalderforskningen står sterkt ved Universitetet i Bergen, og forskerne har høstet internasjonal anerkjennelse for sine arbeider.

6 **DET KALDE NORD:** UiB har lange tradisjoner og et tverrfakultært nettverk innen polarforskning. Mange studenter gjør feltarbeid i nord.

VI UTDANNER

Gjennom et bredt spekter av studieprogrammer utdanner vi kandidater som er rustet for å bidra til et samfunn basert på kunnskap, kompetanse og demokratiske verdier.

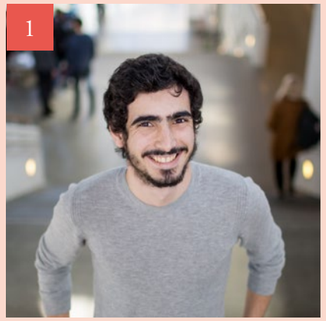
Vi tilbyr våre studenter fremragende forskningsbasert utdanning, fra grunnutdanning til doktorgrad i etter- og videreutdanningen. Kunnskap, vitenskapelig dannelse, kritisk refleksjon, utøvende ferdigheter og personlig utvikling skal utgjøre grunnstammen i våre utdanningsprogram.

Vi anerkjenner verdien av høy undervisningskompetanse og vil rekruttere og utvikle gode undervisere. Vi skal legge til rette for studentaktive læringssituasjoner som fremmer forskningsinnsikt, samhandling og læringsutbytte.

Vi skal være ledende på nye og innovative digitale lærings- og formidlingsformer.

Nye utfordringer krever sammensatte løsninger og perspektiver fra ulike fag. Vi skal tilby studiemuligheter og forskerutdanninger som går på tvers av fag og fakulteter. Vi skal utdanne fremtidens problemløsere og kritiske røster.

Vi skal fortsette å utvikle vår internasjonale virksomhet. Våre alumner skal bidra med forskningsbasert kunnskap og kompetanse i hele verden.



1 **UTVEKSLING:** Årlig reiser rundt 750 UiB-studenter ut til våre samarbeids–universiteter rundt om i verden, og vi tar i mot rundt 1000 internasjonale studenter til UiB.

2 **TAR DEL I FORSKNINGEN:** Undervisningen på UiB er forskningsbasert. Her får elever fra videregående skole vite mer om klimaforskning under Åpen dag på universitetet.

3 **DIGITAL UNDERVISNING:** Studenter på profesjonsstudiet i psykologi får undervisning i internettbasert behandling av psykiske lidelser.

4 **I FELTEN:** Centre for Intervention Science in Maternal and Child Health (CISMAC) jobber for å bedre helsen til mødre og barn i lavinntektsområder i Asia og Afrika sør for Sahara.

5 **NYE DOKTORER:** Hvert år kreeres det rundt 250 doktorer ved UiB. Alle fakulteter på universitetet tilbyr ph.d.-utdanning, og det finnes mer enn 30 forskerskoler på ph.d.-nivå.

6 **STUDENTER I PRAKSIS:** UiB skal utdanne Norges mest attraktive kandidater. Her får studenter fra faget Sammenliknende politikk sin arbeidslivspraksis i Bergen Næringsråd.

VI UTVIKLER

Gjennom et sterkt og tett samspill med omverden - globalt, nasjonalt og lokalt – skal vi medvirke til et samfunn bygget på kunnskap, ferdigheter og holdninger. Våre ansatte og studenter skal være attraktive deltakere i internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid.

Vi skal være en sterk forsknings- og utdanningspolitisk aktør, og være en premissleverandør i utviklingen av internasjonale og nasjonale forskningsstrategier og -prioriteringer.

Vi skal fortsette å utvikle dialogen og samhandlingen med offentlige myndigheter, andre beslutningstakere og samfunnet forøvrig.

Vi skal fremme intern samhandling og en felles identitet gjennom et mangfold av samarbeidsformer innen våre ulike fagfelt.

Universitetet i Bergen skal samarbeide med andre forskningsinstitusjoner om å bygge kunnskapsklynger for nyskapende forskning, utdanning og innovasjon.

Vi skal skape møteplasser for nye generasjoner av internasjonale forskere og være en pådriver for nytenking og kunnskapsdeling.

1 **GRIEGAKADEMIET:** Her skapes det møtepunkter mellom kunstneriske disipliner, musikkvitenskap, musikkterapi, musikkpedagogikk og andre universitetsfag.

2 **MEDIA CITY BERGEN:** Denne medieklyngen gir UiB mulighet til å skape et miljø for praktisk medieutdanning og praksisnær forskning som er unikt i Norge og internasjonalt.

3 **STUDENTMEDIA:** Medier som studentavisen Studvest er viktig for utvikling av verdier og holdninger i universitetssamfunnet.

4 **ROMFORSKNING:** Birkeland Centre for Space Science er et senter for fremragende forskning som undersøker forbindelsen mellom jorden og verdensrommet.

5 **NETTBASERT UNDERVISNING:** Kurset Causes of climate change er utviklet av Universitetet i Bergen og Bjerknessenteret for klimaforskning, og er tilgjengelig for flere millioner studenter på nett.

6 **FORSKNINGSDAGENE I BERGEN:** Forskningsdagene skaper begeistring og forståelse for forskning, og formidler hva forskningsresultatene betyr for oss i det daglige.

VI UTFORDRER

Forskning, utdanning og innovasjon gir kunnskap og kompetanse som er avgjørende når det skal tas viktige beslutninger. Våre forskere og studenter skal bidra med innsikt og formidling av kunnskap i den offentlige debatten.

Vi vil utfordre kunnskapsfronten og konvensjonelle forestillinger gjennom kritisk analyse og ved å gjøre kunnskap tilgjengelig for alle.

Vi skal gjennom forskning og utdanning bidra til å utfordre maktstrukturer og fremme et mangfoldig og bærekraftig samfunn.

Vi skal fremstå som en nasjonal kulturinstitusjon og en smeltedigel for nye idéer, innovasjon og nye læringsformer.

Vi skal være en møteplass for medarbeidere, studenter og samfunnet omkring og en attraktiv arena for livslang læring.

Vi skal ha et sterkt og levende universitetsdemokrati preget av raushet, åpenhet, mangfold og dialog.

Universitetet i Bergen vil legge til rette for en åpen og kritisk diskusjon av hele sin virksomhet.

1 **FORMIDLING:** Hver dag er våre forskere til stede i nyhetsmedia og andre kanaler for å sette aktuelle tema i perspektiv.

2 **TREFFPUNKT:** På den årlige Christie-konferansen møtes beslutningstakere og nøkkelpersoner fra næringsliv, kulturliv, offentlig virksomhet, frivillige organisasjoner og media.

3 **PÅ LUFTEN:** Studentradioen er Bergens eldste lokalradio, og ble startet i 1982. Hver uke sender kanalens syv redaksjoner 119 timer reklamefri radio.

4 **BARN OG VITENSKAP:** I forbindelse med åpningen av Universitetsaulaen inviterte UiB sjetteklassinger fra Bergen til Barneuniversitetet, med spennende foredrag fra middelalderhistorie til juss og strafferett.

5 **STORSTUE FOR VESTLANDET:** Universitetsaulaen er den sentrale møteplassen mellom universitetet og kultur-, samfunns- og næringsliv.

6 **STUDENTENGASJEMENT:** Studentersamfunnet i Bergen er Vestlandets største politisk uavhengige forum for samfunns- og kulturdebatt. En arena for fritt ordskifte og formidling av vitenskapelige, politiske og kulturelle spørsmål.

KUNNSKAP SOM FORMER SAMFUNNET

Universitetet i Bergens strategi 2016 – 2022 "Hav, liv, samfunn" viser vårt verdigrunnlag, vår posisjon og vår rolle, og hvordan våre prioriteringer settes for å videreutvikle Universitetet i Bergen i tråd med dette.

Universitetet i Bergen har vært, er og skal være et internasjonalt forskningsuniversitet hvor all aktivitet er basert på akademisk frihet og nysgjerrighetsdrevet forskning.

Våre oppdrag er å bidra med kompetanse til samfunnet gjennom fremragende forskning, utdanning, formidling og innovasjon.

Fakultetene og Universitetsmuseet representerer våre viktigste kunnskapsarenaer.

Vi skal vise frem relevansen av forskning og utdanning. Meningsbryting og kunnskapsformidling er en forutsetning for å utvikle akademia og et demokratisk samfunn.

STRATEGISKE MÅL 2016–2022

UiB skal utvikle flere ledende forskningsmiljøer. Innen 2022 skal alle våre fakulteter ha fagmiljøer i verdensklasse og flere fagmiljøer av høy internasjonal standard.

DETTE SKAL VI OPPNÅ:

Ved å ha sterke fagdisipliner innen et bredt utvalg av fagområder. Forskerne våre skal ha en omfattende publisering av funnene sine i velrenommerte kanaler og få gjennomslag i de største internasjonale forskningsprogrammene.

Ved å samarbeide internasjonalt om forskning og utdanning. Vi skal legge til rette for at doktorgradskandidatene våre kan dra ut på internasjonale forskningsopphold, og bruke professor II-ordningen i veiledningen av dem. Utdanningen skal knyttes tett opp til de fremragende forskningsmiljøene våre.

Ved å legge til rette for faglig utvikling innenfor satsingsområdene våre og profilere dem aktivt.

Ved å utøve tydelig strategisk eierskap i forskningsselskapene våre.

Ved å etablere nye arbeidsmetoder for å organisere og lede faglig samarbeid som krysser grensene mellom fag og fakulteter på en bedre måte.

Ved å videreutvikle Universitetsbiblioteket til å bli et fremragende bibliotek for forskning og læring, i samarbeid med andre ledende universiteter i Norge og internasjonalt. Vi skal legge til rette for at Universitetsmuseets samlinger skal bli blant de fremste i Europa.

UiB skal utdanne Norges mest attraktive kandidater. Innen 2022 skal 85 prosent av kandidatene ha relevant jobb to år etter fullført utdanning.

DETTE SKAL VI OPPNÅ:

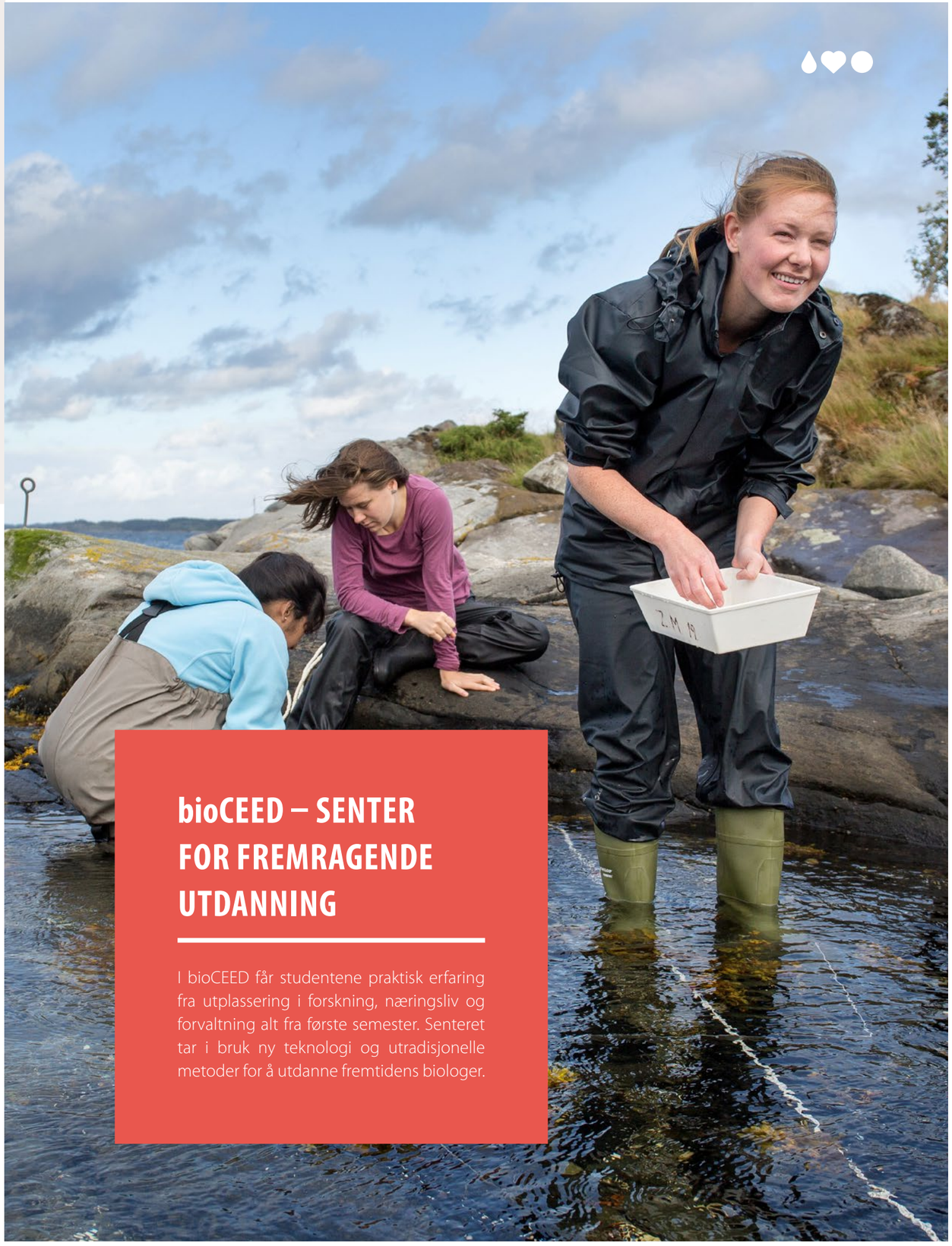
Ved å tilby forskningsbasert utdanning, oppfølging og veiledning av høy kvalitet fra sterke fagmiljø, og ta et nasjonalt ansvar på utdanningsområder der vi har gode faglige forutsetninger og høy kompetanse. Vi skal etablere flere sentre for fremragende utdanning (SFU), og aktivt medvirke til at flest mulig gjennomfører studiene sine med et godt læringsutbytte. Vi ønsker å tiltrekke oss de mest motiverte studentene, og rekruttere spesielt talentfulle forskere tidlig i karriereløpet.

Ved å sikre at det er god sammenheng og progresjon mellom bachelor-, master- og ph.d.-graden. Innen 2022 skal andelen som gjennomfører bachelorprogrammene ha økt. På mastergrad skal den ha økt til 80 prosent. Vi skal legge til rette for at doktorgradsarbeider kan ferdigstilles på normert tid.

Ved å skape læringsarenaer og arbeidsformer som fremmer god faglig integrasjon og som stimulerer studentene til innsats. Underviserne våre skal alltid være opptatt av å utvikle sin egen undervisningskompetanse, og skal raskt ta i bruk hensiktsmessige nye undervisnings- og vurderingsordninger. Digitale læringsarenaer skal være en viktig del både av universitets etter- og videreutdanning og vårt globale utdanningsengasjement. Innen 2022 skal minst 50 prosent av våre undervisere ha deltatt på etterutdanning i universitetspedagogikk.

Ved å ha et utbredt samarbeid med de beste utdanningsinstitusjonene internasjonalt. Innen 2022 skal minst 40 prosent av kandidatene våre ha et utvekslingsopphold som en del av graden sin. Antall innreisende studenter skal ha økt med 20 prosentpoeng.

Ved å utvikle Bergen som forsknings- og utdanningsby i tett samarbeid med de andre forsknings- og utdanningsinstitusjonene i byen. Vi skal bruke kunnskapsklyngene våre aktivt til å utvikle nye utdanningsløp og utdanningsformer, også på tvers av utdanningsinstitusjonene i Bergen og på Vestlandet.



bioCEED – SENTER FOR FREMRAGENDE UTDANNING

I bioCEED får studentene praktisk erfaring fra utplassering i forskning, næringsliv og forvaltning alt fra første semester. Senteret tar i bruk ny teknologi og utradisjonelle metoder for å utdanne fremtidens biologer.

UiB skal innen 2022 være en ettertraktet kompetanseinstitusjon som har styrket sine langvarige relasjoner med myndigheter, næringsliv, kulturliv og samfunnsliv.

DETTE SKAL VI OPPNÅ:

Ved å utdanne kandidater som møter samfunnets krav til forskningsbasert kompetanse. I tillegg til å ha utdanningsprogrammer av høy kvalitet fra sterke fagmiljø, skal vi legge til rette for praksisopphold i studiene. Dette vil vi gjøre i samarbeid med næringsliv, organisasjoner, forvaltningen og forskningsinstitutter.

Ved å initiere og tilrettelegge for forskningsprosjekter i skjæringspunktet mellom universitetet og omverden.

Ved å invitere til økt samarbeid med forskningsinstitusjonene UiB har eierskap til, og med relevante aktører innen helse- og utdanningssektoren – som Helse-Vest, Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune.

Ved å synliggjøre våre kandidaters kompetanse og prestasjoner for et bredt og allsidig arbeidsmarked, og styrke og profilere etter- og videreutdanning som en del av UiBs samlede utdanningstilbud.

Ved aktivt å ta i bruk ordningen med forskerrekruttering i næringslivet og offentlig forvaltning gjennom programmene "Nærings-ph.d." og "Forvaltnings-ph.d.".

Ved å lytte til og satse offensivt på våre alumner i inn- og utland som universitetets ambassadører.

UiB skal bidra i det offentlige ordskiftet og til den kunnskapsbaserte samfunnsutviklingen gjennom god formidling og dialog med omverdenen. Innen 2022 skal vi være ledende i Norge på digital formidling.

DETTE SKAL VI OPPNÅ:

Ved å utnytte bredden i forskningen og utdanningen ved Universitetet i Bergen og aktivt formidle våre kandidaters kompetanse ved fullførte studier. Dette gjør vi parallelt med en effektiv formidling av UiBs forskningsresultater, innovasjon og kunstneriske virksomhet.

Ved at kommunikasjon, formidling og samfunnsansvar blir en enda større del av alle fagmiljøers og ansattes virksomhet.

Ved å videreutvikle Bergen Teknologioverføring som universitetets instrument i kommersialisering av nye ideer.

Ved å delta aktivt i nasjonalt, nordisk, europeisk og internasjonalt samarbeid om større forskningsinfrastruktur og forskningssentra, og ved å vektlegge åpen tilgang til forskningsresultater og forskningsdata.

Ved styrke formidlingen av kunnskapen og kompetansen som finnes ved Universitetsmuseet og Universitetsbiblioteket kan vi sikre oss at denne i høyere grad både etterspørres og ikke minst aktivt tas i bruk av samfunnet.

Ved å tydeliggjøre UiBs rolle som en viktig møteplass for formidling og faglig aktivitet, og aktivt bruke Universitetsaulaen til viktige arrangement og konferanser.

TILRETTELEGGING

For å utføre våre oppdrag, gjennomføre våre visjoner og nå våre strategiske mål, er enkelte virkemidler, forutsetninger og ressurser særlig viktige. Disse skal konkretiseres i tiltaksplaner, handlingsplaner og delstrategier som skal utvikles i samarbeid med vår organisasjon og med våre samarbeidspartnere gjennom hele strategiperioden.

FINANSIERING FOR Å NÅ VÅRE MÅL

En stabil og forutsigbar økonomi er avgjørende for at strategien skal oppfylles. Etableringen av flere ledende forskningsmiljøer krever både økte ressurser, langsiktige investeringer i infrastruktur, så vel som nødvendige lønns- og driftsmidler. Skal UiB nå målet om å holde høy, internasjonal faglig kvalitet må bidrags- og oppdragsfinansieringen styrkes. Inntekter fra Forskningsrådet og EU er spesielt viktig.

TVERRFAGLIGHET FOR Å MØTE SAMFUNNETS UTFORDRINGER

Vi vil utrede og etablere gode modeller og insentiver for forskning, forskerutdanning og undervisning på tvers av fakulteter og fag, og bygge videre på tematiske satsinger som gjennom høy faglig kvalitet bidrar til å svare på vår tids store samfunnsutfordringer.

KLYNGER FOR KUNNSKAPSMILJØER I VERDENSKLASSE

Å etablere kunnskapsklynger er en av flere arbeidsmetoder for å oppnå UiBs mål om å utvikle fremragende forsknings- og utdanningsmiljøer. Klyngene baseres på tverrfaglig samarbeid for å løse komplekse tema. Klyngene må etableres på områder hvor UiB allerede har høy internasjonal faglig kvalitet, men også der hvor det er muligheter for omfattende samarbeid mellom fagmiljøer internt ved UiB og eksterne partnere i forskningsinstitusjoner, næringsliv, forvaltning og kultur- og samfunnsliv. Virksomheten må i betydelig grad finansieres gjennom eksterne midler.

FØLGENDE KLYNGER ER UNDER UTVIKLING:

Medieklyngen "Media City Bergen"; Marin forskningsklynge; En kunnskapsklynge for helsefagene, "Helsecampus Årstadvollen"; Klimaforskningsklynge; en kunnskapsklynge for fremtidens energi- og teknologiløsninger; en klynge for middelalderforskning.

INFRASTRUKTUR FOR BANEBRYTENDE FORSKNING, UTDANNING OG FORMIDLING

Universitetet skal ha moderne vitenskapelig utstyr, forsknings- og utdanningsfasiliteter, så vel som tjenester fra Universitetsbiblioteket og Universitetsmuseet og forvaltning av de vitenskapelige samlingene. Våre planer og strategier skal inneholde mål og prioriteringer for dette.

KUNNSKAPSFORMIDLING OG SAMFUNNSDIALOG

Økende konkurranse om både studenter og forskningsmidler, nasjonalt og internasjonalt, krever en økende satsing på profilering og synliggjøring: av fag, forskningsresultater, læringsmiljø, studentlivet og UiBs rolle og betydning for samfunnet rundt. Vi vil vise samfunnsengasjement og -ansvar gjennom aktiv dialog med omverdenen.

DIGITALISERING GIR NYE MULIGHETER

Digitalisering og bruk av ny teknologi fremmer innovasjon innen både forskning, utdanning, formidling, forvaltning og administrasjon, og gjør universitets kunnskap og omfattende samlinger tilgjengelig for nye grupper i samfunnet. UiBs nettsider og nettbaserte tjenester for god kommunikasjon med publikum, ansatte og studenter skal videreutvikles. I tillegg skal digitale arbeidsprosesser med høy grad av brukervennlighet og tilgjengelighet frigjøre administrative ressurser til andre formål ved UiB.

INTERNASJONALT SAMARBEID - UNIVERSITETET I VERDEN

Kunnskap og kompetanse utveksles i økende grad på tvers av landegrenser og internasjonalt samarbeid er preget av økende konkurranse mellom utdannings- og forskningsinstitusjoner og en rekke andre aktører. Forutsetningen for å lykkes i en skjerpet konkurranse, er at undervisningen og forskningen vår har høy kvalitet og at fagmiljøene fremstår som attraktive samarbeidspartnere. Samtidig må UiB bidra til å løse globale utfordringer og sørge for kompetansebygging, selv der forskningen ikke har umiddelbar nytteverdi eller bidrar til å fremme nasjonale interesser. Våre kandidater skal gis kompetanse og initiativ til å fremme en bærekraftig utvikling.

EN NYSKAPENDE OG FUNKSJONELL ORGANISASJON

Universitetet skal være en god, inspirerende og inkluderende arbeidsplass for våre studenter og medarbeidere. Implementeringen av UiBs strategi krever en velfungerende organisasjon, med effektive og fremtidsrettede administrative og tekniske tjenester tilpasset universitetets oppgaver innenfor forskning, utdanning, formidling og innovasjon.

GOD REKRUTTERING

For et universitet er menneskene den viktigste ressursen. Stabilitet og forutsigbarhet i form av trygge stillingsrammer er viktig i langsiktig strategisk akademisk arbeid. Å få tak i flere gode medarbeidere – både faglige, administrative og tekniske – vil være avgjørende i strategiperioden.

LEDERUTVIKLING

Det skal utøves inkluderende ledelse basert på respekt, mangfold, dialog, åpenhet, ærlighet, tillit og etterrettelighet i hele virksomheten. UiB har lange tradisjoner for å utvikle markante faglige ledere som bygger opp sterke forsknings- og utdanningsmiljøer.

ET ATTRAKTIVT LÆRINGSMILJØ

Alle fakultetene skal ha mottaksstrategier som gir en god start for studentene både faglig og sosialt. Et attraktivt læringsmiljø krever også den beste undervisningskompetanse blant våre vitenskapelig tilsatte. Læringsmiljøet skal utvikles i sammenheng med satsingen på infrastruktur, der særlig undervisningsrom og studiearealer av god kvalitet prioriteres.

EVALUERING

Universitetets strategi er en integrert del av hele universitetets virksomhet. Vår ambisjon er å være et internasjonalt forskningsuniversitet og en sentral premissleverandør i utformingen av dagens og morgendagens samfunn.
I 2019 vil vi involvere studenter og alle våre medarbeidere i en gjennomgang og evaluering av våre virkemidler og tiltak.

uib.no/strategi

Design: Margareth Haugen, Kommunikasjonsavdelingen, UiB **Foto:** Forside: Colourbox / s. 2-3: Eivind Senneset / s. 7: Ingunn Halvorsen (1), Eivind Senneset (2, 3), Ingvild Fiestervoll Mellen (4), Øyvind Ganesh Ekines (5), Alexander Hovland (6) / s. 9: Eivind Senneset (1, 2), Elin Espe Stensvand (3), CISMAC (4), Thor Brodreskift (5), Lene Bjåneson Engh, Bergen Næringsråd (6) / s. 11: Eivind Senneset (1, 4, 5), Entra Eiendom, AMO arkitekter (2), Frode Ims (3), Øyvind Ganesh Ekines (6) / s. 13: Paul Sigve Amundsen (1), Thor Brodreskift (2), Eivind Senneset (3, 5), Sandia Jecmenica (4), Ove Sjøstrøm, Bergens Tidende (6) / s. 14-15: Thor Brodreskift / s. 19 og 22-23: Eivind Senneset / s. 28-29: Bernd Fischer, Gettyimages

Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforskriften)

Dato	FOR-2013-02-28-237
Departement	Kunnskapsdepartementet
Publisert	I 2013 hefte 4
Ikrafttredelse	28.02.2013
Sist endret	
Endrer	FOR-2011-01-27-297
Gjelder for	Norge
Hjemmel	LOV-2005-04-01-15-§3-2, LOV-2005-04-01-15-§3-3, FOR-2010-02-01-96-§3-1, FOR-2010-02-01-96-§3-2
Kunngjort	01.03.2013 kl. 14.45
Korttittel	Studietilsynsforskriften

Kapitteloversikt:

- Kapittel 1. Generelle bestemmelser (§§ 1-1 - 1-3)
- Kapittel 2. Sakkyndige (§§ 2-1 - 2-6)
- Kapittel 3. Krav for akkreditering som høyskole (§§ 3-1 - 3-6)
- Kapittel 4. Krav for akkreditering som vitenskapelig høyskole (§§ 4-1 - 4-6)
- Kapittel 5. Krav for akkreditering som universitet (§§ 5-1 - 5-6)
- Kapittel 6. Evaluering av institusjonenes system for kvalitetssikring av utdanningen (§6-1)
- Kapittel 7. Akkreditering av studier (§§ 7-1 - 7-5)
- Kapittel 8. Tilsyn med eksisterende virksomhet (§§ 8-1 - 8-2)
- Kapittel 9. Sluttbestemmelser (§9-1)
- Merknader til paragrafene

Hjemmel: Fastsatt av NOKUT 28. februar 2013 med hjemmel i lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven) § 3-2 og § 3-3, jf. forskrift 1. februar 2010 nr. 96 om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-1 og § 3-2.

Kapittel 1. Generelle bestemmelser

§ 1-1.*Virkeområde*

Forskriften gjelder akkreditering av og tilsyn med høyere utdanning og institusjoner som gir høyere utdanning etter lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler § 3-2 og

§ 3-3 og forskrift 1. februar 2010 nr. 96 om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-1 og § 3-2.

Del paragraf

§ 1-2.*Søknad om akkreditering*

Søknader om akkreditering av studietilbud behandles årlig etter to søknadsfrister. NOKUT kan fastsette søknadsfrister for akkreditering som institusjon. Søknadsfrister annonseres på NOKUTs hjemmeside minst seks måneder før fristen utløper.

NOKUT kan i særskilte tilfeller fastsette karantenetid på inntil to år før institusjonen får behandlet en tilsvarende søknad på nytt. Institusjonen skal varsles før vedtak om karantene treffes.

Del paragraf

§ 1-3.*Informasjonsplikt*

Institusjonen plikter å fremskaffe den informasjonen som er nødvendig for at NOKUT skal kunne treffe vedtak i tilsynssaker.

Institusjonen skal holde NOKUT oppdatert om opplysninger om institusjonen og dens akkrediterte studier som fremgår av NOKUTs database.

Del paragraf

Kapittel 2. Sakkyndige

§ 2-1.*Oppnevning av sakkyndig*

NOKUT oppnevner sakkyndige ved akkreditering og revidering av akkreditering av studier og institusjoner og ved evaluering av institusjonenes interne system for kvalitetssikring. Institusjonen skal gis anledning til å kommentere NOKUTs forslag om sakkyndige før oppnevning.

Del paragraf

§ 2-2.*Sakkyndiges habilitet*

Sakkyndige skal ikke ha oppgaver ved institusjonen eller studiet de skal evaluere eller ha andre tilknytninger til institusjonen som kan medføre inhabilitet.

Del paragraf

§ 2-3.*Sakkyndiges kompetanse ved akkreditering av studier i første og andre syklus*

Ved akkreditering av studier i første og andre syklus, skal de sakkyndige samlet ha slik kompetanse:

a) alle skal ha kompetanse i og erfaring fra gjennomføring av tilsvarende eller beslektet studium
b) minst én skal ha formell kompetanse på et høyere nivå enn det studiet som skal akkrediteres
c) minst én skal ha relevant internasjonal kompetanse ved vurdering av studier i andre og tredje syklus.

Del paragraf

§ 2-4.*Sakkyndiges kompetanse ved akkreditering av studium i tredje syklus og revidering av akkrediterte studier i alle sykluser*

Ved akkreditering av studium i tredje syklus og revidering av akkreditert studium, skal den sakkyndige komiteen samlet ha slik kompetanse:

a) alle skal ha kompetanse i og erfaring fra gjennomføring av tilsvarende eller beslektet studium
b) minst én skal ha formell kompetanse på et høyere nivå enn det studiet som skal revideres
c) minst én skal ha relevant internasjonal kompetanse ved vurdering av studier i andre og tredje syklus
d) en student eller stipendiat.

Del paragraf

§ 2-5.*Sakkyndiges kompetanse ved akkreditering og revidering av akkreditering av institusjon*

Ved akkreditering av institusjoner og revidering av akkreditert institusjon, skal den sakkyndige komiteen ha slik kompetanse:

a) minst én skal ha erfaring fra ledelse av en høyere utdanningsinstitusjon minst på nivå med den kategori akkrediteringen gjelder
b) minst én skal ha tilknytning til relevant utenlandsk institusjon
c) minst én skal ha kompetanse fra samfunns- eller næringsliv
d) en student, som har erfaring fra institusjonsstyre, andre sentrale tillitsverv eller fra arbeid i studentorganisasjon
e) minst én med førstestillingskompetanse ved akkreditering til høyskole
f) minst én med professor- eller dosentkompetanse ved akkreditering til universitet og vitenskapelig høyskole.

Del paragraf

§ 2-6.*Sakkyndiges kompetanse ved evaluering av kvalitetssikringssystem*

Ved evaluering av kvalitetssikringssystem skal den sakkyndige komiteen ha slik kompetanse:

a) alle skal ha erfaring fra kvalitetsarbeid eller evaluering
b) minst én skal ha erfaring fra ledelse ved en høyere utdanningsinstitusjon
c) minst én skal ha tilknytning til relevant utenlandsk institusjon
d) en student, som har erfaring fra institusjonsstyre, andre sentrale tillitsverv eller fra arbeid i studentorganisasjon
e) minst én med professor- eller dosentkompetanse.

Del paragraf

Kapittel 3. Krav for akkreditering som høyskole

(Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-3 første ledd.)

§ 3-1.*Institusjonens primærvirksomhet*

Institusjonens primærvirksomhet skal være tydelig avgrenset fra annen virksomhet.

Del paragraf

§ 3-2.*Institusjonens organisering og infrastruktur*

Institusjonens organisering skal være tilpasset primærvirksomheten.

Institusjonen skal

a) ha tilfredsstillende studieadministrative tjenester og informasjon til studentene
b) ha tilfredsstillende ressurser og fasiliteter i form av lokaler, utstyr og bibliotek. Disse skal være tilpasset primærvirksomheten og utgjøre et fullt forsvarlig lærings- og arbeidsmiljø for studenter og ansatte
c) ha tilfredsstillende rutiner for oppretting av nye studier og revidering av etablerte studier
d) ha tilfredsstillende rutiner for å ivareta de ansattes kompetanseutvikling innen primæroppgavene
e) legge til rette for studentdemokrati og studenters deltakelse i beslutningsprosesser.

Del paragraf

§ 3-3.*Krav til forskning og faglig- eller kunstnerisk utviklingsvirksomhet*

Institusjonens forskning og faglige eller kunstneriske utviklingsvirksomhet skal utføres i samspill med utdanningsvirksomheten.

Vitenskapelig produksjon skal være på nivå med sammenliknbare høyskoler.

Faglig- og kunstnerisk utviklingsvirksomhet skal være dokumentert.

Del paragraf

§ 3-4.*Krav til ansatte i undervisnings- og forskerstillinger*

Det skal være tilstrekkelig antall ansatte til å dekke undervisnings-, forsknings- og utviklingsoppgavene i høyskolens fagområder. De ansatte skal ha en relevant kompetanseprofil.

Del paragraf

§ 3-5.*Krav til rekruttering, gjennomstrømming og kandidatproduksjon*

Institusjonen skal ha jevnlig opptak av studenter og tilfredsstillende gjennomstrømning og kandidatproduksjon.

Del paragraf

§ 3-6.*Tilknytning til nasjonale og internasjonale nettverk*

Institusjonen skal delta aktivt i minst ett nasjonalt og ett internasjonalt nettverk som har betydning for primærvirksomheten.

Del paragraf

Kapittel 4. Krav for akkreditering som vitenskapelig høyskole

(Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-3 andre ledd.)

§ 4-1.*Institusjonens primærvirksomhet*

Institusjonens primærvirksomhet skal være tydelig avgrenset fra annen virksomhet.

Del paragraf

§ 4-2.*Institusjonens organisering og infrastruktur*

Institusjonens organisering skal være tilpasset primærvirksomheten.

Institusjonen skal

a) ha tilfredsstillende studieadministrative tjenester og informasjon til studentene
b) ha tilfredsstillende ressurser og fasiliteter i form av lokaler, utstyr og bibliotek som er tilpasset primærvirksomheten og som utgjør et fullt forsvarlig lærings- og arbeidsmiljø for studenter og ansatte
c) ha tilfredsstillende rutiner for oppretting av nye studier og revidering av etablerte studier
d) ha tilfredsstillende rutiner for å ivareta de ansattes kompetanseutvikling knyttet til primæroppgavene
e) legge til rette for studentdemokrati og studenters deltakelse i beslutningsprosesser.

Del paragraf

§ 4-3.*Krav til forskning og faglig- eller kunstnerisk utviklingsvirksomhet*

Institusjonens forskning og faglige eller kunstneriske utviklingsvirksomhet skal utføres i samspill med utdanningsvirksomheten.

Vitenskapelig produksjon skal være stabil og på nivå med sammenliknbare vitenskapelige høyskoler eller universiteter.

Faglig og kunstnerisk utviklingsvirksomhet skal være dokumentert og av høy kvalitet.

Del paragraf

§ 4-4.*Krav til ansatte i undervisnings- og forskerstillinger*

Det skal være tilstrekkelig antall ansatte til å dekke undervisnings-, forsknings- og utviklingsoppgavene i institusjonens fagområder. De ansatte skal ha en relevant kompetanseprofil.

Del paragraf

§ 4-5.*Krav til rekruttering, gjennomstrømming og kandidatproduksjon*

Institusjonen skal ha jevnlig opptak av studenter og tilfredsstillende gjennomstrømning og kandidatproduksjon.

Del paragraf

§ 4-6.*Krav til forskerutdanning eller tilsvarende stipendprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid*

Institusjonen skal ha jevnlig opptak av et rimelig antall kandidater og kandidater som disputerer innen rimelig tid.

Del paragraf

Kapittel 5. Krav for akkreditering som universitet

(Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-3 tredje ledd.)

§ 5-1.*Institusjonens primærvirksomhet*
Institusjonens primærvirksomhet skal være tydelig avgrenset fra annen virksomhet.

Del paragraf

§ 5-2.*Institusjonens organisering og infrastruktur*
Institusjonens organisering skal være tilpasset primærvirksomheten.

Institusjonen skal

a) ha tilfredsstillende studieadministrative tjenester og informasjon til studentene
b) ha tilfredsstillende ressurser og fasiliteter i form av lokaler, utstyr og bibliotek som er tilpasset primærvirksomheten og som utgjør et fullt forsvarlig lærings- og arbeidsmiljø for studenter og ansatte
c) ha tilfredsstillende rutiner for oppretting av nye studier og revidering av etablerte studier
d) ha tilfredsstillende rutiner for å ivareta de ansattes kompetanseutvikling knyttet til primæroppgavene
e) legge til rette for studentdemokrati og studenters deltakelse i beslutningsprosesser.

Del paragraf

§ 5-3.*Krav til forskning og faglig- eller kunstnerisk utviklingsvirksomhet*
Institusjonens forsknings- og faglige eller kunstneriske utviklingsvirksomhet skal utføres i samspill med utdanningsvirksomheten.

Vitenskapelig produksjon skal være stabil og på nivå med sammenliknbare universiteter.

Faglig og kunstnerisk utviklingsvirksomhet skal være dokumentert og av høy kvalitet.

Del paragraf

§ 5-4.*Krav til ansatte i undervisnings- og forskerstillinger*
Det skal være tilstrekkelig antall ansatte til å dekke undervisnings-, forsknings- og utviklingsoppgavene i institusjonens fagområder. De ansatte skal ha en relevant kompetanseprofil.

Del paragraf

§ 5-5.*Krav til rekruttering, gjennomstrømming og kandidatproduksjon*
Institusjonen skal ha jevnlig opptak av studenter og en tilfredsstillende gjennomstrømning og kandidatproduksjon.

Del paragraf

§ 5-6.*Krav til forskerutdanning eller tilsvarende stipendprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid*
Institusjonen skal ha mist fire doktorgradsutdanninger med jevnlig opptak av et rimelig antall kandidater. For minst to av doktorgradsutdanningene kreves det at kandidater har disputert innen rimelig tid. For to av doktorgradsutdanningene er minstekravet at et

rimelig antall kandidater i minst to år har hatt tilfredsstillende progresjon i doktorgradsløpet.

Del paragraf

Kapittel 6. Evaluering av institusjonenes system for kvalitetssikring av utdanningen

§ 6-1.*NOKUTs evalueringskriterier*

Ved evaluering av institusjonenes interne kvalitetsarbeid gjøres det en helhetlig vurdering av kvalitetssikringssystemet og institusjonenes aktive bruk av det. Det skal legges vekt på:

a) *Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur:* om institusjonen stimulerer til engasjement for kvalitetsarbeid blant ansatte og studenter og deres demokratiske organer,

b) *Mål, plan og ledelsesforankring:* om mål, ansvar, prosesser og aktører som inngår i kvalitetssystemet er klart beskrevet (systemets strukturelle oppbygning), og hvordan systemet for kvalitetssikring utvikles i tråd med institusjonens behov,

c) *Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene:* om sikring og vurdering av kvaliteten i hvert enkelt studium bygger på dokumentert informasjon som systematisk innhentes fra flere kilder, og om det er særskilte prosesser for å kvalitetssikre oppretting av nye studier,

d) *Analyse, vurdering og rapportering:* om den informasjonen som systemet generer analyseres, vurderes og framstilles for ansvarlige fora og ledernivå

e) *Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring:* om tiltak for forbedringer iverksettes på grunnlag av de kvalitetsanalyser som gjøres.

Del paragraf

Kapittel 7. Akkreditering av studier

§ 7-1.*Grunnleggende forutsetninger for akkreditering*

Følgende krav i lov om universiteter og høyskoler skal vurderes for akkreditering:

a) Reglement og styringsordning
b) Klagenemnd
c) Læringsmiljøutvalg
d) Utdanningsplan
e) Vitnemål og Diploma Supplement
f) Kvalitetssikringssystem.

Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.

Rekrutteringen av studenter til studiet skal være stor nok til at institusjonen kan etablere og opprettholde et tilfredsstillende læringsmiljø og et stabilt studium.

For studier med praksis skal det foreligge tilfredsstillende avtaler som regulerer vesentlige forhold av betydning for studentene.

Del paragraf

§ 7-2.*Plan for studiet*

Studiet skal ha et dekkende navn.

Studiet skal beskrives gjennom krav til læringsutbytte, jf. Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring. Det skal formuleres ett totalt læringsutbytte for hvert studium, definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.

Følgende forhold skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås:

a) studiets innhold og oppbygning
b) arbeids- og undervisningsformer
c) eksamensordninger og andre vurderingsformer.

Studiet skal ha en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.

Studiet skal ha tilfredsstillende kopling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, som er tilpasset nivå, omfang og egenart for studiet.

Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering. Disse ordningene skal være tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.

Institusjonen skal ha lokaler, bibliotektjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.

Del paragraf

§ 7-3.*Fagmiljø tilknyttet studiet*

Fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse skal være tilpasset studiet slik det er beskrevet i plan for studiet og samtidig tilstrekkelig for å ivareta den forskning og det faglige eller kunstneriske utviklingsarbeidet som utføres.

Fagmiljøet skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.

Minst 50 prosent av årsverkene knyttet til studiet skal utgjøres av tilsatte i hovedstilling ved institusjonen. Av disse skal det være personer med minst førstestillingskompetanse i de sentrale delene av studiet. For de ulike sykluser gjelder i tillegg:

a) For første syklus skal minst 20 prosent av det samlede fagmiljøet være ansatte med førstestillingskompetanse.
b) For andre syklus skal minst 10 prosent av det samlede fagmiljøet være professorer eller dosenter og ytterligere 40 prosent være ansatte med førstestillingskompetanse.
c) For tredje syklus fremgår kravene av forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning § 3-1 tredje ledd.

Fagmiljøet skal drive aktiv forskning, faglig- og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid. For de ulike sykluser gjelder i tillegg:

a) For første syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på et nivå som er tilfredsstillende for studiets innhold og nivå.

b) For andre syklus skal fagmiljøet ha dokumentere resultater på høyt nivå.

c) For tredje syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på høyt internasjonalt nivå og med tilstrekkelig faglig bredde.

For studier med praksis skal fagmiljøet og eksterne praksisveiledere ha hensiktsmessig erfaring fra praksisfeltet.

Del paragraf

§ 7-4.*Utfyllende bestemmelser for akkreditering av studium eller deler av studium som inngår i en fellesgrad*

Det skal fremgå tydelig hvilke deler av studiet de ulike samarbeidende institusjonene har ansvaret for.

Det skal foreligge tilfredsstillende rutiner for utvikling og kvalitetssikring av studiet som helhet.

Delene studiet består av skal utgjøre en samlet helhet i samsvar med læringsutbyttet for studiet.

Deler som tilbys av institusjoner underlagt lov 1. april 2005 nr. 15 om universiteter og høyskoler, skal tilfredsstille standarder og kriterier for akkreditering av studier i § 7-1 til § 7-3.

Del paragraf

§ 7-5.*Særskilte bestemmelser for institusjonsdeltakelse i institusjonsovergripende kunstnerisk stipendprogram*

Det skal foreligge et reglement for deltakelsen i programmet. Deltakelsen i programmet, roller og ansvar for deltakende institusjon, skal være klart beskrevet.

Institusjonens og stipendiatenes rettigheter og plikter skal være klart beskrevet i særskilt avtaleformular.

Fagmiljøets størrelse og kompetanse skal være tilpasset den undervisning og veiledning og det utviklingsarbeid som må utføres for å sikre og videreutvikle den kunstneriske kvaliteten i programmet.

Institusjonen skal drive aktiv og relevant kunstnerisk utviklingsvirksomhet med god bredde på høyt internasjonalt nivå knyttet til deltakelsen i programmet.

Institusjonen skal vise hvordan stipendiatenes deltakelse i programmet integreres i eget fagmiljø og fagutvikling.

Institusjonen skal delta aktivt i den obligatoriske fellesdelen av programmet.

Institusjonen skal kunne tilby sine stipendiater nødvendige obligatoriske og valgfrie kurs innenfor sin egen spesialisering.

Del paragraf

Kapittel 8. Tilsyn med eksisterende virksomhet

§ 8-1.*Grunnlaget for NOKUTs tilsyn med eksisterende virksomhet*
NOKUT kan på fritt grunnlag iverksette tilsyn med all virksomhet i norsk høyere utdanning. Tilsynet skjer på grunnlag av kvalitetskravene uttrykt i standarder og kriterier for hhv. institusjon og studier i kapitlene 3 til 7 i forskriften, og § 3-3 i forskrift 1. februar 2010 nr. 96 om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning, samt gjennomføringsevne og dokumenterte resultater.

Del paragraf

§ 8-2.*Tilsynets innhold*
Institusjonene plikter å legge forholdene til rette for NOKUT slik at NOKUT kan gjennomføre nødvendig tilsyn. Gjennomføring av tilsynet avgjøres av NOKUT etter en konkret vurdering av forholdene nevnt i § 8-1. NOKUT kan gi institusjonen frist for å rette opp mangelfulle forhold.

Del paragraf

Kapittel 9. Sluttbestemmelser

§ 9-1.*Ikrafttredelse og overgangsregler*
Forskriften trer i kraft straks. Fra samme tidspunkt oppheves forskrift 27. januar 2011 nr. 297 om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning. Søknader om akkreditering og revidering av akkrediteringer som er påbegynt i NOKUT før denne forskrift trer i kraft, behandles etter tidligere forskrift. Studier og institusjoner som allerede er akkreditert når forskriften trer i kraft, har frist til 31. desember 2013 med å innfri kravene i forskriften.

UNIVERSITETET I BERGEN
Det medisinsk-odontologiske fakultet

Rapportering årsregnskap MOF 2015

Grunnbevilgningen (GB)

I desember 2014 budsjetterte vi med balanse i tildelingen for 2015 isolert sett og varslet videreføring av underskuddet fra 2014 til senere år. Det var tidlig klart at også 2016 ville bli et stramt budsjettår for fakultetet, noe som gjorde det helt nødvendig å redusere kostnadene i 2015. I løpet av året gjennomførte vi en rekke tiltak som har redusert kostnadene vesentlig både som reduksjon i stillinger med 24 årsverk fra desember 2014 til desember 2015, og lavere driftskostnader. I tillegg ga lønnsoppgjøret i 2015 mindre kostnadsøkning enn budsjettert.

Fakultetet har meldt et økende positivt resultat mot slutten av året. Det er svært gledelig at fakultetet fikk et årsresultat på vel 20 millioner kroner som er betydelig bedre enn forventet. Til tross for et stramt år i 2015 har vi klart å øke inntektene, redusere kostnadene og oppnå sterkere vekst i eksternt finansierte prosjekter ut over forventet.

Tabell 1: Regnskap per desember 2015 (tall i hele 1 000)

GB (tall i 1000)	Budsj hittil i år	Regn hittil i år	Avvik	Avvik %	Regnskap hittil i fjor	Endring siste år
Inntekter	*648 945*	*658 394*	*9 449*	*1,5 %*	645 463	*2 %*
Utstyr og varekjøp	29 086	23 829	5 257	18,1 %	2 593	-819 %
Lønn	490 004	480 748	9 256	1,9 %	485 696	1 %
Andre driftskostn	69 287	73 746	-4 459	-6,4 %	78 847	6 %
Internhandel	60 533	48 100	12 433	20,5 %	54 067	11 %
Sum kostn	*648 911*	*626 424*	*22 487*	*3,5 %*	*621 204*	*-1 %*
Driftsresultat	***34***	***31 970***	***31 936***		***24 259***	***32 %***
Overføringer fra året før	-11 033	-11 033	-		-35 257	
Resultat	-10 999	20 937	31 936		-10 998	

Inntektene ble vel 658 millioner kroner, 9,4 millioner kroner høyere enn forventet i 2015. Over 5 millioner kroner av dette er høyere inntekter ved Institutt for klinisk odontologi (IKO). Høyere pasientinntekter, bidrag fra Helsedirektoratet og Hordaland fylkeskommune har bidratt til dette. Den resterende økningen i inntektene er investeringstilskudd fra Helse Bergen, bidra til driftsmidler og refusjon av lønnskostnader og høyere eksterne inntekter ved kjernefasilitetene. Direkte inntekter over statsbudsjettet er som budsjettert.

Utstyr og varekjøp er 24 millioner kroner i 2015, 5,3 millioner kroner mindre enn det som var budsjettert og skyldes både forsinkede innkjøp og utsatte investeringer.

Lønnskostnadene er 481 millioner kroner i 2015, 9,3 millioner kroner lavere enn budsjettert og 5 millioner kroner lavere enn lønnskostnadene i 2014. Et mer moderat lønnsoppgjør enn budsjettert og reduksjon i antall stillinger er hovedårsak. Fakultetet har 24 færre årsverk ved utgangen av 2015 enn ved utgangen av 2014. Personalkostnadene i januar 2016 er også lavere enn januar 2015.

Andre driftskostnader er 74 millioner kroner i 2015, 4,5 millioner kroner høyere enn budsjett men 5 millioner kroner lavere enn i 2014. Det skyldes stramme driftsrammer på grunn av tidligere års underskudd.

Netto **internhandel** (interne inntekter og interne kostnader) er 48 millioner kroner, 12,4 millioner kroner bedre enn budsjett. Forbedringen skyldes lavere interne kostnader, mer dekningsbidrag, mer interne inntekter i kjernefasilitetene samt inntekter på laboratoriefasiliteter (leiested) ved flere institutt.

Avskrivningsinntekter (motpart 81) er 9 millioner kroner lavere enn budsjettert. Avskrivningene (verditapet) er 23 millioner kroner og innkjøp (investering) 17 millioner kroner i 2015. Investeringene var

dermed 6 millioner kroner for lave i 2015 når vårt langsiktige mål er at nyinvesteringene bør dekke avskrivningene på eksisterende utstyr.

Resultat og overføringer til 2016

Regnskapet for 2015 viser et overskudd på vel 20 millioner kroner totalt i grunnbevilgningen. Inn i 2015 hadde fakultetet et underskudd på 11 millioner kroner.

Grunnbevilgningsøkonomien vår er delt inn annuum og øremerkede midler. Vi har i løpet av 2015 klart å redusere underskuddet i annuum med 31 millioner kroner men overføringene i øremerkede midler er på samme nivå som i 2014,s e tabell 2 under. Store deler av tidligere års underskudd i annuum er dermed nedbetalt og samlet underskudd i annuum er redusert til 10,3 millioner kroner. I tillegg er det en del bindinger i annuum som vi tar med oss over i 2016.

I 2014 fikk fakultetet er overskudd i annuum på vel 20 millioner kroner som følge av endring i et innbetalt investeringstilskudd til Helse Bergen, som UiBs eiendomsavdeling overtok. Over to år er dermed fakultetets underskudd i annuum redusert med vel 51 millioner kroner.

Tabell 2: Resultat fordelt på annuum og øremerkede prosjekter i grunnbevilgningen

	Drifts resultat 2015	Tidligere års resultat	Netto resultat 2015	Drifts resultat 2014	Tidligere års resultat	Netto resultat 2014
Annuum	31 033	-41 338	-10 305	20 656	-61 994	-41 338
Øremerkede prosjekt	936	30 354	31 290	3 603	26 737	30 340
Sum grunnbevilgning	31 969	-10 984	20 985	24 259	-35 257	-10 998

Overføringene av øremerkede midler er spesifisert nedenfor. De største overføringene er knyttet til Egenfinansiering BOA som inneholder særtildelinger til SFF'er, ERC og tilsvarende. Ved utgangen av 2015 er det 8,2 millioner kroner som er tildelt spesifikke forskningstiltak som ikke er benyttet.

Kjernefasilitetene har også en overføring på 8,3 millioner kroner. Dette er midler som spares opp for å kunne reinvestere og videreutvikle utstyrsparken ved kjernefasiliteten.

Det er planer for bruk av midlene knyttet til øremerkede tiltak.

Tabell 3: Oversikt overføringer øremerkede midler (1 000 kr)

Øremerking GP	til 2016
Egenfinansiering BOA	8 234
Kjernefasiliteter	8 304
Øremerkede utstyrsmidler	4 041
REK Vest	2 890
Etter og videreutdanning	1 402
Spesialist, kvalifisering, dobbelkomp (IKO)	2 658
Driftsmidler rekrutteringsstillinger	921
Andre	2 841
Sum	31 292

Fakultetet har fortsatt underskudd i annuum på over 10 millioner kroner, men et større overskudd på øremerkede tiltak på vel 31 millioner kroner.

Utfordringen er at dersom eksempelvis halvparten av de øremerkede overførte midlene brukes i 2016, samtidig som annuumsøkonomien går i balanse, vil fakultetet som helhet gå med underskudd igjen.

Det er derfor nødvendig med en langsiktig styring av økonomien for å ha størst mulig aktivitet og handlingsrom samtidig som den økonomiske risikoen for større underskudd og overskudd er minst mulig.

Prognose målt mot faktisk resultat i 2015
Fakultetet har gjennomført en planlagt og nødvendig innstramming av økonomien de siste årene som har gitt klare resultater, særlig på slutten av året. Det har vært en større reduksjon i antall årsverk. Det gir også et godt utgangspunkt for et meget stramt budsjettår i 2016 med minimalt handlingsrom.

Vi har en meget god oversikt over og kontroll med annuumsøkonomien, men midler til øremerkede tiltak er mer utfordrende å styre fra år til år blant annet dette avhenger av langsiktige prosesser (f. eks investeringer og anbudsprosesser) og forskningsaktivitet (egenfinansiering til prosjektledere og eksternt finansierte prosjekter).

Bidrags- og oppdragsaktivitet

Den eksternt finansierte aktiviteten har vist sterk vekst fra 2014 (14%). Fakultetet har hatt god uttelling i søknader og aktiviteten i prosjektene kommer raskere i gang. Vi vektlegger stor søknadsaktivitet for å sikre høy langsiktig aktivitet og vekst.

Tabell 4: BOA per desember 2015 (tall i hele 1 000)

BOA (tall i 1000)	*Årsbudsjett*	*Budsj hittil i år*	*Regn hittil i år*	*Avvik*	*Regnskap hittil i fjor*	*Endring siste år*
Oppdragsaktivitet	6 822	6 822	4 951	-1 871	7 185	-2 234
NFR - bidragsaktivitet*	93 067	93 067	103 717	10 650	81 452	22 265
EU - bidragsaktivitet	13 743	13 743	13 918	175	22 425	-8 508
Annen bidragsaktivitet	113 368	113 368	134 570	21 202	115 277	19 293
Sum BOA	***227 000***	***227 000***	***257 156***	***30 156***	***226 339***	***30 817***

Oppdragsaktiviteten ble 4,9 millioner kroner. Det er 1,9 millioner lavere enn budsjett og også lavere enn forventet. Oppdragsprosjektene er lokalisert ved IGS og et av to store prosjekter er i avslutningsfasen.

Norges forskningsråd (NFR): Totalt ble NFR aktiviteten ved fakultetet 103,7 millioner kroner. Det er langt høyere enn budsjett (10,7 millioner kroner) og oppnådd aktivitet i 2014 (22,3 millioner kroner). De fleste instituttene har høyere NFR-aktivitet til 2015 enn i 2014. K2 har gjennom mange tilslag og rask oppstart av prosjekter økt NFR-aktiviteten med over 50 % (10,4 millioner kroner) fra 2014. UiBs tilskudd til Fellesløftet-prosjekter ble regnskapsført i desember og reduserte aktiviteten mindre enn antatt.

EU-prosjekter: Aktiviteten er 13,9 millioner kroner. Det er litt høyere enn budsjett, men betydelig lavere enn i 2014 som var et spesielt år med store engangskostnader på noen prosjekt. Hoveddelen av EU-aktiviteten har i 2015 vært på IKO (4,0 millioner kroner) og K2 (8,1 millioner kroner)

Annen bidragsaktivitet: Totalt aktivitet i 2015 er 134,6 millioner kroner. det er en stor vekst i forhold til både budsjett (+21,2 millioner kroner), prognose (+12,2 millioner kroner) og aktiviteten i fjor (+19,3 millioner kroner). I desember ble det bokført en gave til utstyr (Massecytometri) på 8,0 millioner kroner. I tillegg er det generelt høy aktivitet.

Tabell 5: Annen bidragsaktivitet per desember 2015 (tall i 1 000 NOK)

Kilde	*Budsjett hittil i år*	*Regnskap hittil i år*	*Avvik*	*Årsbudsjett*
Statlige	23 109	21 751	-1 358	23 109
Organisasjoner	729	913	184	729
Gaver	47 621	70 009	22 388	47 621
Gaveforsterkning	11 698	14 010	2 312	11 698
Næringsliv/privat	2 537	2 677	140	2 537
Stiftelser	25 321	22 683	-2 638	25 321
Annet	2 353	2 527	174	2 353
Totalsum	***113 368***	***134 570***	***21 202***	***113 368***

Aktivitet for de 10 største giverne er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 6: Aktivitet for de 10 største giverne (tall i mill. kr)

Bidragsyter	2015
Mohn midler	35,76
Kreftforeningen	29,35
Stiftelsen Kristian Gerhard Jebsen	15,88
Gaveforsterkning	14,04
Helseforetak	12,04
Fond til etter-/videreutdanning av Fysioterapeuter	3,77
NIFES	3,11
Direktoratet for utviklingssamarbeid NORAD	2,49
Universitetet i Oslo	2,36
Stiftelsen Norsk Luftambulanse	1,39
Sum	120,18

Overføringer BOA

Innbetalte, ikke brukte BOA-midler er ved årsskiftet 88,5 millioner kroner. Beholdningen er relativt stabil. De største variasjonene er i NFR-midler. Gjennom året har det variert fra at vi har en beholdning på 15,2 millioner i ubrukte midler fra NFR til at vi ved årsskiftet har brukt 14,8 millioner mer enn det som er utbetalt fra NFR. Hovedårsaken til dette er kontraktsforhandlinger på et stort prosjekt som ble avsluttet i slutten av desember. Utbetalingen av utestående skjer i 2016.

Tabell 7: Overføringer BOA per desember 2015 (tall i 1 000 NOK)

Finansieringskilde		Overføring
Oppdragsaktivitet		7 169
NFR - bidragsaktivitet*		-14 769
EU - bidragsaktivitet		4 552
Annen bidragsaktivitet	*Statlige*	*14 768*
	Organisasjoner	*926*
	Gaver	*40 065*
	Gaveforsterkning	*25 447*
	Næringsliv/privat	*3 629*
	Stiftelser	*4 396*
	Annet	*2 286*
Totalt Annen bidragsaktivitet		91 517
Totalsum		**88 470**

Resultat og overføringer til 2016

Aktiviteten ble vel 13 % (30 millioner kroner) høyere enn forventet i 2015 og oppnådde resultater i 2014. Økningen kom i første rekke på NFR-prosjekter og annen bidragsaktivitet. Mange tilslag på NFR prosjekter og rask oppstart har gitt større aktivitet. I tillegg fikk vi i desember en større investering (8 millioner kroner) finansiert av gave fra BFS.

Prognose målt mot faktisk aktivitet i 2015

Vi er svært fornøyd med den sterke veksten vi har oppnådd for eksternt finansiert virksomhet i 2015. Gjennom hele året har det vært stor aktivitet og mange prosjekter har kommet raskere i gang. I BOA er om lag halvparten lønnskostnader mens resten er knyttet til investeringer, kjøp av forskningstjenester, reiser mm. Dette er kostnader som følger fremdriften i hvert enkelt forskningsprosjekt og er mindre forutsigbar. Instituttene har god kontroll på rammene for den eksterne aktiviteten og oppfølging av framdrift er bedre.

For å redusere risikoen i våre eksternt finansierte prosjekter faktureres finansieringskilder på forskudd i størst mulig grad. Overføringene ved vårt fakultet har et normalnivå mellom 90 og 100 millioner kroner, men varierer gjennom året med nye tildelinger og etter avtalte faktureringstidspunkt. Overføringene utgjør omlag 40 % av vår årsomsetning, eller nærmere 5 måneders drift.

De største variasjonene er i forhold til NFR hvor det gjennom 2015 er variasjon fra 15 millioner kroner i positiv overføring i juli til 19 millioner kroner i negativ overføring i november. Vi vil se nærmere på om mulighetene for større samsvar mellom aktivitet og utbetalinger fra NFR.

Midler overført fra Innovest - fakultet 19

Ved inngangen til 2015 hadde fakultetet 9,1 millioner kroner overført fra Innovest regnskapsført på fakultet 19. Det er brukt 0,8 millioner kroner i 2015. I tillegg fikk vi overført 4,3 millioner kroner i desember. Det overføres 12,6 millioner kroner til 2016.

Tabell 8: Midler overført fra Innovest per desember 2015

I/K	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Årsbudsjett
Innt.	0	-4 252	4 252	0
Kostn.	1 090	773	317	1 090
Overf.	-1 090	-9 090	8 000	-1 090
Resultat	0	-12 569	12 569	0

Midlene er fordelt på 62 tildelinger til enkeltforskere, og varierer i størrelse.

Årsverk

Personalkostnadene utgjør en betydelig del av kostnadene ved fakultetet, spesielt i grunnbevilgningen. Endringer i bemanning gir direkte utslag på resultatet.

I løpet av 2015 er bemanningen redusert med nærmere 24 årsverk i grunnbevilgningen. Nedgangen er størst i administrative stillinger der en del stillinger holdes ledige på grunn av innsparinger. Men det er også nedgang i tekniske stillinger og rekrutteringsstillinger. Det er gledelig at vitenskapelige stillinger er ganske stabil i perioden som i tidligere perioder har hatt nedgang. Se tabellen nedenfor.

Tabell 9: Utvikling i årsverk

	Des 14	Des 15	Endring
Administrative	120,9	109,7	-11,2
Tekniske	181,5	174,7	-6,8
Vitenskapelige	235,4	234,5	-0,9
Rekruttering	164,6	159,8	-4,8
Totalsum	**702,2**	**678,6**	**-23,6**

19. januar 2016 Stein Henrik Olaussen, Beathe Bjørneberg, Ørjan Hauge

04NOTAT til fakultetsstyret, møte 18.11.2015

Økonomistatus for enhetene ved MOF

Bakgrunn

Notatet er en oppfølging av vedlegget i styresak 55-15, som ga et statusbilde per mai 2015 for alle de enkelte enhetene ved MOF. Dette notatet gir en tilsvarende oppdatering per oktober 2015. Instituttene er ulike i størrelse og organisering, har ulik grad av eksternfinansiert aktivitet, og har ulike utfordringer. Disse notatene er ment å belyse enhetenes, og spesielt instituttenes, økonomiske særtrekk i større grad enn vi gjør i de månedlige økonomirapportene.

Grunnlag

For hver av enhetene presenterer vi regnskapet for grunnbevilgningen per oktober 2015, og kommenterer dette i forhold til budsjett. For instituttene viser vi også regnskapet for eksternfinansiert virksomhet (BOA-aktivitet) per oktober 2015, og kommenterer dette kort. Til slutt viser vi for hvert institutt utviklingen i antall vitenskapelige årsverk.

Årsverkstallene er hentet fra personalsystemet, og oppdateres jevnlig etter hvert som opplysninger registreres. Særlig er det verdt å merke seg at årsverkstall kan endres tilbake i tid på grunn av at selve registeringen skjer i ettertid. Spesielt i forbindelse med nyansettelser blir det ofte endringer tilbake i tid, og årsverkstallene for inneværende og forrige måned forandrer seg ofte noe i påfølgende måneder. Når vi ser på årsverkstall, ser vi derfor på tall minst 2 måneder tilbake i tid, og således bruker vi her september 2015 som siste målepunkt. Videre bruker vi februar som målepunkt for foregående år, ettersom tall fra desember og januar er misvisende tall på grunn av stor aktivitet ved årsskiftet med endringer (forlengelser etc.).

Momenter som gjelder flere av enhetene

Lønnsoppgjøret i mai år ga vesentlig mindre lønnsøkning enn det det var tatt høyde for i enhetenes budsjetter. Den reelle lønnsøkningen var om lag 0,2 %, mens det er forutsatt større økning i budsjettet. Dette gjør at vi isolert sett, ved uendret bemanning gjennom året, ville forvente å se positive kostnadsavvik for lønnskostnadene. Dette har også slått inn ved de fleste enhetene, og på fakultetet akkumulert har vi per oktober et positivt avvik på lønnskostnadene på 9,4 millioner kroner.

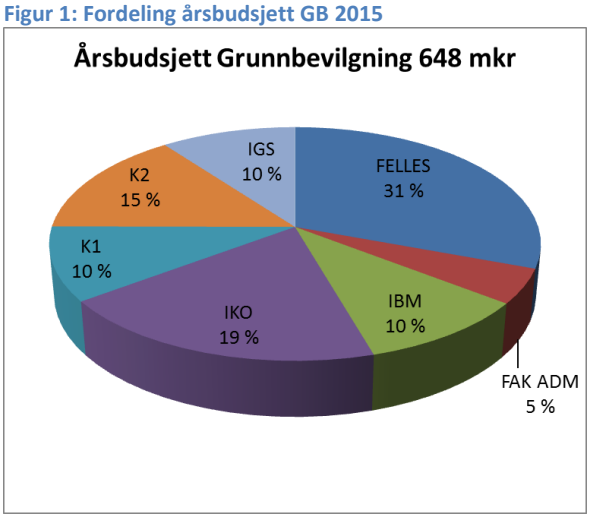
Instituttene får overført øremerkede utstyrsmidler først når innkjøpet er gjennomført. IBM, K1 og K2 har fått overført andel av øremerkede utstyrsmidler på innkjøp som er gjennomført. Dette blir gjort som en internompostering etter at faktisk kjøp av utstyr er utført, og vises som en negativ kostnad i artsklassen *Internhandel*. Store positive avvik på denne artsklassen og negative avvik i artsklassen *Utstyr og varekjøp* på disse instituttene skyldes disse overføringene.

Nøkkeltall

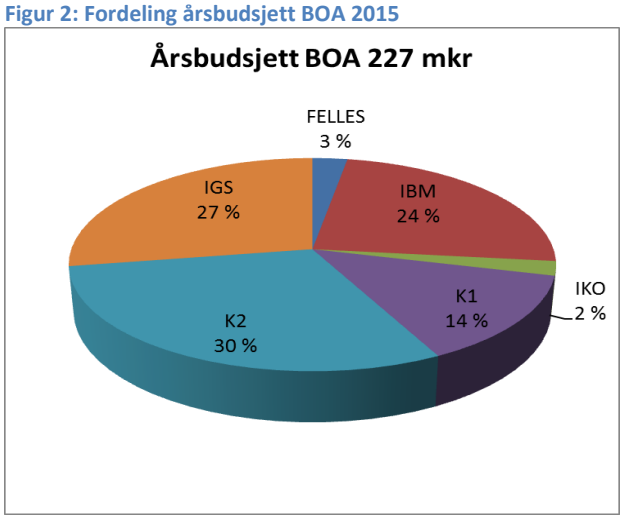
De grafiske fremstillingene nedenfor viser hvordan aktiviteten er fordelt mellom institutter og andre enheter. Fellesposter er den største økonomiske delen i grunnbevilgningen og består primært av rekrutteringsstillinger (108 millioner kroner), husleie (36 millioner kroner) og øremerkede investeringer (15 millioner kroner). Dette er midler som brukes direkte på instituttene.

Aktiviteten ved det enkelte institutt er mellom 10 % og 19 % hvorav IKO (125 millioner kroner) er det største. Klinikken (OUK) står for 15 % (98 millioner kroner) av aktiviteten mens selve instituttet (IKO) er 4 %. For selve instituttvirksomheten er K2 det instituttet med størst virksomhet i grunnbevilgningen (96 millioner kroner).

Figur 1: Fordeling årsbudsjett GB 2015



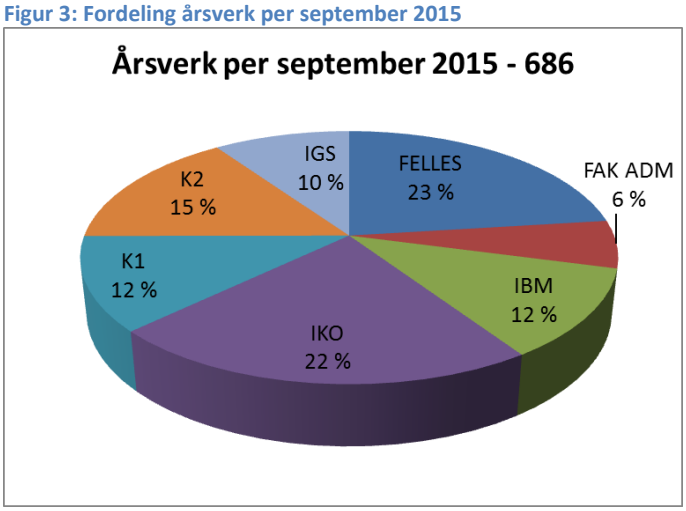
Figur 2: Fordeling årsbudsjett BOA 2015



Den eksternt finansierte virksomheten varierer mer mellom instituttene hvor K2,IBM og IGS er instituttene med størst ekstern aktivitet (til sammen 81 %, 185 millioner kroner av samlet aktivitet).

Fordelingen av bemanningen mellom enhetene er vist i Figur 3 nedenfor. Fordelingen av årsverk er stort sett ganske lik fordelingen av grunnbevilgningen, bortsett fra for fellessatsningene, som i tillegg til rekrutteringsstillingene har arealkostnadene og enkelte andre store kostnader for hele fakultetet.

Figur 3: Fordeling årsverk per september 2015



Tabell 1 under viser utviklingen i vitenskapelige stillinger i grunnbevilgningen ved hele fakultetet, med unntak av rekrutteringsstillinger. Endringen fra 2011 til 2012 er at Odontologisk Universitetsklinikk (OUK) ble inkludert i fakultetet. Fra 2012 til i dag har det vært en netto økning i vitenskapelige stillinger ved fakultetet med 7,3 stillinger. Toppunktet var imidlertid i begynnelsen av 2014, da det var 239,7 årsverk i vitenskapelige stillinger totalt, hvorav 193,6 årsverk i undervisnings- og forskerstillinger.

Tabell 1: Utvikling vitenskapelige stillinger ved fakultetet

Stillingskategori	Stillingsbetegnelse	201102	201202	201302	201402	201502	201505	201509
Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling			30,3	30,9	31,1	31,3	32,6	33,5
Lederstillinger		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Professor II		13,0	13,2	13,8	14,0	13,8	14,0	13,7
Undervisnings- og forskerstillinger	Amanuensis	1,0	1,0	1,0	1,0			
	Forsker	1,0	1,9	0,9	2,6	1,0	2,0	1,0
	Førsteamanuensis	45,1	38,0	34,9	31,5	28,9	28,7	32,3
	Førsteamanuensis II	3,2	5,1	6,8	7,6	9,0	9,0	9,4
	Professor	129,1	130,0	136,6	144,1	141,6	138,8	136,7
	Universitetslektor	7,2	7,0	7,6	6,8	6,5	6,8	7,2
Totalt Undervisnings- og forskerstillinger		**186,5**	**183,0**	**187,8**	**193,6**	**187,0**	**185,3**	**186,6**
Totalsum		**200,5**	**227,4**	**233,4**	**239,7**	**233,0**	**232,9**	**234,7**

I Tabell 1 er *Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling* utelukkende stillinger knyttet til klinikkvirksomheten ved OUK. *Lederstillinger* er dekanens stilling. Instituttledere regnes som administrative stillinger.

Institutt for biomedisin (IBM)

I 2014 var IBM det eneste instituttet som gikk i balanse på annuum. Instituttet hadde i tillegg store positive overføringer på sine to kjernefasiliteter (MIC og PROBE). Kjernefasilitetene er organisert slik at vedlikehold av og reinvestering i utstyr finansieres av brukerbetaling fra forskere og prosjekter sammen med andre bidrag fra fakultetet, andre institutter og eksterne brukere. Det er derfor naturlig at det i perioder vil akkumuleres midler på kjernefasilitetene. Instituttet har en aktiv styring av sin økonomi.

Tabell 2: IBM - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	*Årsbudsjett*	*Budsj hittil i år*	*Regn hittil i år*	*Avvik*	*Avvik %*
Inntekter	*66 016*	*53 608*	*53 830*	*222*	*0,4 %*
Utstyr og varekjøp	7 444	977	2 760	-1 783	-182,5 %
Lønn	60 589	49 222	47 081	2 141	4,4 %
Andre driftskostn	9 540	7 340	7 013	327	4,5 %
Internhandel	-4 032	-2 420	-8 706	6 286	259,8 %
Sum kostn	*73 542*	*55 120*	*48 149*	*6 971*	*12,6 %*
Driftsresultat	***-7 526***	***-1 512***	***5 681***	***7 193***	

Den eksternfinansierte aktiviteten er vist i Tabell 3 nedenfor. NFR-aktiviteten og annen bidragsaktivitet ved instituttet utgjør hhv. 28 % og 23 % av totalen for fakultetet og er høyere enn budsjettert, men det kan se ut til at EU-aktiviteten i 2015 har blitt noe overvurdert ved budsjetteringen.

Tabell 3: IBM - eksternfinansiert aktivitet per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

Finansieringskilde	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Årsbudsjett
2. NFR - bidragsaktivitet	24 139	25 127	988	26 373
3. EU - bidragsaktivitet	1 907	1 084	-823	2 643
4. Annen bidragsaktivitet	19 830	21 886	2 056	25 732
Totalsum	**45 876**	**48 097**	**2 221**	**54 748**

Instituttet har hatt en stabil bemanning i vitenskapelige stillinger de siste 4 årene. Over disse årene har det vært en reduksjon i antall førsteamanuenser og en økning i professorer, som skyldes at 5 førsteamanuenser har fått opprykk til professor.

Tabell 4: IBM - antall vitenskapelige årsverk 2012-2015

Stillingsbetegnelse	201202	201302	201402	201502	201505	201509
Amanuensis	1,0	1,0	1,0			
Førsteamanuensis	6,4	6,0	3,0	2,2	2,2	3,0
Førsteamanuensis II	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,2
Professor	24,4	24,6	26,9	27,9	26,9	27,7
Professor II	0,4	0,4	0,6	0,8	0,8	0,8
Totalsum	**32,4**	**32,2**	**31,7**	**31,3**	**30,3**	**31,7**

Institutt for klinisk odontologi (IKO)

Instituttet består av to enheter; en undervisnings-/faglig del, og Odontologisk universitetsklinikk (OUK), som er den enheten som gir studentene den praktiske treningen gjennom studieløpet. Virksomheten ved instituttet er annerledes enn ved de andre instituttene fordi den praktiske treningen som f. eks i medisinstudiet gir ved sykehus, i allmennpraksis med videre, for odontologi- og tannpleiestudenter gis ved klinikk innenfor universitetssystemet. Instituttet har en ramme på vel 125 millioner kroner i år. Av dette er vel 53 millioner kroner (43 %) pasientinntekter eller midler fra helsedirektoratet. Dette gjør rammen til IKO mindre forutsigbar enn for resten av fakultetet. I vedlegg til styresak 72/15 (Økonomirapport pr. juli 2015) ble klinikken og økonomien ved den grundig presentert.

De siste årene har struktur og økonomimodell på instituttet vært endret flere ganger. Det er derfor utfordrende å følge den økonomiske utviklingen over tid. En økonomimodell som gir en hensiktsmessig inndeling av virksomheten er nå på plass.

Resultatet for IKO i 2014 viste et underskudd på 1,6 millioner kroner. Dette er planlagt dekket inn i 2015, og det kan se ut til at instituttet vil klare dette. I så fall vil det primært være på grunn av større inntekter fra tildelinger fra Helsedirektoratet enn forventet. Instituttet har en utfordring med å sikre bærekraftighet i de enkelte delene av driften. Spesielt er lønnskostnadene høyere enn forventet i annuumsdelen, mens pasientinntektene er lavere enn forventet i spesialistutdanningen.

Tabell 5: IKO - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	***Årsbudsjett***	***Budsj hittil i år***	***Regn hittil i år***	***Avvik***	***Avvik %***
Inntekter	*125 431*	*107 111*	*109 303*	*2 191*	*2,0 %*
Utstyr og varekjøp	7 387	6 246	6 894	-648	-10,4 %
Lønn	94 788	77 293	78 347	-1 055	-1,4 %
Andre driftskostn	20 017	16 161	14 381	1 780	11,0 %
Internhandel	1 654	1 453	1 081	371	25,6 %
Sum kostn	*123 846*	*101 152*	*100 703*	*449*	*0,4 %*
Driftsresultat	***1 585***	***5 959***	***8 599***	***2 640***	

Den eksternfinansierte aktiviteten ved instituttet utgjør 2 % av fakultetets budsjetterte BOA-aktivitet. To EU-prosjekter er avsluttet i år, og det er disse som har stått for det meste av BOA-aktiviteten ved instituttet.

Tabell 6: IKO - eksternfinansiert aktivitet per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

Finansieringskilde	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Årsbudsjett
2. NFR - bidragsaktivitet	664	1 571	907	1 000
3. EU - bidragsaktivitet	1 283	3 970	2 687	1 500
4. Annen bidragsaktivitet	2 370	-210	-2 580	2 422
Totalsum	**4 317**	**5 331**	**1 014**	**4 922**

Tabell 7 viser at det har vært en økning i den vitenskapelige bemanningen ved IKO de siste 4 årene, både av tannleger og øvrige undervisnings-/forskerstillinger.

Tabell 7: IKO - antall vitenskapelige årsverk 2012-2015

Stillingskategori	Stillingsbetegnelse	201202	201302	201402	201502	201505	201509
Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling	Avdelingstannlege	7,8	7,3	7,7	8,7	8,8	9,3
	Instruktørtannlege	17,6	17,8	16,0	15,5	17,4	17,9
	Instruktørtannlege med godkjen	1,2	0,7	0,6	1,5	1,3	1,2
	Spesialtannlege	3,7	5,1	6,9	5,7	5,2	5,2
Totalt Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling		**30,3**	**30,9**	**31,1**	**31,3**	**32,6**	**33,5**
Professor II	Professor II	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Totalt Professor II		**0,2**	**0,2**	**0,2**	**0,2**	**0,2**	**0,2**
Undervisnings- og forskerstillinger	Førsteamanuensis	9,5	9,6	10,9	10,0	10,5	10,7
	Førsteamanuensis II	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2
	Professor	12,6	15,3	14,8	14,3	14,3	14,2
Totalt Undervisnings- og forskerstillinger		**22,3**	**25,1**	**25,9**	**24,7**	**25,0**	**25,1**
Totalsum		**52,8**	**56,2**	**57,2**	**56,2**	**57,8**	**58,8**

Klinisk institutt 1 (K1)

K1 hadde med seg et underskudd på totalt 1 million kroner fra 2014 inn i dette året, og annuumsdelen alene hadde et underskudd på ca. 4 millioner. Instituttet har en stram økonomi, og meldte ved begynnelsen av året at de ikke forventet å kunne bygge ned underskuddet i 2015. Tallene per oktober ser imidlertid mer oppløftende ut; instituttet ser nå ut til å kunne redusere underskuddet i 2015, primært på grunn av svært nøkternt forbruk av driftskostnader i tillegg til lavere lønnskostnader enn budsjettert.

Tabell 8: K1 - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	*Årsbudsjett*	*Budsj hittil i år*	*Regn hittil i år*	*Avvik*	*Avvik %*
Inntekter	*67 119*	*54 964*	*55 538*	*574*	*1,0 %*
Utstyr og varekjøp	3 731	3 190	3 157	33	1,0 %
Lønn	62 186	50 936	50 151	785	1,5 %
Andre driftskostn	3 564	7 675	5 357	2 318	30,2 %
Internhandel	-3 389	-3 755	-4 507	752	20,0 %
Sum kostn	*66 092*	*58 046*	*54 158*	*3 889*	*6,7 %*
Driftsresultat	***1 027***	***-3 083***	***1 380***	***4 463***	

Instituttet har vesentlig eksternfinansiert aktivitet. Spesielt må det nevnes at SFF-en CCBIO utgår fra K1, selv om mye av aktiviteten ligger på K2 og IBM. Denne står for hoveddelen av NFR-aktiviteten, som ligger foran budsjett. På annen bidragsaktivitet ligger instituttet imidlertid noe bak skjema.

Tabell 9: K1 - eksternfinansiert aktivitet per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

Finansieringskilde	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Årsbudsjett
2. NFR - bidragsaktivitet	7 933	8 491	558	10 300
3. EU - bidragsaktivitet	-154	-102	52	-154
4. Annen bidragsaktivitet	16 564	14 298	-2 266	20 600
Totalsum	**24 343**	**22 687**	**-1 656**	**30 746**

Ettersom instituttet ble etablert januar 2013, finnes det ikke sammenlignbare tall for bemanningen i 2012. Videre må det nevnes at det i inndelingen av K1 og K2 ble gjort en del endringer i begynnelsen av 2013, så endringene fra 2013 til 2014 skyldes delvis organisatoriske endringer. Det siste halvannet år har det vært en reduksjon i vitenskapelige stillinger ved instituttet, både av førsteamanuenser, professorer og universitetslektorer.

Tabell 10: K1 - antall vitenskapelige årsverk 2013-2015

Stillingsbetegnelse	201302	201402	201502	201505	201509
Forsker		1,0	1,0	2,0	1,0
Førsteamanuensis	4,0	4,0	3,6	3,1	3,1
Førsteamanuensis II	3,0	3,8	4,4	4,6	4,6
Professor	23,6	27,6	26,4	25,9	23,8
Professor II	6,0	6,0	5,6	5,8	5,4
Universitetslektor	3,7	3,7	3,6	3,4	3,4
Totalsum	**40,3**	**46,1**	**44,6**	**44,8**	**41,3**

Klinisk institutt 2 (K2)

I 2014 gikk K2 med overskudd med 1,9 millioner kroner totalt sett. Overskuddet skyldtes imidlertid overføringer på kjernefasilitetene, og annuumsdelen av instituttet hadde et underskudd på 3,6 millioner kroner. Instituttet forventet ved begynnelsen av året at de ikke ville klare å bygge ned underskuddet på annuum i 2015, og hadde som mål for året å gå i balanse på annuum, for så å spare inn det akkumulerte underskuddet over de kommende 2-3 årene. Instituttet har prestert bedre enn denne planen, og forventer nå å bygge ned store deler av annuumsunderskuddet i 2015.

Tabell 11: K2 - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	*Årsbudsjett*	*Budsj hittil i år*	*Regn hittil i år*	*Avvik*	*Avvik %*
Inntekter	*96 862*	*79 079*	*80 607*	*1 528*	*1,9 %*
Utstyr og varekjøp	462	437	5 045	-4 608	-1054,9 %
Lønn	85 685	69 565	68 374	1 190	1,7 %
Andre driftskostn	13 946	11 752	9 673	2 078	17,7 %
Internhandel	-1 317	1 186	-2 598	3 784	319,1 %
Sum kostn	*98 774*	*82 939*	*80 494*	*2 445*	*2,9 %*
Driftsresultat	***-1 912***	***-3 860***	***114***	***3 973***	

K2 er det instituttet med klart størst budsjettert eksternfinansiert aktivitet ved fakultetet, og i tillegg er aktiviteten vesentlig høyere enn budsjettert. Per oktober er NFR-aktiviteten 60 % høyere enn budsjettert, mens annen bidragsaktivitet er 31 % over budsjett. EU-aktiviteten er noe bak planen, men faktureringen her gjøres i store bolker, så periodiske variasjoner i regnskapsført aktivitet i denne kategorien er normalt. Den eksternfinansierte aktiviteten ved instituttet er allerede vesentlig høyere enn årsbudsjettet.

Tabell 12: K2 - eksternfinansiert aktivitet per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

Finansieringskilde	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Årsbudsjett
1. Oppdragsaktivitet	0	18	18	0
2. NFR - bidragsaktivitet	16 090	25 842	9 752	20 000
3. EU - bidragsaktivitet	7 270	6 413	-857	9 000
4. Annen bidragsaktivitet	31 561	41 340	9 779	39 030
Totalsum	**54 921**	**73 613**	**18 693**	**68 030**

Det samme gjelder for K2 som for K1; Vi har ikke sammenlignbare tall for bemanningen i 2012, og endringer i 2013 skyldes delvis organisatoriske endringer. Også K2 har hatt en liten reduksjon i vitenskapelige stillinger i perioden, primært i professorer og førsteamanuenser.

Tabell 13: K2 - antall vitenskapelige årsverk 2013-2015

Stillingsbetegnelse	201302	201402	201502	201505	201509
Forsker	0,9				
Førsteamanuensis	6,3	5,5	3,2	3,0	4,2
Førsteamanuensis II	2,4	2,4	2,4	2,4	2,6
Professor	40,5	40,7	39,1	38,1	37,4
Professor II	4,8	4,8	5,1	5,1	5,2
Universitetslektor	1,8	1,8	1,6	2,4	2,9
Totalsum	**56,7**	**55,2**	**51,4**	**51,0**	**52,3**

Institutt for global helse og samfunnsmedisin (IGS)

Også IGS hadde et underskudd i annuum i 2014, på 3,2 millioner kroner, mens overskudd på øremerkede midler reduserte det totale underskuddet til 2,2 millioner. Instituttet er påkrevd å tilpasse driften i annuumsdelen slik at den går i balanse i 2015 og kan dekke inn tidligere års underskudd. Per oktober ser ikke dette ut til å gå. De eksterne inntektene er lavere enn budsjettert, og det er også et stort overforbruk på driftskostnader. Instituttet har imidlertid flere konkrete tiltak som skal iverksettes før nyttår for å oppnå balanse i økonomien.

Tabell 14: IGS - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	*Årsbudsjett*	*Budsj hittil i år*	*Regn hittil i år*	*Avvik*	*Avvik %*
Inntekter	*66 812*	*53 034*	*51 889*	*-1 144*	*-2,2 %*
Utstyr og varekjøp	400	303	260	43	14,3 %
Lønn	58 768	47 934	47 513	421	0,9 %
Andre driftskostn	10 754	7 160	8 027	-868	-12,1 %
Internhandel	-4 135	-2 529	-2 593	64	2,5 %
Sum kostn	*65 787*	*52 868*	*53 207*	*-339*	*-0,6 %*
Driftsresultat	***1 025***	***166***	***-1 317***	***-1 483***	

IGS er i budsjettet fakultetets nest største institutt når det gjelder BOA-aktivitet, men de ligger nå nesten 20 % bak budsjettet og er tredje størst i stedet. NFR er den største finansieringskilden ved instituttet, og instituttet har i tillegg til SFF-en CISMAC flere GLOBVAC-prosjekter i tillegg til andre NFR-prosjekter. Imidlertid ser det ut til at det tar lengre tid enn ventet å komme i gang med disse prosjektene, og instituttet kommer ikke til å nå sitt mål for BOA-aktiviteten i år. Dette slår også uheldig ut i GB-økonomien, da dette gir reduserte inntekter fra dekningsbidrag.

Tabell 15: IGS - eksternfinansiert aktivitet per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

Finansieringskilde	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Årsbudsjett
1. Oppdragsaktivitet	5 004	4 062	-942	6 250
2. NFR - bidragsaktivitet	30 862	23 939	-6 922	38 806
3. EU - bidragsaktivitet	626	647	21	700
4. Annen bidragsaktivitet	13 873	12 435	-1 438	16 757
Totalsum	**50 365**	**41 083**	**-9 281**	**62 513**

IGS har hatt en økning i antall vitenskapelig ansatte siden 2012, primært i førsteamanuenser. 0,7 av disse stillingene skyldes nye tildelte stillinger.

Tabell 16: IGS - antall vitenskapelige årsverk 2012-2015

Stillingsbetegnelse	201202	201302	201402	201502	201505	201509
Forsker			1,6			
Førsteamanuensis	7,6	8,6	8,1	9,9	9,9	10,7
Førsteamanuensis II	0,6	0,8	1,0	1,4	1,4	1,8
Professor	31,9	32,2	34,1	33,7	33,4	32,7
Professor II	1,4	2,2	2,0	1,7	1,7	1,7
Universitetslektor	0,4	1,7	1,3	1,3	1,0	0,9
Totalsum	**41,9**	**45,5**	**48,1**	**48,0**	**47,4**	**47,8**

Rekrutteringsstillinger

Tabellen nedenfor viser regnskapet for rekrutteringsstillinger ved fakultetets fellessatsinger – dvs. uten driftsmidlene, som håndteres på instituttene. Per oktober er både inntektene og kostnadene som budsjettert, med unntak av at lønnskostnaden er en del lavere enn budsjettert. Dette skyldes primært det lave lønnsoppgjøret i år, men også noe høyere refusjoner pga. permisjoner enn budsjettert.

Tabell 17: Rekrutteringsstillinger - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	*Årsbudsjett*	*Hittil i år - budsjett*	*Hittil i år - regnskap*	*Hittil i år - avvik*	*Avvik %*
Inntekter	*109 563*	*88 420*	*88 420*	*-*	*0,0 %*
Lønn	87 523	71 393	69 531	1 861	2,6 %
Andre driftskostn	310	237	73	164	69,1 %
Internhandel	20 316	16 244	16 255	-11	-0,1 %
Sum kostn	*108 149*	*87 874*	*85 859*	*2 014*	*2,3 %*
Driftsresultat	***1 414***	***546***	***2 561***	***2 014***	

I Tabell 18 vises utviklingen i antall årsverk i rekrutteringsstillinger fra 2012 til september 2015. Etter å ha hatt en topp i 2013 med 40,6 postdoktorer og 130,8 stipendiater, har antallet stillinger gradvis gått nedover. Økningen i september 2015 skyldes at nye stipendiater fra utlysningen vår 2015 hadde oppstart da. P.t. får fakultetet tildelt midler for 140,5 stillinger, så vi har vesentlig flere i programmene enn vi får finansiering til.

Tabell 18: Antall årsverk rekrutteringsstillinger 2012-15

Stillingsbetegnelse	201202	201302	201402	201502	201505	201509
Postdoktor	26,1	40,6	39,2	38,2	37,2	37,4
Stipendiat	119,7	130,8	123,4	113,8	111,1	115,1
Totalsum	**145,8**	**171,5**	**162,6**	**152,0**	**148,3**	**152,5**

Fakultetsadministrasjon

Også fakultetsadministrasjonen preges av den stramme økonomiske situasjonen ved fakultetet, og kostnadene er aktivt redusert. Stillinger holdes vakante og det settes som hovedregel ikke inn vikarer ved sykdom eller permisjoner. Lønn er administrasjonens største kostnad, og det er en innsparing på denne posten på 6 % i forhold til budsjettet. På andre driftskostnader er det også spart inn 19 % i forhold til budsjettet.

Tabell 19: Fak.adm. - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	Årsbudsjett	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Avvik %
Inntekter	*31 151*	*25 078*	*25 082*	*4*	*0,0 %*
Utstyr og varekjøp	60	45	33	12	26,1 %
Lønn	30 000	24 451	22 895	1 557	6,4 %
Andre driftskostn	1 024	793	645	148	18,6 %
Internhandel	67	-109	-152	43	39,5 %
Sum kostn	*31 151*	*25 180*	*23 421*	*1 759*	*7,0 %*
Driftsresultat	**-**	***-102***	***1 660***	***1 763***	

Tabell 20 nedenfor viser utviklingen i bemanningen i fakultetsadministrasjonen. Tallene inkluderer også foto- og tegneseksjonen (tekniske stillinger) og dekan. Etter et toppunkt i begynnelsen av 2014 med 45,1 årsverk, er administrasjonen totalt nå nede i 41,8 årsverk. Fakultetsadministrasjonen følger bemanningsplanen vedtatt i omorganiseringsprosjektet Framtidens Fakultet, men har p.t. 3,6 årsverk færre enn denne planen tilsier.

Tabell 20: Antall årsverk i fakultetsadministrasjonen 2012-15

Vit Adm Tek	201202	201302	201402	201502	201505	201509
Adm	34,5	36,3	41,3	41,2	39,2	38,6
Tekn	3,5	3,4	2,6	2,6	2,6	2,2
Vit	1,4	1,2	1,2	1,2	1,0	1,0
Totalsum	**39,4**	**40,9**	**45,1**	**45,0**	**42,8**	**41,8**

Resten av fakultetet

I tillegg til instituttene og de andre områdene som er beskrevet ovenfor, består fakultetets økonomi av REK Vest, felles satsningsområder, øremerkede investeringsmidler og strategiske satsningsområder. Den økonomiske statusen for disse områdene er vist i Tabell 21 nedenfor.

Hovedårsaken til de positive avvikene er lavere aktivitet ved REK Vest enn budsjettert. Det negative avviket på *Internhandel* skyldes høye arealkostnader i 2015, samt kostnadsføring av stipender i forskerlinjen 2009-14.

Tabell 21: Resten av fakultetet - regnskap per oktober 2015 (tall i 1000 kr)

GB (tall i 1000)	Årsbudsjett	Hittil i år - budsjett	Hittil i år - regnskap	Hittil i år - avvik	Avvik %
Inntekter	*85 354*	*72 621*	*72 744*	*123*	*0,2 %*
Utstyr og varekjøp	9 602	64	-	64	100,0 %
Lønn	10 396	7 867	5 369	2 498	31,8 %
Andre driftskostn	9 802	13 304	11 800	1 505	11,3 %
Internhandel	51 133	45 143	48 325	-3 182	-7,0 %
Sum kostn	*80 933*	*66 379*	*65 495*	*884*	*1,3 %*
Driftsresultat	***4 421***	***6 242***	***7 249***	***1 007***	

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 rapport[1] 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 utdanning[2] 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 NorwayMats 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 akademia 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 utlysingsstrategien 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 kapitel (III).

- <u>Etablere program for særskilt talentfulle forskere i tidlig karriere</u>

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 finansering:

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 finansering (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.

- <u>Prestisjeprogram for å rekruttere internasjonalt ledende professorer til viktige satsingsfelt for UiB</u>

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. Profilområdene 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 ansettelser 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:

- Iøynefallende 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 tilsettingsprosess

- 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 utlysing 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 ansattsidene.

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 tilsettingskontrakten 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.

- <u>Servicesenter for Internasjonal Mobilitet bør utvides og videreutvikles</u>

Kontoret må utvides til å ivareta følende oppgaver:

- Etablere tilbud for jobb-/karriereveiledning 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 unødig 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 ansattsider

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 tilsettingssak 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 søkernes viktigste forskningsområder og som vurderer originalitet, kvalitet og søkernes 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 komite 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

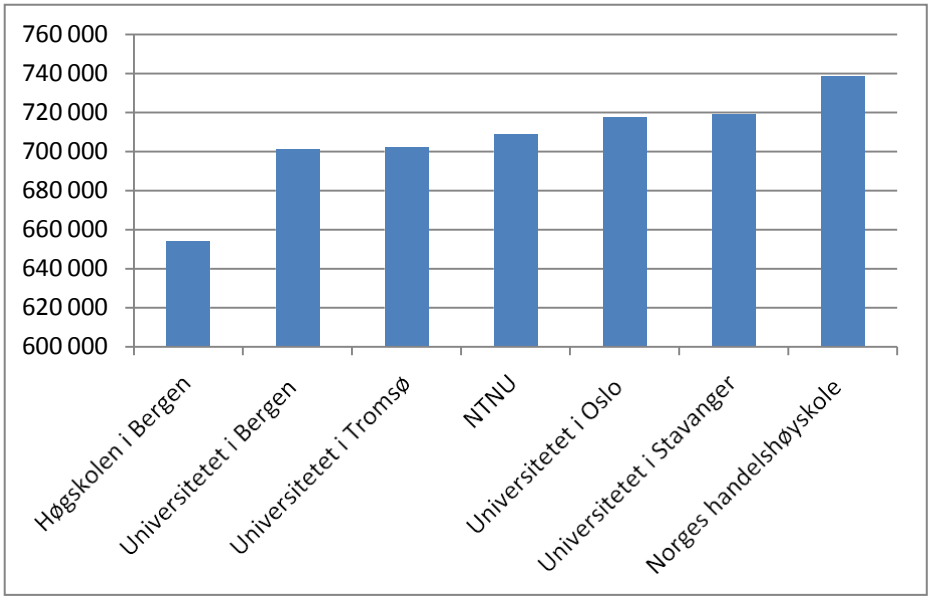
utarbeide forslag til innstilling. Arbeidsgruppen mener at intervjupanelet ikke bør være for stort, maksimalt tre personer. Det er viktig at det er kompetanse i gruppen til gjennomføring og oppsummering av inntrykk fra intervju.

Komiteen skal utarbeide forslag til innstilling. Innstillingsmyndigheten skal også selv foreta vurdering av søkerne og utarbeide en skriftlig innstilling til tilsettingsmyndigheten. 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.

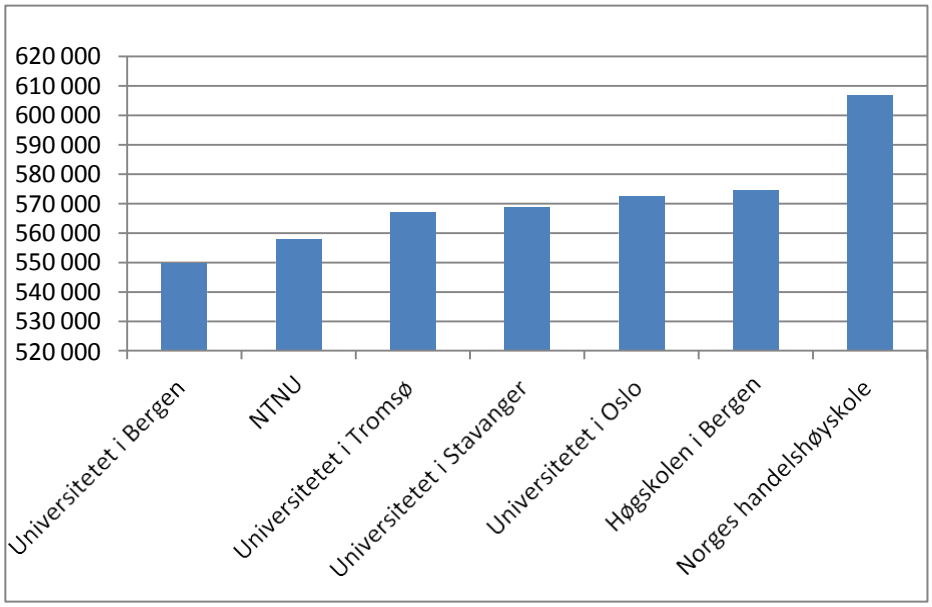
- Arbeidsgruppen foreslår at det bør være faste personalmedarbeidere som deltar som medlem i innstillingskomiteer og som skriver forslag til innstillinger. Dette for å kvalitetssikre rekrutteringsprosessene og redusere ressurs- og tidsbruken.

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 %

UNIVERSITETS- OG HØGSKOLERÅDET
The Norwegian Association of Higher Education Institutions

Bedre karrierepolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren

Visjon:
Norske UH-institusjoner skal bli langt mer attraktive
for internasjonale og norske talenter

Et inspirasjonsdokument utarbeidet av en arbeidsgruppe oppnevnt av UHR
Juni 2015

Styrebehandlet 9.6.15

Innhold:

Innhold: 2
1 Innledning 4
1.1 Oppdraget 4
1.2 Arbeidsgruppens mandat og sammensetning 7
2 Noen sentrale temaer 8
2.1 Hele karriereløpet 8
2.2 Kunnskapstrianglet – Forholdet mellom F, U og I 9
2.3 Rekruttering 10
2.4 Mobilitet 12
2.5 Ledelse 15
3 Karrieretiltak i fire faser 17
3.1 Fase 1: Doktorgradsutdanning 17
3.1.1 Stillingstyper 17
3.1.2 Karrierepolitikk i doktorgradsutdanningen 17
3.1.3 Rekruttering 19
3.1.4 Mobilitet 20
3.1.5 Ledelse 21
3.1.6 Kunnskapstrianglet 21
3.1.7 Nærings-ph.d. og offentlig sektor-ph.d. 23
3.2 Fase 2. Ansatte på kvalifiseringsnivå 23
3.2.1 Stillingstyper 23
3.2.2 Karrierepolitikk for ansatte på kvalifiseringsnivå 23
3.2.3 Rekruttering 26
3.2.4 Midlertidighet 26
3.2.5 Innstegsstillinger 28
3.2.6 Mobilitet 31
3.2.7 Ledelse 31
3.2.8 Kunnskapstrianglet 32
3.3 Fase 3. Fast ansatte i kombinerte stillinger 32
3.3.1 Stillingstyper 32
3.3.2 Karrierepolitikk for fast ansatte i kombinerte stillinger 33
3.3.3 Rekruttering 34
3.3.4 Ledelse 37
3.3.5 Mobilitet 37
3.3.6 Kunnskapstrianglet 38
3.4 Fase 4. Internasjonalt ledende professorer 39
3.4.1 Stillingstype 39
3.4.2 Karrierepolitikk for internasjonalt ledende professorer? 40
3.4.3 Rekruttering 40
3.4.4 Ledelse 41
3.4.5 Mobilitet 41
3.4.6 Kunnskapstrianglet 41
3.4.7 Karrieretiltak 41
4 Oppsummering 44
4.1.1 Noen hovedpunkter 44
5 Vedlegg 46

5.1 Det europeiske rammeverket for karrierearbeidet 46
5.1.1 ERA og HRS4R 46
5.1.2 Charter & Code 46
5.1.3 Rammeverk og verktøy for karriereutvikling 49
5.1.4 Vitaes Framework for Researchers Career 50
5.2 Rekruttering av medarbeidere 53
5.3 Rettslig rammeverk: Handlingsrom og utfordringer ved ansettelse og opphør 55

1 Innledning

1.1 Oppdraget

Konkurransen om talentene øker. Kravene om å rekruttere de beste og tilby dem attraktive vilkår og så god oppfølging at de blir værende ved institusjonen, er sterke. For at norske institusjoner kan tilby utdanning av beste kvalitet og hevde seg sterkere i den internasjonale konkurransen om talenter og forskningsmidler, må god rekrutterings- og karrierepolitikk være en høyt prioritert oppgave for ledere på alle nivåer ved alle norske UH-institusjoner. Bedre karrierepolitikk og tilrettelegging for karriereplanlegging skal omfatte alle vitenskapelig ansatte i UH-institusjonene og omfatte personer i alle karrierefaser i forskjellige roller og med ulike ambisjoner. Hensikten med dette inspirasjonsnotatet er å bidra til institusjonenes arbeid med å utvikle en bedre og mer systematisk karrierepolitikk.

At norske universiteter og høgskoler utdanner og tiltrekker seg høyt kompetente vitenskapelig ansatte, er avgjørende for å kunne tilby utdanning av høy kvalitet og for å sikre forskning med slagkraft og gjennombruddsevne, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. For å nå det politiske målet om flere internasjonalt fremragende miljøer må norske UH-institusjoner makte å rekruttere og beholde flere høyt kvalifiserte vitenskapelig ansatte. Denne utfordringen vokser i og med økende globalisering i kunnskapssektoren. Globaliseringen tydeliggjør behovet for økt mobilitet. I EU er det et uttalt mål at ansatte i UH-sektoren skal være mer mobile, både innenfor og ut og inn av Europa. Dette er både en utfordring og en mulighet.

Tydelig og profesjonell ledelse er avgjørende for at ansatte og institusjoner skal oppnå definerte mål. Målene gjelder både utvikling av robuste forskningsmiljøer og utdanning av beste kvalitet. Ambisjonen er at flere vitenskapelig ansatte og fagmiljøer skal arbeide fram mot internasjonalt ledende nivåer. Dette inspirasjonsnotatet ønsker å bidra til økt refleksjon rundt karriere. Notatet gir også anbefalinger til hvordan en i praksis kan arbeide for bedre karriereutvikling i norsk UH-sektor.

Det er UH-institusjonene selv som har ansvaret for å legge til rette for god karriereutvikling for ansatte i forsknings- og undervisningsstillinger. Som en del av denne oppgaven skal institusjonene også bidra til god og relevant karriereutvikling for dem som skal gå ut i forskningsrelatert arbeid i næringsliv og øvrig arbeidsliv. Dette gjelder en stor del av ph.d.-kandidatene, men også ansatte i postdoktor- og forskerstillinger.

Hensynet til UH-institusjonenes konkurransekraft og behovene i eksternt arbeidsliv krever at institusjonenes ledelse må øke sin oppmerksomhet på karrierepolitikk. Men også hensynet til de vitenskapelig ansatte og deres muligheter til å realisere sitt potensial og sine ambisjoner, krever et mer systematisk arbeid enn det som utføres i dag.

Karrierepolitikk er et komplekst forskningspolitisk tema. Mange ulike oppgaver og virkemidler må til for å bygge gode karriereveier og oppnå økt mobilitet i akademia. Arbeidsgruppen for bedre karrierepolitikk, som er opprettet av UHR

Boks 1. Økt etterspørsel etter karrierepolitikk
Flere ulike utviklingstrekk øker behovet for et mer bevisst forhold til karrierepolitikk ved norske institusjoner. Noen av disse er:

- **Økt internasjonal konkurranse om talentene**. Konkurransen om talentene internasjonalt merkes stadig tydeligere også i Norge. Geografisk ligger Norge utenfor sentrale «veikryss», noe som skaper en ekstra utfordring når vi skal tiltrekke oss de beste internasjonale talentene.
- **Økt internasjonal rekruttering bidrar til økt mangfold i den vitenskapelige staben** og setter nye krav til ledelse og karriereplanlegging.
- Forventninger om og behov for **bredere dialog og samarbeid mellom UH-institusjonene, næringslivet og det øvrige arbeidslivet**. Behovet for ph.d.-utdannede i arbeidsmarkedet utenfor akademia øker.
- Høyere **forventninger til profesjonell ledelse** og mer forutsigbare karriereløp blant nyansatte og unge forskere og undervisere.
- **Mer strategiske UH-institusjoner**: De ansatte er institusjonenes viktigste ressurs. Det er forventninger om å bruke de menneskelige ressursene på en enda bedre måte.
- **Strategiske tiltak for kompetanseheving for fast ansatte.** Det er blant annet behov for å øke førstestillingskompetansen innen mange profesjonsutdanninger.
- Tross god rekruttering av kvinner i øvrige vitenskapelige stillinger er det **behov for å øke andelen kvinnelige professorer.**
- **Mer strategiske ansatte:** Ønske og behov for å legge bedre grunnlag for egen og forskningsgruppens suksess i konkurranser om stillinger og ved søknader til Horisont 2020 / ERC, SFF, SFI, SFU etc.
- Behov for økt forutsigbarhet og mer strukturerte karriereløp pga. **mer konkurransebasert finansiering** og flere tidsavgrensede prosjekter.
- Innføring av **innstegsstillinger** og lignende talentprogram som vil kreve en mer strukturert karriereoppfølging.
- **Økt internasjonal oppmerksomhet** på karriereutvikling innen akademia, med EU som viktig aktør og arena for internasjonal politikkutvikling.

(mandat og sammensetning, se nedenfor), konsentrerer seg i all hovedsak om *karriereutvikling for vitenskapelig personale i UH-sektoren*. Dette omfatter primært personer som er fast ansatt i kombinerte stillinger, og noen i åremålsstillinger eller rene forskerstillinger.

Det vil være ulike muligheter, utfordringer og behov som er relevante i ulike faser i karriereløpet. Arbeidsgruppen har tatt for seg alle faser i karriereløpet, fra rekruttering av ph.d.-kandidater til ansettelse av nyutdannede og videreutvikling av høyt kompetente undervisere og forskere til professornivå.

Notatet peker på utfordringer som UHRs medlemsinstitusjoner står overfor. Utfordringene er store og forventningene om systematisk arbeid for å fremme god karriereutvikling vil ventelig øke i tiden fremover. Den viktigste ressursen vi har for å møte disse utfordringene, er menneskene som arbeider ved våre universiteter og høyskoler. Hvordan legge til rette for at det enkelte individ, sammen med sine kolleger, kan leve opp til de mange forventningene og få utnytte sitt faglige og karrieremessige potensial best mulig?

Mye gjøres allerede. Alle UH-institusjoner arbeider aktivt med en rekke temaer som angår karriere, som i f.eks. likestillingsplaner, internasjonale handlingsplaner, rekrutteringsstrategier og andre personalpolitiske temaer. Karriere er ofte tema i medarbeidersamtaler. For mange handler også publiseringspolitikk, lønnspolitikk og rutiner for forskningsfri og utenlandsopphold om karriereutvikling. Utfordringen er at

disse temaene sjelden håndteres samlet i et helhetlig arbeid med karriereutvikling.

God karrierepolitikk skaper gode forskningsmiljøer og kvalitet i forskning og utviklingsarbeid for alle. Dette er ikke minst viktig for kvinners rekruttering inn i vitenskapelige stillinger generelt og særlig til toppstillinger. For å få dette til må karrierepolitikken være målrettet og systematisk i alle faser. Kun 15 norske UH-institusjoner har signert *European Charter for Researchers* og *the European Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, (Charter& Code),* hvorav sju har den såkalte HR-logoen. (Se vedlegg 5.1.) Imidlertid er verken signering eller logo noen garanti for en ambisiøs karrierepolitikk.

Arbeidsgruppen tar til orde for at institusjonene bør se de ulike planene og strategiene i sammenheng og etablere **en samlet politikk for karriereutvikling**.

Det er ikke bare på institusjonsnivå det er utfordringer. *Den enkelte vitenskapelig ansatte* må i større grad bevisstgjøres og ta grep om sin egen karriereutvikling. Alle vitenskapelige ansatte bør i hver fase av sin karriere planlegge strategisk og arbeide mot definerte mål innenfor rammen av egne interesser og talenter.

Videre er det en utvikling mot at stadig mer av forskningen er organisert i forskergrupper. Godt karrierearbeid, både på institusjons- og individnivå, må fange opp dette.

Boks 2. Temaer fra dialogmøter om Charter & Code:

I 2011-2012 gjennomførte UHR og Forskningsrådet dialogmøter om forskerkarriere og karriereplanlegging for forskere ved sju institusjoner i UH-sektoren (se vedlegg om Charter & Code). Blant temaer som ofte ble nevnt var:

- Behov for mer systematisk tenkning rundt karriereplanlegging
- Institusjonene må legge større vekt på å følge opp den enkeltes karriere
- Forskerne er på sin side skeptiske til selve *karriere*begrepet
- Internasjonal mobilitet som viktig virkemiddel for karriereutvikling
- Stillingsstrukturen og organisasjonsmodellene oppleves som lite fleksible
- Behov for å styrke karriere- og mobilitetsdimensjonen i doktorgradsutdanningen
- Behov også for tiltak for ansatte på høyere nivå

Arbeidsgruppen mener at god karrierepolitikk er et virkemiddel for å øke kvaliteten i norsk forskning og utdanning. Et viktig mål er å få fram flere norske fagmiljøer med internasjonal høy standard. Men det er viktig å understreke at god karrierepolitikk skal være for *alle vitenskapelig ansatte*, ikke bare for dem som lykkes i den internasjonale konkurransen. Imidlertid må målet med en god karrierepolitikk være at flest mulig skal lykkes innenfor sitt fagfelt også internasjonalt.

I notatet bruker arbeidsgruppen betegnelsen «vitenskapelig ansatt». Oppdraget er dermed noe utvidet i forhold til det opprinnelige mandatet der begrepet

«forsker» anvendes. Arbeidsgruppen mener dette er viktig fordi forskerbegrepet ikke er dekkende for alle ansatte i kombinerte stillinger.

Den viktigste målgruppen for notatet er UHRs medlemsinstitusjoner. Når begrepet «institusjoner» benyttes i notatet, vises det til alle institusjoner som omfattes av UH-loven.

1.2 Arbeidsgruppens mandat og sammensetning

Arbeidsgruppen skal utarbeide et inspirasjonsnotat om karriere og mobilitet for forskere i UH-sektoren. Målet med notatet er å inspirere institusjonene, samt å oppfordre myndigheter, finansieringsorganer og arbeidslivsorganisasjonene til et mer systematisk og helhetlig arbeid på dette området.

Med utgangspunkt i eksisterende oversikter, eller ved selv å innhente informasjon, skal arbeidsgruppen

- Konkretisere og evt. avgrense temaet
- Identifisere eksisterende eksempler på god praksis for forskere når det gjelder mobilitet og karriereutvikling
- Identifisere punkter som fremmer og hemmer arbeidet med karrierepolitikk og forskermobilitet
- Foreslå hvordan institusjonene kan arbeide mer systematisk når det gjelder mobilitet og karriereutvikling for forskere
- Vurdere hvordan UH-institusjonene kan hente erfaring og å bidra internasjonalt til å fremme mobilitet og karriereutvikling, herunder følge relevante prosesser i EU-regi, bl.a. knyttet til prinsippene i det europeiske Charter og Code (The European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers).[1]
- Vurdere behovet for instrumenter og virkemidler, f.eks. av typen Vitaes Research Development Framework?
- Vurdere behov for faste møteplasser eller andre tiltak som kan styrke nasjonalt samspill på dette området

Tidsramme:
Arbeidsgruppen leverer en underveisrapport senest innen 15. september 2014 for drøfting og kommentarer i utvalgene, og levere et endelig notat innen 1. desember 2014.

Arbeidsform:
Arbeidsgruppen velger selv sin arbeidsform, men som ledd i arbeidet med notatet kan arbeidsgruppen invitere ulike aktører og parter til dialog- og arbeidsmøter og ev. invitere til en lanseringskonferanse ved ferdigstillelse.

[1] http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/europeanCharter

Finansiering:
Utgifter til et visst antall møter deles mellom forskningsutvalget og administrasjonsutvalget. Utgifter til eventuelle samlinger eller møter ut over dette må dekkes av deltakerne eller av eksterne midler.

Sammensetning:
Arbeidsgruppen forankres i UHRs forskningsutvalg og administrasjonsutvalg.

- Personer oppnevnt av forskningsutvalget:
  - Kari Melby, prorektor NTNU
  - Roland Jonsson, professor, UiB
  - Hege Rudi Standal, SiN
- Personer oppnevnt av administrasjonsutvalget
  - Ann Elisabeth Wedø, direktør HiOA
  - Odd Arne Paulsen, personaldirektør, UiT
  - Vibeke Moe, NARMA

Ragnar Lie og Rakel Christina Granaas fungerer som arbeidsgruppens sekretariat.

Arbeidsgruppen har hatt 4 møter[2]. I tillegg har gruppen hatt uformelle møter med bl.a. Forskerforbundet og Kunnskapsdepartementet.

2 Noen sentrale temaer

I denne delen presenteres noen temaer som er gjennomgående for arbeidet med karrierepolitikk. Disse temaene danner grunnlaget for gjennomgangen for de fire karrierefasene i kapitel 3.

2.1 Hele karriereløpet

I karrierepolitisk sammenheng ser arbeidsgruppen det som naturlig å ta for seg *hele karriereløpet under ett*. Vi tar utgangspunkt i at en vitenskapelig karriere starter på vei inn i en doktorgradsutdanning (og for en del før dette også), eller ved ansettelse på lektornivå, og varer til og med toppstillingsnivå.

Arbeidsgruppen har valgt å håndtere de vitenskapelige ansattes karriereløp inn i fire karrierefaser:

Fase 1. **De som er i organisert doktorgradsutdanning:** Ph.d.-kandidater og kandidater i stipendprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid.
Fase 2. **Ansatte på kvalifiseringsnivå:** Postdoktorer, eksternt finansierte forskere, personer i innstegsstillinger, åremåls- eller prosjektbaserte stillinger), samt universitets- og høgskolelektorer.
Fase 3. **Fast ansatte i kombinerte stillinger:** Førsteamanuenser og professorer, førstelektorer og dosenter.
Fase 4. **Internasjonalt ledende professorer**

[2] 23.4.14, 14.5.14, 19.6.14 og 19.1.15.

Å ta utgangspunkt i hele karriereløpet er i tråd med arbeidet på dette feltet innen EU. Karriereutvikling er et av seks hovedtemaer i arbeidet med å realisere Det europeiske forskningsområdet, ERA. EU har en egen HR-strategi, og karriere er et sentralt element i EUs Charter & Code[3], og i faste arbeidsgrupper under ERAC[4] arbeides det aktivt med politikkutvikling på dette området. EU opererer også med fire karrierefaser:

R1: First Stage Researcher (up to the point of PhD),
R2: Recognized Researcher (PhD holders or equivalent who are not yet fully independent),
R3: Established Researcher (researchers who have developed a level of independence)
R4: Leading Researcher (researchers leading their research area or field).

Denne inndelingen ble knesatt i en *Communication* (Meddelelse)[5] fra EU-kommisjonen i 2011 I norsk sammenheng er den bl.a. referert til i *Forskningsbarometeret 2014*.[6] Nærmere beskrivelse av de fire stegene finnes på More2.

Arbeidsgruppen mener, i likhet med EU, at det er helt sentralt å ta for seg *hele karriereløpet* under ett. Imidlertid mener arbeidsgruppen at betegnelsene i norsk sammenheng må tilpasses noe, bl.a. fordi vi snakker om kombinerte stillinger i to ulike karriereveier i fase 2, 3 og 4. Det er med andre ord ikke bare forskningsoppgavene som gjelder.[7] Samtidig synliggjør arbeidsgruppen at vi innenfor gruppen av fast ansatte opererer med to nivåer, først vitenskapelig etablerte ansatte på førsteamanuensis- og professor-nivå og deretter internasjonalt ledende professor (Se også Boks 18, s. 43).

2.2 Kunnskapstrianglet – Forholdet mellom F, U og I

I UH-loven er institusjonene pålagt flere hovedoppgaver: utdanning, forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og innovasjon. Begrepet kunnskapstrianglet, som er mye brukt i europeisk sammenheng og som gir et viktig perspektiv i den siste forskingsmeldingen, signaliserer større vekt på

---

[3] European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers
[4] ERAC er ERA-Committee som følger opp initiativer og utviklingstrekk innen de seks prioriterte temaene for utviklingen av *ett* europeisk forskningsområde (ERA) og rapporterer direkte til Ministerrådet for forskningssaker. Se vedlegg i kap 5.1.
[5] http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Towards_a_European_Framework_for_Research_Careers_final.pdf
[6] Bl.a. s 51.
[7] Sammenlignet med karrierefaser i norsk UH-sektor legger man i EU-sammenheng større vekt på de vitenskapelig ansattes *relative* kompetanse, det vil si på hvor den enkelte står i forhold til sine forskerkolleger internasjonalt. «Recognized», «Established» og «Leading» angir grad av faglig synlighet og anerkjennelse blant sine fagfeller. Dette legges det også vekt på i forklaringen til de fire trinnene. De betegner grad av faglig kompetanse som kan utveksles med resten av forskersamfunnet. Mao er det *ikke* slik at vi kan forvente at alle professorer vil lykkes i å nå R4-trinnet. Alle professorer er ikke nødvendigvis internasjonalt ledende innen sitt felt.

koblinger mellom forskning, forsknings- og utviklingsarbeid, undervisning og formidling/innovasjon i kunnskapspolitikken.

De fleste vitenskapelige stillinger i UH-sektoren er kombinerte stillinger med oppgaver både innen forskning, undervisning, formidling og innovasjon. Dette betyr *ikke at alle ansatte skal utføre alt i like stor grad og til enhver tid*. Pålegget gjelder på institusjonsnivå, og institusjonene har ansvar for og et visst handlingsrom til å fordele og kombinere ulike typer oppgaver. For den ansatte kan vektlegging av de ulike oppgavene skifte i ulike faser i karriereløpet.[8]

Forskning viser at ansatte som gjør det godt innen forskning og lykkes med å tiltrekke seg konkurransebasert ekstern finansiering, også er aktive og gode undervisere. Det er sannsynligvis en myte at gode forskere er dårlige eller motvillige undervisere, eller at gode forskere ikke lykkes på andre områder. Gode forskere samhandler også mye med eksterne aktører. Et interessant funn i NIFU-rapporten *Noder i Kunnskapsnettverket*[9] viser at de mest aktive og erfarne forskerne også samarbeider mest med næringsliv og offentlig sektor. Særlig gjelder dette personer som kommer inn i vitenskapelige stillinger med erfaring fra arbeid utenfor UH-sektoren. De er ofte mer aktive innen alle former for kunnskapsspredning og samarbeid med eksterne aktører – både offentlige og private – enn andre. Det å ha ekstern finansiering av forskningen - fra nasjonale og internasjonale kilder – slår positivt ut på alle former for utadrettet virksomhet og eksternt samarbeid.[10] Nøkkelen til samarbeidet ligger i rekrutteringen av de ansatte og i den konkrete karriereutviklingen til den enkelte.

For en UH-institusjon bør derfor arbeidet med å utforme en god karrierepolitikk ta utgangspunkt i at de ulike aktivitetene er *gjensidig forsterkende*.

2.3 Rekruttering

Gode rekrutteringsprosesser er avgjørende for god karriereutvikling senere. Institusjonene må derfor arbeide for å få gode strategier og profesjonelle rutiner for rekruttering.

Åpen rekruttering

Rekruttering handler om å motivere og få fatt i de beste hodene innenfor ulike fagfelt. Skal man finne de beste talentene, må man lete internasjonalt, og selvsagt blant begge kjønn. For at den riktige kompetansen skal benyttes på rett sted, dreier mye av kunnskapspolitikken i Europa seg om et mest mulig åpent arbeidsmarked for forskere på tvers av

Boks 3. Hva er en god rekrutteringsprosess?

- Åpen
- Tydelig
- Internasjonal (ikke gi fordeler til egne)
- Aktiv og strategisk
- Rask
- Transparent
- Merittbasert

[8] En arbeidsgruppe nedsatt av UHR kommer i løpet av vårsemesteret 2015 med inspirasjonsnotatet *Utdanning i endring: Nye muligheter for FoU + Utdanning*.
[9] *Noder i kunnskapsnettverket, Forskning, kunnskapsoverføring og eksternt samarbeid blant vitenskapelige ansatte i UH-sektoren*, NIFU-rapport 23/2014,
[10] NIFU-rapport 23/2014, s. 8.

land (se nedenfor om internasjonal mobilitet). Et grunnleggende prinsipp både i EU og i Norge er at rekruttering som hovedregel skal gjøres internasjonalt. Alle stillinger skal med andre ord utlyses internasjonalt, fra stipendiatstillinger til professorater.

Det er imidlertid ikke nok å kunngjøre en ledig stilling gjennom Euraxess-portalen. En bør i tillegg ta i bruk aktive letekomiteer, bruke internasjonale nettverk og fagspesifikke internasjonale møteplasser og konferanser. Slike virkemidler er særlig viktig i fagmiljøer hvor det er stor underrepresentasjon av det ene kjønn. Videre må utlysningstekstene utformes slik at de ikke begrenser reell internasjonal konkurranse. Det er også vesentlig å formidle tydelig hva som forventes av søkeren ut over faglig produksjon og undervisning innen eget felt. Særlig viktig er det å klargjøre hvordan den som ansettes skal ta del i det eksisterende fagmiljøet og bidra til å utvikle enhetens langsiktige mål.

For å hindre for høy grad av egenrekruttering er det viktig at institusjonens egne søkere eller norske søkere *ikke gis et systematisk fortrinn* i noen del av ansettelsesprosessen. Videre er det et poeng at ansettelsesmyndigheten bør være på et nivå internt ved institusjonen med tilstrekkelig avstand til fagmiljøet. Institusjoner må ha kunnskap om uintendert diskriminering i ansettelsesprosesser og iverksette tiltak for at dette skjer.

Dobbelt oppdrag

Institusjonene skal ikke bare rekruttere til seg selv, men også til det globale fagfellesskapet og til resten av samfunnet. I noen grad handler det om et dobbelt oppdrag når institusjonene rekrutterer til vitenskapelige stillinger. Dette gjelder særlig rekrutteringsstillinger og i noen grad postdoktor:

Fase 1. Å rekruttere *ph.d.-kandidater* handler om å rekruttere et stort antall talenter til et forsknings-/kunnskapsbasert næringsliv og offentlig sektor, og et mindre antall til egen sektor[11]. Dette tosidige oppdraget må tas inn i rekrutterings- og karrierestrategien i sektoren.

Fase 2. På *nivået over avlagt doktorgrad* handler det også til en viss grad om et tosidig oppdrag. Men de fleste postdoktorer er ansatt for å bygge sin forskerkarriere i UH-sektoren og instituttsektoren. Mange ansatte i eksternt finansierte forskerstillinger skal også videre i en akademisk karriere. Men en del av dem går videre til andre deler av kunnskapssamfunnet. På lektornivå skal de fleste kvalifisere seg til førstestillingsnivå.

Fase 3 og 4.

Rekruttering til *faste, kombinerte stillinger i UH-sektoren* handler om å tiltrekke seg personer som har som hovedoppgave å styrke kvaliteten på forskning, forsknings- og utviklingsarbeid, undervisning, formidling og

[11] Kun 18 % vil fortsette å jobbe med FoU etter avlagt ph.d-grad i Norge. Det er imidlertid variasjon mellom fagområder. F.eks. fortsetter ca. 50 % av kandidatene med forskning og utvikling innen medisin og helse. Se Taran Thune m. fl.: *PhD education in a knowledge society*. An evaluation of PhD education in Norway, NIFU report 25/2012.

innovasjon ved institusjonen, og som kan realisere sitt potensial innenfor UH-institusjonene.

I kapitel 3 vil vi fokusere på rekruttering når det gjelder alle disse fire fasene i en vitenskapelig karriere. Se også vedlegg, kap. 5.2.

2.4 Mobilitet

Mobilitet og rekruttering henger nøye sammen. Internasjonal rekruttering er i seg selv mobilitet. En norsk eller utenlandsk søker som har utdannelse eller opphold fra flere steder i verden, bør normalt vurderes som en sterkere søker enn søkere som har hele sin karriere ved samme institusjon.

Mobilitet ses i denne sammenheng som et virkemiddel for gode karriereveier for vitenskapelig personale. Vi snakker om ulike former for mobilitet i ulike faser:

Intern mobilitet i sektoren (mellom institusjoner i UH).
For unge forskere som vil ha en karriere ved norske UH-institusjoner, er det tre mekanismer som er relevante:

- Vekst i institusjonene som følge av økt studenttall eller økt forskningsaktivitet, og dermed nye stillinger.
- Intern mobilitet av vitenskapelig ansatte mellom UH-institusjoner og mobilitet mellom UH-institusjoner og offentlig/privat sektor (sektormobilitet)
- Stillinger som lyses ut som resultat av aldersavgang.

Fra 2007 til 2012 viser statistikken en vekst i antall vitenskapelig ansatte med 13 %[12]. I de nærmeste årene går mange av med pensjon. Den sterke veksten i sektoren på 1970-tallet gjør at en forholdvis stor kohort vitenskapelig ansatte nå er mellom 65-70 år.[13] Dette gir mange institusjoner store utfordringer, men også et unikt handlingsrom!

Norsk UH-sektor preges av relativt lav mobilitet *mellom* ulike norske forskningsmiljøer. Vi ser en viss tendens til at karrierebevisste personer søker seg fra mindre til større institusjoner når det kan være karrierefremmende, mens mange blir værende ved den institusjonen de er utdannet eller søker seg til den regionen de selv eller ektefellen har tilhørighet. Mye tyder på at det er få som flytter til andre institusjoner etter å ha fått fast stilling ved et av de eldste universitetene i Norge.

---

[12] *Forskningsbarometeret 2014*, s. 48

[13] Se *Etterspørsel etter og tilbud av stipendiatstillinger i Norge frem mot 2020* («Stipendiatrapporten»). Rapport fra en arbeidsgruppe nedsatt av Kunnskapsdepartementet og Universitets- og høgskolerådet, Oslo 2012. I rapporten vises det til en NIFU-analyse fra 2007 der det fremkommer at det vil være mellom 850-1050 ledige stillinger som følge av pensjonering og utgående mobilitet i UH-sektoren og instituttsektoren i perioden 2012-2020), se s. 13-14.

At mobiliteten mellom norske UH-institusjoner er lav, er en utfordring. Erfaring, nettverk og faglig arbeid fra ulike steder i kunnskapskjeden er positivt. En konsekvens av den lave mobiliteten er at det gir få åpninger for nye talenter. I mange fagmiljøer utlyses ny stilling bare når noen går av med pensjon. Det er også en viss fare for at ledige stillinger automatisk besettes av unge forskere som har samme faglige innretning som sin forgjenger. Dette kan begrense muligheten for faglig fornyelse.

Sektormobilitet

Sektormobilitet handler om utveksling av ansatte mellom kunnskapsinstitusjonene, næringslivet og offentlig sektor. I Norge viser *Forskningsbarometeret 2014*[14] at mobiliteten fra UH-sektoren til næringslivet er lav. Holder vi rekrutterings- og postdoktorstillinger utenfor, er det kun 3,5 % årlig som går fra UH-sektoren til annen virksomhet. Trolig er flertallet av disse ikke fast ansatt. Det er liten tradisjon for bevegelse fra en akademisk stilling i UH-sektoren til en forsker- eller administrativ/operativ stilling i offentlig eller privat virksomhet – og tilbake igjen. Samtidig er det behov for større utveksling av kompetanse og ideer mellom sektorene. Men å integrere en slik utveksling i en akademikers karriereløp er krevende. På flere fagområder er det imidlertid mye samspill mellom UH-institusjonene og andre arbeidsgivere, f.eks. innen jus og medisin/helsefag. I skjæringsfeltet mellom universiteter og universitetssykehus er delte stillinger utbredt. Også innenfor teknologi er vekselbruk vanlig, gjerne organisert som II-stillinger i instituttsektoren for ansatte i hovedstilling ved universitet eller høgskole, og vice-versa. På fagområder innen f.eks. samfunnsvitenskap er doble ansettelser i forskningsinstitutter og UH-institusjoner mye brukt. Dessuten opererer en del av profesjonsfagene i et naturlig faglig vekselbruk mellom praksis og forskning som legger til rette for mobilitet.[15]

Internasjonal mobilitet

Vi liker å tenke på kunnskap og kunnskapsproduksjon som allemannseie, og vi mener at kunnskap må kunne flyte mest mulig fritt. Forskning er av natur internasjonal, og økte muligheter for spredning og elektronisk informasjonsutveksling gjør at mobilitetsidealet kan oppfylles lettere nå enn tidligere. Dette innebærer at forskere kan, og sannsynligvis vil, komme til å bevege seg mer mellom ulike forskningsmiljøer, institusjoner og land i sin søken etter bedre og mer spennende prosjekter, nettverk og karrieremuligheter.

EU har hatt som eksplisitt målsetting at i tillegg til de fire friheter i Maastricht-traktaten (fri bevegelse av personer, varer, kapital og tjenester), skal fri bevegelse av kunnskap, forskere og studenter anses som «den femte frihet». Dette er et kjernepunkt i EUs mål om at Europa skal fungere som ett felles

[14] *Forskningsbarometeret 2014*, s. 67

[15] Vi minner om funnene i NIFU-rapporten *Noder i kunnskapssamfunnet* om fordelen med rekruttering av personalet som har erfaring fra annen virksomhet enn forskning og utdanning både for forskning og innovasjonsvirksomhet. (NIFU-rapport 23/2014).

forskningsområde, ERA (European Research Area).[16] EU har derfor tatt initiativ til en rekke tiltak for å øke forskermobilitet internt i og utenfor EU (og mellom EU og assosierte land, som Norge), samt å tiltrekke seg forskere fra land utenfor EU. Dette gjelder tiltak som finansiering av nettverk, prosjekter, forskerskoler og individuelle mobilitetstiltak, herunder studentmobilitet. EUs Marie Skłodowska-Curie og ERASMUS+ er begge sentrale ordninger for dette.

Spørsmålet er hvordan norske vitenskapelig ansatte/forskere ligger an med tanke på internasjonal forskermobilitet. *Utgående mobilitet* er lav for norske forskeres del[17], selv om relativt mange har kortere forskningsopphold i utlandet. Dette kan være en følge av den norske ordningen med sabbatsår. Internasjonalt samarbeid ses på som viktig, men terskelen for å flytte til en utenlandsk institusjon synes å være høy for nordmenn. Det gode norske arbeidsmarkedet forklarer en del, mens lavere sysselsetting i andre land stimulerer europeiske forskere til i større grad å flytte på seg. Norske familiemønster tilsier dessuten at vi svært ofte snakker om to karrierer som skal passes inn når man skal flytte utenlands. Økt fleksibilitet og tilrettelegging for tokarrierefamilier kan bidra til at krav om internasjonal mobilitet ikke hindrer karriereutvikling. Særlig gjelder dette kvinner. Når vitenskapelig ansatte blir spurt om hva som skal til for å ble mer internasjonalt mobile, rangerer de planmessig karriereutvikling aller høyest.[18]

Ordningen med forskningstermin er et viktig virkemiddel for mobilitet. Arbeidsgruppen tror det er større rom for at institusjonene benytter forskningsterminordninger strategisk for å styrke blant annet nyorientering, publisering og etablering av internasjonale nettverk. Ved mange institusjoner er tildeling av forskningstermin betinget ikke bare av en god plan, men også av oppnådde resultater, og knyttet til krav om utenlandsopphold. Arbeidsgruppen vil oppfordre institusjonene til å utarbeide en tydelig politikk for internasjonalisering av egne ansatte, både når det gjelder ph.d., postdoktorer og fast vitenskapelig ansatte.

Når norske og utenlandske forskere som har tatt doktorgrad eller har hatt stillinger ved norske UH-institusjoner reiser ut av Norge, kan det oppfattes som et problem for institusjonene; de «mister» kompetanse til andre.[19] Imidlertid har utgående mobilitet klare positive sider. Forskning og undervisning inngår i et internasjonalt økosystem hvor alle deltar i spredning og utveksling av ideer, prosjekter og personer. Greier norske forsknings- og utdanningsinstitusjoner å levere kompetanse og forskning som er attraktiv ved vitenskapelige miljøer i andre land, betyr det at vi bidrar til den globale kunnskapsproduksjonen og at vi holder en kvalitet som er på internasjonalt nivå. Mobile forskere tar dessuten

---

[16] Ofte blir kulturen i Europa på dette punktet satt i kontrast med praksis i USA, hvor mobiliteten er langt høyere og hvor folk innen akademisk sektor ofte flytter flere ganger gjennom karrieren.
[17] *Forskningsbarometeret* 2014, s. 48
[18] *Forskningsbarometeret* 2014, s. 53.
[19] I «Strukturmeldingen» vises det til en analyse fra 2007 der det kommer fram at nesten to tredjedeler av utlendingene blir i Norge etter avlagt doktorgrad. De fleste av disse kommer fra nordiske land, EU-området og Nord-Amerika (s. 32-34).

med seg sitt norske faglige nettverk som dermed spres internasjonalt, og som bidrar til å bygge internasjonale nettverk som styrker norsk forskning.

Med tanke på *inngående mobilitet* har bildet endret seg de siste årene. Mens veksten i antall vitenskapelige stillinger har økt med 13 % fra 2007 til 2012, har antall med ikke-norsk statsborgerskap økt med 60 %. Antall utenlandske ansatte i UH-sektoren har økt fra 15 til 20 % i samme periode. Dette betyr at norske institusjoners attraktivitet er økende.

Arbeidsgruppen mener at systematisk arbeid med god internasjonal rekruttering er svært viktig for å heve kvaliteten i norske UH-institusjoner. Som et land i utkanten av verden, med et beskjedent volum på forskningsvirksomheten, er det utfordrende å lykkes med å rekruttere de beste internasjonalt. Den viktigste suksessfaktoren er relatert til kvaliteten på forskningsmiljøet og det renommé det har internasjonalt. Dersom det kombineres med en mer systematisk karrierepolitikk, vil det både gjøre oss mer attraktive for å rekruttere utenlandske forskere og styrke vår evne til å beholde de beste. Arbeidsgruppen mener at den nye ordningen med innstegsstillinger er et egnet virkemiddel for å rekruttere noen av de aller beste til norske institusjoner.

2.5 Ledelse

En helhetlig karrierepolitikk er ikke mulig uten eierskap og forankring på alle ledelsesnivåene ved institusjonene, fra rektor, via dekan, til institutt-/ senterleder og til forskergruppeleder.

Siden midten av 90-tallet, etter at høgskoler og universiteter kom under samme lov, har institusjonene gjennomgått store endringer. Den enkelte institusjon har fått større autonomi og dermed større ansvar og medfølgende økte krav til profesjonell ledelse på alle nivåer. Selv om valgt ledelse fremdeles er normen mange steder, har det foregått en endring i retning av stadig flere ansatte ledere både på institusjons- og fakultetsnivå. For eksempel har flertallet av UHRs medlemsinstitusjoner nå ansatt rektor. I «Strukturmeldingen» går Regjeringen inn for ansatt rektor og ekstern styreleder som hovedmodell for styring og ledelse av institusjonene.[20] Uavhengig av formell ledelsesform møter imidlertid alle institusjoner krav om mer profesjonell ledelse og systematisk lederopplæring.

Rektorene og institusjonenes øvrige toppledelse er selvsagt viktige, men fakultets-, institutt- og senterledere spiller også en avgjørende rolle for utvikling og implementering av karrierepolitikken. Denne gruppen har det direkte ansvaret for å følge opp og skape gode faglige rammer for de vitenskapelig ansatte. *Det er her den reelle karrierepolitikken skal utøves.*

[20] Meld. St. 18 2014/2015 *Konsentrasjon for kvalitet*, Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren

Videre vil vi understreke at utdannings- og forskningsledelse er og bør være en del av en karrierestrategi i seg selv. Dette gjelder ikke bare for dem som skal bekle formelle lederposisjoner (enten vi snakker om valgt eller ansatt enhetsledelse). Dagens forskningslandskap, med økt vekt på internasjonalisering og ekstern finansiering, stiller økte krav til forskningsledelse, og kvalitetsheving på utdanningstilbud krever økt oppmerksomhet på utdanningsledelse. Det gjelder i forskergrupper, ledelse av store prosjekter (som SFF, koordinatoransvar for EU-prosjekter, mv.), forskerskoler, ansvarlige for utdanningsprogrammer osv. Dette innebærer at alle som har karrierer i UH-sektoren på nivå over fase 2, vil ha en eller flere lederroller i kortere eller lengre perioder. Ledelse bør også være en sentral del av en institusjons karrierepolitikk.

Boks 4. Hva er en karriereplan?
(Se også Boks 18)

- Et generell målsetting må være at *en god karriereplan skal bidra til å gi den ansatte flere valgmuligheter ved neste korsvei*.
- En karriereplan bør eies av den ansatte og institusjonen i fellesskap. Den bør normalt utarbeides i samspill med nærmeste leder og kan inneholde følgende elementer:
    - En formulert målsetting for hva som skal oppnås på lengre sikt. Jo mer konkret jo bedre.
    - Delmål for hvert år når det gjelder konkrete resultater/aktiviteter innen forskning, undervisning og samfunnskontakt/innovasjon.
    - En konkret strategi for internasjonalisering (utvikling av nettverk, forskningssamarbeid, mobilitet/utenlandsopphold).
    - Kartlegging av kompetanseområder som bør utvikles, og hva som skal til for å få det til (inkl. hvilke elementer av dette den ansatte selv har ansvaret for og hva institusjonen skal bidra med av ressurser, kurs, etc.).
    - Definering av evt. hindringer og risikofaktorer og beskrivelse av alternative strategier og planer.

Oppfølging og oppdatering av karriereplanen bør skje jevnlig, først og fremst av den ansatte selv*, men minst årlig i medarbeidersamtale (eller tilsvarende).
** Vitaes Research Development plan er et praktisk verktøy for den ansatte for å følge opp sin egen karriereplan. (Se vedlegg 5.1.4)*

3 Karrieretiltak i fire faser

Som omtalt i kap 2.1. omfatter god karrierepolitikk i UH-sektoren hele karriereløpet, fra ph.d. til professor eller fra lektor til dosent. Og som nevnt ovenfor, finner arbeidsgruppen det hensiktsmessig å dele UH-institusjonenes vitenskapelige ansatte i fire grupper: 1) Kandidater i doktorgradsutdanning, 2) ansatte på kvalifiseringsnivå, 3) fast ansatte i kombinerte stillinger og 4) internasjonalt ledende professorer.

I de kommende avsnittene skal vi se nærmere på utfordringer og karrieretiltak for de tre fasene, med fokus på de gjennomgående temaene som er omtalt ovenfor.

3.1 Fase 1: Doktorgradsutdanning

3.1.1 Stillingstyper

De fleste i denne kategorien er de som er tatt opp i et ph.d.-program og gjennomgår organisert doktorgradsutdanning. Pr. oktober 2013 er det ifølge DBH registrert 9.439 doktorgradsavtaler i Norge, en økning på mer enn 50 % siden 2003. Pr. januar 2014 følger 232 stipendiater nærings-ph.d.-ordningen, og 21 følger offentlig sektor-ph.d.-ordningen. I tillegg er det 53 stipendiater i stipendprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid.

Norge bruker store ressurser på doktorgradsutdanning. Eksempelvis bruker Universitetet i Oslo ca. 20 % av sitt budsjett til dette formål (ca. 1 mrd. kr av et budsjett på ca. 5 mrd.). Å sørge for at denne gruppen følges opp på en god måte er svært viktig. god oppfølging har store konsekvenser for både forskning og utdanning i UH-sektoren, og for å fylle behovene i offentlig sektor og i næringslivet.

3.1.2 Karrierepolitikk i doktorgradsutdanningen

Trenden i hele Europa er at stadig flere tar doktorgrad, og at stadig flere med doktorgrad arbeider utenfor akademia. I en fremtidsrettet kunnskapsøkonomi er det behov for økt kompetanse også på det øverste kompetansenivået.

Sentrale europeiske dokumenter som *Principles for Innovative Doctoral Training (IDT)* og *Using the Principles for Innovative Training as a Tool for Guiding Reforms of Doctoral Education in Europe* understreker behovet for økt kompetanse og ny kunnskap for å møte det internasjonale samfunnets store utfordringer.[21] Det understrekes også at doktorgradsutdanningen ikke kan sammenlignes med annen utdanning idet kjernen er å bli lært opp som forsker gjennom individuell forskningserfaring.

---

21 http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Principles_for_Innovative_Doctoral_Training.pdf
http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/SGHRM_IDTP_Report_Final.pdf. Se også http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Salzburg_II_Recommendations.sflb.ashx

EU anslår at Europa vil trenge en million flere med doktorgrad i fremtiden, og at vekstbehovet først og fremst befinner seg i andre deler av samfunnet enn i UH-sektoren.

Vi ser den samme utviklingen i Norge. I «Stipendiatrapporten» argumenteres det for et økt behov for doktorer i det norske arbeidsmarkedet som følge av økte kompetansekrav, særlig innen MNT-fagene: «En begrunnet og moderat vekst i etterspørselen, som varierer med fagområdene, gir et underskudd på mellom 600-800 doktorer per år frem til 2020.»[22] Også i NIFUs evalueringsrapport som tar for seg norsk doktorgradsutdanning, slås det fast at en rekke data indikerer økt behov for doktorgradskompetanse utenfor UH-sektoren. Som en følge av slike behov, er det «a need for the higher education institutions to strengthen their focus on the *increasingly diverse career trajectories of their PhD holders*, and consider how PhD qualifications are used in the different occupations and sectors".[23]

Samtidig opplever UH-sektoren i hele Europa en økt forventning om å utdanne forskere og levere forskning i verdensklasse. Talentene skal identifiseres tidlig. De som skal videre i akademia skal være de aller beste, slik at disse kan bli fremtidens «gjennombrudds-forskere».[24]

God karrierepolitikk for doktorgradsgruppen har derfor et dobbelt oppdrag, og den handler bl.a. om følgende elementer:

- Et hovedmål er å sette kandidaten best mulig i stand til å konkurrere om fremtidige jobber i akademia og i samfunnet ellers.
- De ansvarlige for ph.d.-utdanningen skal sammen med ph.d.-kandidaten allerede fra oppstart legge en faglig og karrieremessig utviklingsplan for utdanningsperioden. Planen skal justeres og oppdateres fortløpende gjennom hele løpet. Rolle- og ansvarsplassering (f.eks. mellom veiledere og instituttledere) må tydeliggjøres. Årlig medarbeidersamtale er et sentralt virkemiddel.
- Doktorgradskandidatene skal i størst mulig grad integreres i aktive forskergrupper og forskningsmiljøer. Dette bør kombineres med nettverk av stipendiater på tvers av prosjekter, gjerne i form av forskerskoler. Videreutvikling av forskerskoler innen definerte tema- eller disiplinområder, gjerne på tvers av institusjoner og land, kan gi gode rammer for en mer strukturert forskeropplæring.
- Tidlig introduksjon til arbeid med eksterne finansieringsmuligheter.

---

[22] Se sammendraget i «Stipendiatrapporten».
[23] NIFU-rapport 25/2012, s. 8.
[24] Se f.eks. Mats Benner og Gunnar Öquist: *Room for increased ambitions? Governing breakthrough research in Norway 1990 – 2013.* Norges forskningsråd, februar 2014.

- Forberede ph.d.-kandidater på karriereveier innenfor og utenfor akademia. Alle som rekrutteres til en doktorgradsutdanning må få vite at utdanningen ikke bare handler om en karriere i akademia. Ulike kunnskapsbaserte yrker i hele samfunnet, både i offentlig og privat sektor, trenger deres kompetanse, - og representerer også attraktive karriereveier.
- For stipendiater som har et fjerde år i form av pliktarbeid ved institusjonen, er det viktig å benytte dette mest mulig målrettet. Med tanke på en fremtidig kombinert stilling ved et universitet eller en høyskole er det karrierefremmende å tilegne seg undervisningserfaring. Men for dem som skal videre i andre kunnskaps-/forskningsbaserte stillinger, kan andre oppgaver være mer hensiktsmessige.
- For kandidater som er i treårig ph.d.-løp, er en god karriereplan om mulig enda viktigere siden samspillet mellom opplæringsdel, avhandlingsarbeidet og andre karrierebyggende aktiviteter må struktureres godt og tilpasses planene for videre karriere.
- Kontakt med næringsliv og øvrige samfunnsaktører må inngå som en naturlig del av forskeropplæringen. Skolering i generiske ferdigheter inngår i forskeropplæringen ihht. læringsutbyttekrav i kvalifikasjonsrammeverket, og gjennomføres ofte i tilknytning til faglig virksomhet (f. eks. ansvar for å organisere forskerkonferanser, involvere aktører utenfor akademia eller følge opp overfor media i forbindelse med et faglig arrangement eller vitenskapelige funn). Det er viktig at dette følges opp i praksis. På denne måten eksponeres stipendiatene for forskningsaktivitet på høyt faglig nivå, og samtidig kan de høste erfaring fra ulike aktiviteter og bygger gode nettverk mot ulike deler av samfunnet.
- Trening i prosjektledelse og andre former for lederskap samt utvikle evne til kommunikasjon bør være sentrale elementer i forskeropplæringen. (Det har blitt avdekket klare brister i dette – se NIFU rapport 25/2012)

Alle ph.d.-kandidater skal selvsagt ikke gjøre like mye av alt som er omtalt ovenfor. Hensikten med en karriereplan er nettopp å komme fram til en balanse mellom generiske og spesialiserte elementer gjennom perioden som passer den enkeltes ambisjoner og kompetanse. Forskningskompetansen er helt grunnleggende og må på plass hos alle, men kombinasjonen av ferdigheter rettet i første rekke mot akademiske stillinger og mot stillinger utenfor akademia må gjøres til gjenstand for dialog mellom veileder/enhetsleder og kandidat.

3.1.3 Rekruttering

Finansieringen av doktorgradsutdanningen i Norge er enestående i internasjonal kontekst. Den norske ordningen stiller også sterkt i internasjonal konkurranse med høyt lønnsnivå, gode arbeidsbetingelser og velferdsordninger. For noen utenlandske kandidater fremstår dessuten det norske samfunnet som trygt, og noen setter pris på relativt små forhold og nærhet til natur og friluftsliv. Stipendiatstillingene er attraktive, men krever også tiltak og tilrettelegging for bedre karriereutvikling og kompetanseheving på høyere nivå. Men informasjonen om det norske samfunnet som gis til utenlandske stipendiater ved

oppstart, inkludert innføring i (den relativt flate) organisasjonskulturen i Norge, kan bli langt bedre. Det samme gjelder behovet for tydeligere ledelse.

Internasjonal rekruttering til ph.d.-utdanningene i Norge er god, men varierer mye mellom fag. I vårsemesteret 2014 hadde 34 % av de som disputerte utenlandsk statsborgerskap (NIFU). Spørsmålet er hvordan vi vet om vi rekrutterer de beste? Flere av institusjonene arbeider med kvalitetssikring av egne systemer og rutiner ved opptak av både norske og utenlandske kandidater. Her er trolig forbedringspotensialet stort.

Første bud er å utlyse alle ph.d.-stillinger internasjonalt, ikke bare gjennom Euraxess. Det er også nødvendig å drive målrettet markedsføring av stipendiatstillingene i de beste fagmiljøene internasjonalt. Hvis eget fagmiljø er internasjonalt kjent, blir dette arbeidet lettere. Det kan være lurt å arbeide med utlysninger som ledd i et fagmiljøs profileringsarbeid overfor beslektede fagmiljøer i andre land. Videre bør institusjonene ha gode rutiner slik at utlysninger ikke blir så smalt utformet at de fremstår som skreddersydd for utpekte kandidater. Dette har vist seg å være særlig viktig for å rekruttere kjønnsbalansert. Å skjule «forhåndsutdelte» stillinger bak en formelt korrekt rekrutteringsprosess undergraver fagmiljøenes autoritet, hindrer fagutvikling og er dessuten ikke i samsvar med etiske retningslinjer.

3.1.4 Mobilitet

God internasjonal mobilitet står helt sentralt når det gjelder karriereutvikling av unge forskere. Eksponeres kandidatene for de beste miljøene internasjonalt, blir de i stand til å måle seg innenfor sitt fagområde.

Sektormobilitet står også sentralt på ph.d.-nivå. Dette fordi fire av fem av de som avlegger graden, kommer til å jobbe utenfor akademia.

Internasjonal mobilitet
Hvordan få flere norske ph.d.-kandidater til å reise ut? I NIFUs evalueringsrapport kommer det fram at det er en viss nedgang i tallet på kandidater som har lange opphold i utlandet. Men de understreker at tallene må ses i sammenheng med at mange

Boks 5. Internasjonalisering i ph.d.-utdanningen

NTNU har de siste årene hatt særlig oppmerksomhet på internasjonalisering i doktorgradsutdanningen. Gjennom to ph.d.-undersøkelser i 2009 og 2012 har alle NTNUs ph.d.-kandidater og ph.d.-veiledere blitt spurt om internasjonalisering. Undersøkelsene viser at NTNUs ph.d.-kandidater i for liten grad er internasjonalt mobile, og i for liten utstrekning er orientert mot det internasjonale forskningsfellesskapet. Ca. ¼ av ph.d.-kandidatene gjennomfører lengre forskningsopphold i utlandet i løpet av doktorgradsperioden, mens 1/3 av kandidatene oppgir at de opplever å være del av et internasjonalt forskningsfellesskap.

NTNUs mål er at alle NTNUs ph.d.-kandidater skal være del av et internasjonalt forskningsmiljø som innbefatter aktiv deltagelse i internasjonale konferanser, publisering i anerkjente internasjonale tidsskrifter og samarbeid med forskningsgrupper i andre land. Mobilitetsmålet er at 40 % av NTNUs ph.d. -kandidater skal ha et lengre forskningsopphold i utlandet i løpet av doktorgradsperioden sin. Det arbeides systematisk med å nå målene, bl. a gjennom at alle ph.d.-programmene sikrer at det foreligger en plan for internasjonalisering for hver enkelt ph.d.-kandidat ved opptak til doktorgradsstudiet.

utenlandske kandidater som tar sin doktorgradsutdanning i Norge, allerede har erfaring fra utenlandske universiteter. De understreker også at det henger sammen med andre virkemidler som bringer utenlandske forskere til Norge, som f.eks. de internasjonale forskerskolene og SFF-er.[25]

Følgende tiltak foreslås:

- Vektlegge internasjonalisering i kandidatenes utviklingsplan ved starten av doktorgradsperioden: Styrke betydningen av utenlandsopphold i ph.d.-utdanningen og understreke at slike opphold er meritterende, samt etablere en kultur for utenlandsopphold som meritterende innad i forskningsgrupper.
- Støtteordninger for finansiering av merutgifter ved planlegging og gjennomføring av utenlandsopphold og ved deltakelse på internasjonale konferanser, i nettverk osv.
- Bidra administrativt til at organiseringen av utenlandsoppholdet blir enklere.
- Sikre at utenlandsopphold er godt planlagt slik at kontakter er knyttet og tydelige mål med oppholdet er fastsatt mellom stipendiat og veileder ved hjemmeinstitusjon og fagperson ved vertsinstitusjon.
- Tettere samarbeid med institusjoner i utlandet gir bedre grunnlag for mobilitet i utgangspunktet.
- Økt vekt på mobilitet i en mer strategisk karriereplanlegging.

Boks 6. Veileders ansvar i et karriereperspektiv

- Bevisstgjøring av roller, særlig mellom kandidat, veileder og enhetsleder
- Sikre god integrasjon mellom ulike krav og forventninger til kandidaten
- Se kandidatens utdanningsløp som en helhet i et samfunnsperspektiv*

**NIFUs evaluering (Rapport 25/2012) og UHRs veiledende retningslinjer § 7 tematiserer veileders ansvar.*

3.1.5 Ledelse

Gjennom forskeropplæringen utdannes mange av fremtidens ledere til jobber i og utenfor akademia. På dette nivået vil ledelse inngå som ledd i trening i generiske ferdigheter knyttet til f.eks. prosjektledelse, deltakelse i samarbeidsprosjekter, trening i organisering og ledelse av faglige paneler og workshops, og lignende.

3.1.6 Kunnskapstrianglet

Samspillet forskning og forsknings- og utviklingsarbeid, undervisning og innovasjon i et karriereperspektiv for ph.d-kandidater handler om å bygge kompetanse og sikre gode utviklingsmuligheter for fremtidige undervisere, veiledere, formidlere og innovasjonsaktører med utgangspunkt i kandidatens forskningsprosjekt.

[25] NIFU-rapport 25/2012, s. 61.

Normalordningen tilsier et doktorgradsløp på fire år der institusjonen selv finansierer det fjerde året. Hensikten med det fjerde året er normalt å la kandidaten få undervisningserfaring. Utfordringen kan være at pliktarbeidet går ut over forskningsdelen. En del institusjoner velger å tilby treårige løp uten en pliktarbeidsdel. Spørsmålet er om disse kandidatene får et svakere grunnlag i sitt karriereløp fordi de ved fullført doktorgrad kan mangle undervisningserfaring. På den andre siden kan kandidater i treårige løp konsentrere seg bedre om forskningsdelen. Det varierer i hvilken grad opplæringsdelen tar for seg opptrening i det Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk kaller generell kompetanse (som også omtales som generiske ferdigheter, på engelsk *transferable skills*), for å forberede kandidatene på arbeid både i og utenfor akademia. Økt bruk av forskerskoler kan bidra til bedre og mer strukturerte rammer rundt dette, enten vi snakker om tre- eller fire-års løp.

Tiltak for trening i generell kompetanse (generiske ferdigheter) og undervisning:

- Arbeidsoppgavene bør omfatte undervisning på alle nivåer, inkludert veiledning og sensurarbeid på bachelor- og masternivå.
- Undervisningen bør i størst mulig grad knyttes til kandidatens forskningsfelt. Dette kan være en utfordring for kandidater som er tatt opp ved en annen institusjon enn der de har sin daglige arbeidsplass, samt for kandidater fra instituttsektoren eller innen nærings-ph.d. og offentlig sektor-ph.d.
- For kandidater i treårige løp kan deltakelse i forskerskoler og forskergrupper gi viktig erfaring gjennom presentasjoner i seminarer og på konferanser, fremlegging av framdriftsrapporter og deltakelse i publiseringsgrupper. Det er viktig at slik praksis kombineres med tilbakemeldinger, refleksjon og kritisk evaluering.

Boks 7. Samarbeid om veilederopplæring UiS, UiN og UiA
UiS, UiN og UiA har i samarbeid utviklet et program for veilederopplæring, med målsetning å øke kvaliteten i doktorgradsutdanningen gjennom å utvikle veilederkompetansen. Programmet består av tre to-dagers-moduler fordelt over et halvår, og har hittil blitt gjennomført tre ganger. Programmet er kontinuerlig under utvikling og får gode tilbakemeldinger av de veiledere som har deltatt. Programmet er administrert av de tre institusjoner i felleskapet. Faglig programleder er Dr. Anne Lee, som har forsket på doktorgradsveiledning og bistått flere universiteter i flere land med å utvikle deres veilederkompetanse.

Andre tiltak for trening i generell kompetanse (generiske ferdigheter) og diverse oppgaver

- Arbeidsoppgaver kan omfatte utvalgs-/råds-/seminar-/konferanse-/ og formidlingsarbeid
- Forskningsadministrasjon knyttet til forskningsgruppene og forskerskolene, og andre arbeidsoppgaver som har relevans for doktorgradsutdanningen.
- Administrative oppgaver skal normalt ikke utgjøre mer enn ti prosent av den samlede arbeidstid på årsbasis. Unntaksvis vil det innen enkelte fagområder ha spesiell relevans å utvikle kombinasjonskunnskaper mellom fag og administrasjon.

- Systematisk samarbeid med offentlig og privat sektor i doktorgradsløpet (internships, bidrag på kurs og seminarer, workshops fra andre sektorer, utvikle prosjekter i samarbeid med privat eller offentlig sektor osv).

3.1.7 Nærings-ph.d. og offentlig sektor-ph.d.

Nærings-ph.d. og offentlig sektor-ph.d. følger de vanlige retningslinjene for doktorgradsutdanning i Norge. En bedrift eller en enhet i offentlig sektor kan søke Forskningsrådet om å få tilskudd (ca. 50 % av stipendiatsatsen) til at en ansatt kan gjennomføre en doktorgrad. Kandidaten tas opp ved et ordinært doktorgradsprogram ved en akkreditert institusjon, og prosjektet skal i sin helhet bidra til kunnskapsutvikling i bedriften. Karriereløpet for slike kandidater er mao allerede knyttet til en bestemt arbeidsplass. For kandidaten kan det være en utfordring å få det akademiske miljøet og bedriften/enheten til å samhandle om karriereplanen. Det er her viktig at det tas høyde både for akademiske, langsiktige perspektiver og behovet til bedriften/organisasjonen for hvordan kompetansen kan nyttiggjøres innen rammen av egen virksomhet.

3.2 Fase 2. Ansatte på kvalifiseringsnivå

3.2.1 Stillingstyper

Flere ulike stillingstyper befinner seg i denne gruppen. Det dreier seg om postdoktorer og tidsavgrensede forskerstillinger, som ofte er finansiert gjennom eksterne forskningsprosjekter, samt universitets- og høgskolelektorer uten førstestillingskompetanse.[26] Postdoktorstillingene er åremålsstillinger og dermed per definisjon midlertidige (på samme måte som stipendiatstillingene). De fleste rene forskerstillinger er i praksis også midlertidige. Noen forskere i denne gruppen er riktignok fast ansatt, men da under forutsetning av tilgang på eksterne midler og tilhørende arbeidsoppgaver (Denne gruppen kan og bør bli større dersom forslag til forskriftsendring når det gjelder fortrinnsrett blir vedtatt. Se 3.2.1).

I tillegg til de nevnte hovedkategoriene finner vi de nye innstegsstillingene, som har til hensikt å bygge bro mellom midlertidig og fast ansettelse (Se 3.2.5).

3.2.2 Karrierepolitikk for ansatte på kvalifiseringsnivå

I motsetning til doktorgradskandidater, som har et programfestet løp med klar begynnelse, progresjon og avslutning i form av levert avhandling og gjennomført disputas, lider postdoktorer, og i enda større grad forskere som er ansatt på eksterne midler i tidsavgrensede stillinger, under svak oppfølging. Mange opplever å ha lite forutsigbare arbeidsforhold. Behovet for bedre organisert karrierepolitikk for denne gruppen er åpenbar.

[26] I tillegg er det en ganske betydelig mengde fagpersoner som befinner seg i ulike former for vikariater i kombinerte stillinger. Da dette er en uensartet gruppe som ofte er engasjert for en relativt kort periode, tar ikke arbeidsgruppen opp karriereutfordringene som er knyttet til denne kategorien midlertidig ansatte.

Et mål for de fleste postdoktorer er at de skal kvalifisere seg for videre karriere ved en akademisk institusjon. For ansatte i tidsavgrensede forskerstillinger er målet også å kvalifisere seg for videre forskerkarriere både i UH-sektoren og instituttsektoren, og eventuelt i forskningsorientert næringsliv. Det er en viktig oppgave for institusjonene som ansetter postdoktorer og midlertidige forskere å bidra til gode karriereløp, slik at de ved fullført stipendperiode eller engasjementet står best mulig rustet til å konkurrere om stillinger på neste trinn i karriereløpet. Slik som flertallet av ph.d.-kandidatene må innstille seg på en karriere utenfor akademia, må også en med fullført postdoktorperiode eller eksternt finansiert forsker operere med andre suksesskriterier enn å bli fast vitenskapelig ansatt ved samme institusjon. Det overordnede målet er at kandidaten gjennom postdoktor- eller forskerperioden skal kvalifisere seg til å konkurrere best mulig om ledige stillinger, enten ved samme institusjon, ved andre akademiske institusjoner nasjonalt eller internasjonalt eller evt. til stillinger utenfor akademia.

Postdoktorstillingene er definert som kvalifiseringsstillinger[27], men rutiner, rammer og mekanismer for å følge opp progresjon og måloppnåelse er i mange tilfeller svake eller fraværende.

Tyngdepunktet i postdoktorstillinger ligger på forskning. Stillingene åpner i liten grad for undervisning. Dette kan være problematisk for postdoktorer som forsøker å kvalifisere seg til fast stilling i en utdanningsinstitusjon, men som av ulike grunner ikke har undervisningserfaring. I slike tilfeller bør muligheten for opparbeide seg undervisningserfaring i løpet av postdoktorperioden vurderes, slik forskriften åpner for.

Arbeidsgruppen forventer at omfanget av postdoktorstillinger vil øke fremover, og mener derfor det er svært viktig at rammer for og forventninger til postdoktorordningen blir tydeligere. Dette gjelder tidsramme, hva som skal være oppnådd i perioden, krav til veileder/mentor (og deres ulike roller), grad av faglig selvstendighet, internasjonal deltakelse, osv. Særlig

Boks 8. Stjerneprogrammet for yngre forskere, NTNU

NTNUs stjerneprogram ble igangsatt våren 2014 for en fireårsperiode og har som målsetting å dyrke frem flere eliteforskere gjennom å gi støtte til NTNUs særlig talentfulle yngre forskere. 17 unge forskere som allerede er ansatt og har utmerket seg internasjonalt innenfor sine fagfelt, er i første omgang plukket ut til å delta i programmet. Ved hjelp av internasjonale mentorer, mulighet for konsentrasjon om forskning, tildeling av ph.d.-stillinger, forskningsopphold i utlandet, samlinger og økonomisk støtte er målet at stjerneforskerne i løpet av perioden skal etablere seg som internasjonalt ledende forskere og at de skal kunne konkurrere om internasjonale kvalitetsvirkemidler, spesielt ERC St.g. Programmet finansieres gjennom tildeling fra Forskningsrådet, Fellesløftet og strategiske NTNU-midler.

[27] Se forskrift om ansettelsesvilkår for stillinger som postdoktor, stipendiat, vitenskapelig assistent og spesialistkandidat https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-01-31-102

behov for å dokumentere økt grad av selvstendighet er viktig. Her har mange norske søkere til bl.a. ERC fått avslag hvor evaluatorene påpeker dette som en svakhet.

Mange av de samme problemstillingene gjelder ansatte i tidsavgrensede, eksternt finansierte forskerstillinger. I tillegg opplever disse som regel (ennå) større usikkerhet enn postdoktorene når det gjelder arbeidsmuligheter ut over ansettelsesperioden. Eksterne inntekter er ofte usikre, og mange kan være ansatt med finansiering fra ulike kilder og med usikker varighet.

Arbeidsgruppen mener at institusjonene må utvikle en langt bedre karrierepraksis for disse stillingskategoriene. Kravet i forskriften om postdoktorer om *framdriftsplan* og *faglig rådgivning* har vist seg å være for svakt. Forskriften åpner imidlertid for at institusjonene selv kan *gi nærmere bestemmelser* for håndtering av stillingene.

1. Postdoktorene trenger tilpasset oppfølging med vekt på kvalifisering til toppstilling på internasjonalt nivå, herunder:
    a. Behov undervisningserfaring
    b. Internasjonalisering og selvstendig rolle i bygging av faglige nettverk
    c. Erfaring med prosjektarbeid og søknader og forvaltning av eksternt finansierte prosjekter
2. En del av disse elementene bør også være relevante for forskere ansatt på eksterne midler, men her må det kunne åpnes for et noe bredere spekter av karrieremål.
3. For begge stillingskategorier bør det ved ansettelse utarbeides en karriereplan hvor det er klart hvem som har ansvaret for oppfølgingen. Dette bør kombineres med en mentorordning.
4. For ansatte i eksternt finansierte forskerstillinger skal karriereplanen inneholde en finansieringsstrategi som i størst mulig grad reduserer ulempene ved korte og ev. ulike eksterne prosjekter. (Samtidig må institusjonen/enheten utvikle god prosjektportefølje, se kap. 3.2.4).

Institusjonene skal i størst mulig grad ansette personer i faste stillinger dersom omfanget og varigheten av eksterne midler vurderes å være relativt stabilt. Dette blir enklere å oppfylle ved eventuell endring forskrift om fortrinnsrett (se note 30).

Ansatte på lektornivå (universitets- og høgskolelektorer) befinner seg i en noe annerledes situasjon. De har den forutsigbarheten som fast ansettelse gir, men de mangler førstestillingskompetanse. Styrken til denne gruppen ligger i profesjonskunnskap og praksiserfaring. For å sikre kvalitet og nivå på undervisning og forsknings- og utviklingsarbeid må institusjonene i størst mulig grad legge til rette for at ansatte i denne gruppen kvalifiserer seg til opprykk. En god karriereplan er en forutsetning for å lykkes med dette. Viktige elementer for å lykkes er bl. a.

1. Klart uttalte karrieremål i form oppnådd førstestillingskompetanse gjennom ph.d.-utdanning eller deltakelse i førstelektorprogram
2. Avtale om tidsperiode og ressursbruk
3. Plassering av ansvar for oppfølging gjennom hele prosessen
4. Opprette mentorordninger for denne gruppen

Det kan være en utfordring for institusjonene og bruke ressurser på kompetanseheving av ansatte i denne gruppen fordi lektornivået vanligvis har langt større undervisningsplikt enn i kombinerte stillinger for øvrig. Desto viktige er det å ha klart for seg kriterier for karriereutvikling og kompetansehevning allerede ved eventuelle nyansettelser på dette nivået.

3.2.3 Rekruttering

Arbeidsgruppen mener at rekruttering til postdoktor- og forskerstillinger bør ses på som et betydelig virkemiddel for å trekke til seg talenter som har en lovende karriere foran seg. Som rekrutteringsplattform til faste stillinger senere er dette en avgjørende fase i utviklingen av vitenskapelig personale ved norske kunnskapsinstitusjoner. Arbeidsgruppen mener derfor at det må legges stor vekt på å legge til rette for en *reell internasjonal konkurranse* når disse stillingene utlyses. Med overveiende norsk rekruttering sier det seg selv at institusjonene går glipp av et internasjonalt talenttilfang. Det er derfor viktig å påse at institusjonens egne/norske kandidater ikke får noe systematisk fortrinn til slike stillinger. Arbeidsgruppen mener at et løp fra ph.d. til postdoktor ved samme institusjon og i samme miljø, bør høre med til sjeldenhetene.

3.2.4 Midlertidighet

Det har i lang tid vært stor politisk oppmerksomhet knyttet til omfanget av midlertidige stillinger i UH-sektoren. Rapporten *Kjønn og karriere* (2012) påpeker at midlertidighet virker negativt særlig for kvinnene, på samme måte som deltid ellers i arbeidslivet.[28] Vi snakker særlig om tre utfordringer: For de to første handler det om uhensiktsmessig lovverk som har uheldige konsekvenser både for ansatte og for institusjonene. Den tredje utfordringen angår institusjonenes egen håndtering av eksterne prosjekter.

Fortrinnsrett:

Et hovedproblem er usikkerhet med hensyn til fortrinnsrett til faste kombinerte stillinger med utgangspunkt i tidsavgrensede, eksternt finansierte forskerstillinger. Det handler bl.a. om begrensningene i mulighetene for vikarer, postdoktorer og forskere til å utføre permanente oppgaver ved institusjonen. Bruk av midlertidig ansatte forskere (jf. tjml § 3 nr 2 bokstav a) til ordinære undervisningsoppgaver kan utløse krav om fast tilsetting for den delen av stillingen dette gjelder, som er rettsvirkningen av ulovlig midlertidig tilsetting. Denne regelen har så langt gitt institusjonene motiv for å unngå å benytte midlertidig tilsatte forskere til andre formål enn de midlertidige oppgavene de er

[28] *Kjønn og karriere*, rapport UiO 2012: http://www.stk.uio.no/forskning/publikasjoner/rapporter/kjonn_karriere_web_20120830.pdf

ansatt for å utføre, siden midlertidig ansettelse ikke er en ønsket rekrutteringsmåte til faste stillinger.[29]

Arbeidsgruppen ønsker forslag til forskriftsendringer velkommen. Det vil ha positiv effekt om det blir mulig å benytte forskere på eksternt finansierte prosjekter til veiledning og undervisning. Rekruttering til faste vitenskapelige stillinger skal skje gjennom reell internasjonal konkurranse og ikke gjennom uklare fortrinnsrettsprosesser for kandidater som er rekruttert på et annet grunnlag.

Fireårsregelen
Også fireårsregelen kan være en utfordring. Arbeidsgruppens vurdering er at de høye prosessomkostningene som er forbundet med ivaretakelse av de ansattes rettigheter ved opphør av tilsettingsforhold for ansatte med sterkt stillingsvern, kan medvirke til at institusjonene må ta uhensiktsmessige beslutninger for å unngå at midlertidig ansatte oppnår mer enn fire års sammenhengende tjeneste. Derfor blir flere enn nødvendig ansatt i midlertidige stillinger, og flere får mer usammenhengende karriereutvikling enn ønskelig. (Se vedlegg 5.4)

Prosjektportefølje
En strukturert karrierepolitikk for ansatte som er finansiert av eksterne midler, forutsetter en god håndtering av enhetens prosjektportefølje. Eksterne forskningsprosjekter har ofte kort varighet, og tilsagn om slike kan gis på relativt kort varsel. Inntektene varierer både med hensyn til fagområder som får finansiering, og omfanget. Det er vanskelig å ansette fast en person med god faglig kompetanse på et tidsavgrenset prosjekt. Risikoen er at i neste omgang kan den samme personen være mindre kvalifisert til å arbeide på et annet prosjekt med en annen faglig innretning. Selv innen samme fagområde og tema kan budsjettene variere mye over tid. I perioder kan dermed fast ansatte forskere stå uten arbeidsoppgaver.

For å motvirke usikkerhet og lite forutsigbarhet for ansatte som er aktuelle i slike prosjekter, er det viktig å se flere prosjekter i sammenheng, enten de er eksternt finansierte eller eventuelt internt finansierte. Ulike, men beslektede bevilgninger, vil da kunne bygge bro mellom prosjekter slik at det blir mulig for den ansatte å bygge sin karriere og for institusjonen å arbeide med langsiktig oppbygging av et fagmiljø. Med god porteføljepolitikk vil langt flere midlertidige ansatte kunne gis fast ansettelse, ikke minst dersom forslag til forskriftsendringer blir vedtatt.

God karrierepolitikk for eksternt finansierte forskere:
Bedre karrierepolitikk for ansatte i forskerstillinger på eksterne prosjekter kan være at institusjonene ansetter flere fast. I Regjeringens forslag til endringer i

[29] KRDs forslag til ny § 7 nr. 2 bokstav b i forskrift til tjenestemannsloven:
"Fortrinnsrett etter § 13 kan ikke gjøres gjeldende av:
b) undervisnings- og forskningspersonale som er tilsatt for å utføre oppdrag som er eksternt finansiert til ordinære undervisnings- og forskerstillinger."

forskrift til tjenestemannsloven om fortrinnsrett til stillinger[30] skilles det ikke lenger mellom fast og midlertidig ansatte på eksterne prosjekter. Dette vil etter arbeidsgruppens mening fjerne tvil om hvorvidt ansatte på eksternt finansierte prosjekter har fortrinnsrett til *kombinerte stillinger*. Med en slik avklaring kan institusjonene i større grad ansette forskere med prosjektoppgaver fast, under forutsetning av tilgang på eksterne midler.

Det er viktig at både de som ansettes fast på eksterne midler og de som av ulike grunner ansettes midlertidig må gis en *god karriereoppfølging* minst på linje med andre kategorier av ansatte. For å øke forutsigbarheten og legge til rette for best mulig karriereutvikling er det derfor viktig at institusjoner og enheter jobber strategisk med sin portefølje av eksterne prosjekter. Enhetens eksternt finansierte forskningsaktivitet bør være en del av en *helhetlig forskningsstrategi* slik at man har en mest mulig langsiktig plan for hvordan man kan kombinere interne og eksterne økonomiske og personalmessige ressurser for å oppnå enhetens faglige målsettinger.

3.2.5 Innstegsstillinger

Innstegsstillinger, som er den norske betegnelsen på *tenure track*-stillinger, ble foreslått innført som en prøveordning av den rød-grønne regjeringen i forskingsmeldingen fra 2013 (Meld. St. 18 (2012–2013) *Lange linjer – kunnskap gir muligheter*).

Den nåværende regjeringen har fulgt opp dette initiativet ved å åpne for at institusjonene kan ansette forskere i innstegsstillinger. En egen forskrift er utarbeidet og ble vedtatt 24.3.2015.[31] Forskriften er ment å gi rammer for ordningen, men det er i store trekk opp til institusjonene å gi ordningen et konkret innhold. Forslaget til forskrift gir et godt utgangspunkt for at institusjonene selv kan utforme ordningen som en «beste praksis» for god karriereutvikling for ansatte på kvalifiseringsnivå.

Arbeidsgruppen mener ordningen med innstegsstillinger er en god mulighet til å profilere et attraktivt karriereløp for internasjonale talenter. Dette står også i innledningen til høringsutkastet til forskrift under §1 Formål:

> Ansettelse på innstegsvilkår har som formål å legge til rette for rekrutteringen av særlig talentfullt faglig personale ved universiteter og høyskoler. Ordningen skal bidra til å styrke institusjonenes muligheter til å konkurrere om de beste kandidatene internasjonalt, og forplikte institusjonene til å medvirke i videreutviklingen av den ansattes kompetanse både innen undervisning, forskning og formidling/innovasjon.

[30] Se note 22.

[31] Se forskrift: https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-03-24-341

Boks 9. Bruk av innstegsordningen o.l.

- **The Onsager Fellowship, NTNU.** Programmet ble før innføringen av innstegsstillinger utviklet for å rekruttere unge, internasjonalt anerkjente forskere til å styrke universitetets fagmiljø, men var begrenset til 4 år, men med mulighet for fast stilling etter at programmet er gjennomført. Innen rammen innstegsordningen er programmet videreutviklet og NTNU utlyser våren 2015 12 innstegsstillinger på like mange fagområder som Onsager Fellowships. Se utlysningen: https://www.ntnu.edu/research/onsager-fellowship
- **BFS-programmet, UiB**. BFS-programmet er et samarbeid mellom Bergens forskningsstiftelse (BFS) og Universitetet i Bergen med formål bidra til at UiB skal kunne tiltrekke seg dyktige, unge forskere, gjerne fra utlandet. Karrierepolitikk og rekrutteringspolitikk ses som to sider av samme sak. Programmet er rettet inn mot alle fagområder ved UiB og har til nå vært 4-årig. Ordningen startet i 2007 og baseres på varierende grad av samfinansiering med UiB (som regel 50%). De som velges ut, stilles i utsikt å få fast vitenskapelig stilling dersom UiBs evaluering både av prosjektgjen-nomføringen og kandidatens kvalifikasjoner mot slutten av prosjektperioden er positiv. Hittil har 14 personer fått tilsetting som professorer etter endt BFS-stipendperiode. *Ikke avklart om innstegsordningen tas i bruk i forbindelse med BFS-programmet.*

Skal ordningen fungere etter hensikten, bør institusjonene utvikle en gjennomtenkt plan for rekruttering, ressurstilgang og karriereoppfølging, slik at ordningen blir kjent og attraktiv, ikke minst internasjonalt. Det vil være en fordel om de institusjonene som ønsker å bruke ordningen, samarbeider om en felles praksis.

Boks 10. Utenlandske institusjoners bruk av Tenure Track-ordninger

- ***Tenure track ved École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL).*** Ved EPFL er tenure track den vanlige rekrutteringsformen for vitenskapelig personale. EPFL har benyttet denne rekrutteringsformen i over 10 år på alle sine fagområder. Stipendet gir en finansiering i 6-7 år med stor faglig frihet for den ansatte. Til grunn for ansettelse ligger imidlertid en plan om målsettinger som skal nås, bl.a. når det gjelder undervisning, forskning og publisering, faglig utvikling, ekstern finansiering, samarbeid internt og internasjonalt, mm. En midtveisevaluering avklarer om vedkommende er på rett vei, og en sluttevaluering avgjør om fast ansettelse kan skje. Suksessraten er ca. 75 %. Hittil har om lag halvparten av de som er på tenure track lykkes med å få ERC-stipend i løpet av perioden.
- ***Tenure and Tenure Track at LERU Universities: Models for Attractive Research Careers in Europe*** *(ADVICE PAPER no.17 - September 2014)* LERU (League of European Research Universities) har laget en oversikt over omfang og bruk av tenure track blant sine medlemsinstitusjoner. Ordningen er tatt i bruk i litt ulike varianter i en rekke europeiske institusjoner. LERU og konkluderer med at tenure track vil være et viktig virkemiddel (key tool) for å tiltrekke seg og beholde de gode talentene i Europa. De peker på at ordningen gir økt forutsigbarhet i en viktig karrierefase og virker av den grunn gunstig for rekruttering av kvinner til toppstillinger til LERUS medlemsinstitusjoner. LERU påpeker at det er nødvendig med god dialog og informasjon til de som rekrutteres inn i disse stillingene, videre at de gis veiledning og mentoring underveis og at det også legges vekt på å følge opp de som ikke får tenure og som må fortsette et annet sted.

Selv om noen institusjoner allerede har utlyst innstegsstillinger foreslår arbeidsgruppen at institusjoner som bruker ordningen på grunnlag av en vedtatt forskrift, kommer sammen for å drøfte hvordan ordningen bør brukes.

Arbeidsgruppens anbefalinger til dette arbeidet er:
(Referanse til forskrift i parentes.)

1. Innstegsstillingene brukes til å rekruttere særdeles lovende forskere som er i gang med sin karriere, og som er i stand til å bygge opp og etter hvert lede forskergrupper. (§ 1)
2. Stillingene bør utlyses innen fagområder som institusjonene ønsker å prioritere som utviklings- og eller satsingsområder.
3. Stillingene bør utlyses som førsteamanuensisstillinger med klar forventning om å være kvalifisert for fast ansettelse som professor etter endt åremålsperiode (§ 2b)
4. Det må knyttes egne midler ut over lønnsmidler til stillingen slik at den ansatte har handlingsrom til å bygge opp en egen forskergruppe. Avhengig av fagområde og forskningstema kan det være i form av stipendiat- og postdoktorstillinger, driftsmidler eller utstyr til forskningsgruppen (§ 3)
5. Innstegsstillinger er kombinerte stillinger. Foruten å kunne vise til solid vitenskapelig publisering vil suksess med å tiltrekke seg eksterne midler være en klar forventning. Det skal stilles store krav til organisering av forskningsprosjekter, til å gi fremragende undervisning og være en drivkraft i utvikling av studietilbud mv. (§ 3)
6. Det er særlig viktig at et organisert karriereoppfølgingssystem knyttes til ordningen. (§ 6)
7. Perioden bør settes til sju år, med en midtveisevaluering ved tre år og en reell vurdering av om vilkårene er oppfylt etter seks år. (§ 2, § 4 og § 5)
8. Hvilke vilkår som skal oppfylles, må gå klart fram av utlysningen. Ved ansettelse skal det lages et detaljert avtaledokument som underskrives av begge parter. Utlysningstekst og avtaledokument ligger til grunn for oppfølging underveis, og de gir nødvendige og tilstrekkelige kriterier for midtveis- og sluttevalueringen.
9. Tydelig og gjenkjennelig internasjonal utlysning. Stillingene bør ha felles profil på tvers av institusjoner slik at ordningen gjenkjennes internasjonalt (evt. med en felles betegnelse).

Arbeidsgruppen vil understreke at intensjonen med å opprette innstegsstillinger *ikke* er et virkemiddel for å håndtere midlertidighet. Utfordringen med midlertidighet bør håndteres på annen måte, jf. kapittel 3.2.4.

3.2.6 Mobilitet

For vitenskapelig ansatte i postdoktor- eller eksternt finansierte stillinger er mobilitet en sentral del av karriereutviklingen. I denne fasen er det viktig at den ansatte arbeider målrettet med å etablere og bygge et eget internasjonalt nettverk, bidrar aktivt i prosjektutvikling med internasjonale partnere, gjennomfører lengre forskningsopphold ved utenlandske institusjoner og selvsagt presenterer sine arbeider i internasjonale fagfora.

Samtidig er det viktig at en i denne fasen utvikler kontaktnett med aktører utenfor akademia. Dette er viktig både med tanke på videre arbeid i UH-sektoren eller ved overgang til offentlig eller privat sektor.

Mobilitet innad i norsk forskningssektor er også et tema i denne sammenhengen. Mange fortsetter ved samme institusjon i postdoktor- eller andre stillinger etter endt ph.d-utdanning. Det er viktig at forskerne gis substansiell erfaring fra andre institusjoner enn der graden ble avlagt.

Boks 11. Mobilitet i NTNUs Internasjonale handlingsplan

I NTNUs internasjonal handlingsplan for perioden 2014 – 2017 er internasjonal mobilitet en hovedprioritet. Planen slår fast at den internasjonale erfaringen fra sterke utenlandske fagmiljøer skal styrkes betydelig hos NTNUs fast vitenskapelig ansatte, ph.d.-kandidater og postdoktorer.

Begrunnelsen er en erkjennelse av at internasjonalt samarbeid er en forutsetning for høy kvalitet i den faglige virksomheten og at en styrket internasjonalisering ikke kan realiseres uten at NTNUs vitenskapelig ansatte har erfaring fra fremragende akademiske fagmiljøer utenfor Norge.

Planens mål er at det skal legges til rette for at NTNUs fast vitenskapelig ansatte skal ha anledning til faglige utenlandsopphold, at nyansatte som ikke har utenlandsk grad eller arbeidserfaring skal gjennomføre et opphold i løpet av 3 år, at minst 30 % av NTNUs postdoktorer som ikke har internasjonal erfaring skal ha et forskningsopphold i et godt utenlandsk fagmiljø i løpet av postdoktorperioden og at minst 40 % av NTNUs ph.d.-kandidater skal ha forskningsopphold i et godt utenlandsk fagmiljø som del av ph.d.-perioden.

Planen legger videre vekt på internasjonal rekruttering inn til NTNU og slår fast at NTNU skal ha særlig oppmerksomhet på internasjonal rekruttering av fremragende unge og fremragende etablerte forskere i planperioden. NTNU skal ha en aktiv politikk for rekruttering av gode utenlandske vitenskapelig ansatte i faste vitenskapelige stillinger, rekrutteringsstillinger, bistillinger og på gjesteforskeropphold.

3.2.7 Ledelse

I ledelsessammenheng er det aktuelt å nevne selvledelse knyttet til egne prosjekter, samt til å utvikle egne faglige internasjonale nettverk og å etablere sin første forskergruppe på selvstendig grunnlag. (Jf. kriteriene til ERC Starting Grant).

Ved UiO startes i 2015 det første forskningslederkurset for yngre forskere for talenter som er i ferd med å etablere sin første forskergruppe. Programmet tar opp 40 kandidater, hvor av 15 plasser er satt av til deltakere fra andre UH-institusjoner. Det er bare de som har mottatt stipend fra Forskningsrådets FRIPRO/Unge forskertalenter eller Fellesløftet som kan delta. Programmet retter oppmerksomheten mot perspektiver for akademisk lederskap, hvordan utvikle

forskergrupper, strategier for selvledelse og selvrefleksjon, nettverksbygging og kombinere egen faglig utvikling med å utvikle gode forskningsmiljøer.[32]

3.2.8 Kunnskapstrianglet

Som nevnt tidligere, er målet for de fleste postdoktorene å kvalifisere seg for en videre karriere i akademia. Kandidatene til eksternt finansierte forskerstillinger går også i stor grad videre med arbeid innen forskning og utvikling, også utenfor UH-sektoren, som til instituttsektoren og næringsliv eller offentlig sektor. Det kan være aktuelt å utvikle hospiteringsordninger for å få bedre gjensidig gevinst av slike utvekslinger. Også andre former for vekselbruk bør benyttes aktivt, og aktiv kobling til næringsliv og offentlig sektor bør oppmuntres.

Når det gjelder det tredje hjørnet i kunnskapstriangelet, undervisning, er det utfordringer både for postdoktorene og de eksternt finansierte forskerne. Postdoktorstillinger håndteres som regel som rene forskerstillinger, selv om forskriften åpner for å avtale undervisningsoppgaver. Forskerstillingene omfattes av formelle begrensninger med tanke på å utføre andre oppgaver enn prosjektarbeidet.

Arbeidsgruppen mener dette er temaer det bør jobbes videre med. Det er en ulempe både for de ansattes karriereutvikling og for studentene at forskning utført av disse ikke er koblet nærmere undervisningen ved institusjonene.

3.3 Fase 3. Fast ansatte i kombinerte stillinger

3.3.1 Stillingstyper

Ved norske universiteter og høgskoler eksisterer det to karriereveier for fast ansatte medarbeidere: Førsteamanuenser og professorer er vitenskapelige stillinger i den ene karriereveien, mens det i den andre karriereveien er førstelektorer og dosenter. Førsteamanuenser og professorer kvalifiserer seg hovedsakelig gjennom forskning og publisering av forskningsresultater, og mange av de ansatte har en 50/50-fordeling mellom undervisning og forskning. Kompetansen i den andre karriereveien utvikles mer bredt med vekt på f.eks. undervisning og pedagogisk utviklingsarbeid, og praksis- og profesjonsrelaterte, dokumenterbare aktiviteter. Undervisning vektlegges i større grad i lektor/dosentgruppen selv om stillingene i begge karriereløpene er kombinerte.

Boks 12 Omfang av alle ulike stillingstyper i UH-sektoren (2014)

- Universitetslektor 1053
- Førsteamanuenser 3681
- Professorer 3522
- Høgskolelektor 2616
- Førstelektor 928
- Dosent 124

Kilde: DBH

[32] Se The UiO Leadership Programme for Young Research Talents (http://www.uio.no/english/for-employees/competence/leadership-development/research-leaders/yrt/)

Boks 13. Faglig produksjon og karriere: NTNUs Publiseringspolitikk

NTNU har vedtatt en publiseringspolitikk hvor man kobler karriereutvikling og faglig produksjon. Utgangspunktet er at forskningstiden til de ansatte er en stor ressurs som må brukes godt. Samtidig er det ofte for lite oppmerksomhet om betydningen av vitenskapelig publisering for merittering og strategisk karriereutvikling. Det er en målsetting å øke gjennomslaget i den nasjonale konkurransen om fri prosjektstøtte i Norges forskningsråd og i den internasjonale konkurransen i European Research Council (ERC). En mer bevisst holdning til hvor forskningen publiseres og til publiseringsstrategier for den enkelte vil bidra til dette.

Det samme vil faggrupper preget av positive kulturer der de ansatte inspirerer hverandre og bygger opp om hverandres faglige styrker og arbeid. Dette bidrar positivt til kvalitet i forskning og til publiseringsaktivitet.

Her er et utvalg av NTNUs tiltak:

- vektlegge betydningen av bevisst publiseringsplanlegging i doktorgradsutdanningen
- tilby veiledning/mentorordning for nytilsatte vitenskapelige ansatte der publiseringens betydning for merittering og karriereutvikling vektlegges
- sørge for at kunnskap om omfanget av publisering/kunstneriske resultater for den enkelte ansatte skal foreligge som grunnlag for dialog mellom ansatt og leder
- legge til rette for forskning av høy kvalitet gjennom konsentrerte satsinger på individer, fagmiljøer og infrastruktur
- vurdere å forsterke interne insentiver til å publisere i tidsskrifter med stort gjennomslag
- sette inn tilpassede tiltak i form av veiledning eller endring av arbeidsoppgaver, organisatorisk tilhørighet etc. for faglig ansatte uten dokumenterte resultater av forskning eller kunstnerisk virksomhet

Les mer på http://www.ntnu.no/publiseringspolitikk

Det varierer fra institusjon til institusjon hvor stor del av stillingen som kan benyttes til FoU-arbeid for den enkelte stillingskategori. Enkelte steder underviser en førstelektor mer enn en førsteamanuensis, andre steder har de like betingelser, men som oftest utgjør undervisning en større andel av stillingen i førstelektor/dosentløpet.

Førstelektor/dosent-stillingene benyttes i størst grad ved høgskolene og universiteter som tidligere var høgskoler. De er ofte ansatt på profesjonsrettede og praksisnære fagområder med relativt korte forskningstradisjoner.

3.3.2 Karrierepolitikk for fast ansatte i kombinerte stillinger

Karrierepolitikk og karriereutvikling er ikke bare for vitenskapelig personale på et tidlig tidspunkt i karrieren. Karriereutvikling bør være et aktuelt tema også for de som er i fast stilling på ulike nivåer. Å tiltre en fast stilling betyr på ingen måte å være i mål karrieremessig. Snarere er det da jobben begynner for alvor. I denne fasen skal den ansatte etablere seg som en selvstendig forsker, utdanner/underviser og forskningsleder. Universitets- og høgskolelektorer skal arbeide mot førstekompetanse (jf. pkt. 3.2.2), førstelektorer mot dosentkompetanse. Med ERC som målestokk kan vi si at en førsteamanuensis skal arbeide mot nivået for et ERC Consolidator Grant, og en professor i fase 3 skal arbeide med tanke på et ERC Advanced Grant (som ved tildeling vil løfte hun eller han opp i fase 4). I denne fasen snakker vi derfor både om karriereutvikling

mellom stillingsnivåer (f.eks. fra førsteamanuensis til professor), men også *innenfor* hver av de ulike stillingsnivåene.

Det bør være klart hvem ved institusjonen som har ansvaret for at planen følges opp, enten det er enhets- /instituttleder eller ved bruk av f.eks. mentor. Siden selvledelse er et aktuelt tema på dette nivået, vil mange ha god nytte av karriereplanleggingsverktøy, som f.eks. VITAEs RDF (se vedlegg).

3.3.3 Rekruttering

Skal institusjonen rekruttere de beste, handler det både om å oppsøke de beste jobbsøkerarenaene og å tilby et mottaksapparat, fremheve egne fordeler og sikre at forskerne (og deres ev. familie) blir fulgt opp. Fokus på «dual careers» og på å synliggjøre fordelene med norske velferdsordninger, er også relevant (f.eks. gratis skole, rimelig barnehage, lønn ved sykdom/syke barn, gratis helsetjenester, etc.). At institusjonen og fagmiljøene er aktive i internasjonale nettverk og lykkes i internasjonale prosjektkonkurranser som Horisont 2020, er vesentlig for å fremstå som attraktive for potensielle utenlandske søkere. Her kan samarbeidsavtaler med institusjoner som er aktuelle for å få til utveksling av gjesteforskere og faglig samarbeid gi et godt grunnlag. Bruk av professor II-stillinger gir både direkte uttelling og åpner for utvikling av kontakter og nettverk som kan være nyttig for senere rekruttering og utveksling.

Et godt virkemiddel kan være å sette sammen «oppstartspakker» som gjør stillinger mer attraktive. Det kan dreie seg om tilknytning til eller ledelse av forskningsgruppe, lønn, arbeidsvilkår, tilknyttede rekrutteringsstillinger og teknisk/administrativ støtte, driftsmidler, hjemreiser skjerming fra andre oppgaver, arbeidsmuligheter for ektefelle, bolig mv. (Se også avsnitt 3.2.5. om Innstegsstillinger). Det kan også dreie seg om tilretteleggingstiltak for kvinnelige vitenskapelig ansatte med tanke på opprykk. Startpakker kan brukes strategisk både for å rekruttere høyt kvalifiserte fagpersoner til områder der det er liten søkning, og som likestillingstiltak. (Se også 3.4.3.)

Å «repatriere» norske, fullførte ph.d-er eller akademisk personale som har sin utdannelse og bakgrunn fra utlandet, bør være interessant. Slike personer har nettverk og erfaring fra internasjonale miljøer, og de kjenner norsk kultur, språk og væremåte. I underkant av 1900 norske statsborgere med doktorgrad fra utlandet er sysselsatt i Norge.[33] For å tiltrekke oss flere av disse må norske institusjoner kunne tilby gode fagmiljøer som bidrar til å utvikle og styrke deres karrierer.

Rekruttering, karriere og lønn

Lønnsutvikling og karriereutvikling handler om at det bør være en forutsigbar og tydelig kommunisert sammenheng mellom måloppnåelse i karriereplanen og lønnsutviklingen. Kort sagt: Gode resultater bør resultere i bedre lønn.

[33] Terje Bruen Olsen *Utlendinger med norsk doktorgrad – hvor blir de av?* NIFU-rapport 17/2013

Arbeidsgruppen mener at karriereutvikling bør forsterkes som kriterium for lønnsutvikling. Et godt system for dette krever en drøfting mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene av hvordan man kan dokumentere og vurdere den enkeltes faglige utvikling innen forskning, undervisning, formidling og nyskaping. (Se også 3.4.3.)

Strategisk bruk av opprykksordningen
Universiteter og høgskoler er avhengige av å ha best mulig faglig kompetanse. Både i undervisning og forskning er det sterk konkurranse nasjonalt og internasjonalt om å ha attraktive studieprogrammer, rekruttere og beholde studenter og dyktige medarbeidere, og å kunne delta på de stadig mer konkurranseutsatte arenaene for å oppnå forskningsprosjekter og – finansiering. Institusjonene bør derfor arbeide strategisk med rekruttering til ledige stillinger og med kompetanse- og karriereutvikling for faglig ansatte.

Den nasjonale ordningen for opprykk i undervisnings- og forskerstillinger er usedvanlig i internasjonal sammenheng. Det normale i de fleste land er at opprykk kun skjer ved ansettelse i en utlyst stilling. Opprykksordningen er et viktig virkemiddel for å få opp kompetansenivået i institusjonene. Ordningen er regulert av forskrift for ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger, som er under revisjon i 2015.[34] Ifølge forslaget til endring ønskes en innskjerping av kravene til opprykk til professor. Det skal eventuelt heller ikke lenger være mulig å søke opprykk på tvers av de to karriereløpene.

Opprykksordningen er en fordel for enkeltindividet. På institusjonsnivå kan den brukes strategisk og med tilrettelegging for å bygge kompetanse på områder som skal prioriteres. Dette krever at institusjonen har tydelige, langsiktige og strategisk begrunnede mål om hvilke fagområder og typer kompetanse som det skal satses på framover, og at det er et godt samspill mellom institusjonen og den enkelte medarbeider.

Arbeidsgruppen mener at universiteter og høgskoler bør arbeide målrettet med å motivere og legge til rette for at vitenskapelig ansatte gjør bruk av mulighetene for opprykk. Dette kan skje ved å:

- Kommunisere forventninger både fra institusjonsledelsen og fra nærmeste leder.
- Sørge for at de faglige, formelle og praktiske kravene som gjelder er lett tilgjengelig, gjerne som del av personalreglement og på nettsider.
- Gi støtte til ansatte som arbeider med faglig kvalifisering, både gjennom faglige råd/vurderinger, som del av dialogen mellom leder og medarbeider. Blant annet kan det legges til rette for å være førsteforfatter og for å få mer erfaring med veiledning, også på ph.d.-nivå, og ledelse av forskningsprosjekter.

[34] Forslag til endring av forskriften om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger er sendt ut på høring med svarfrist 29. april 2015.

- Ha god dialog med opprykkskandidater med sikte på aktiv tilrettelegging ut fra behov.
- Følge opp arbeidet i bedømmelseskomiteer/sakkyndige utvalg med hensyn til sammensetning, tidsbruk, og se til at bedømmelsene er adekvate og forsvarlige.
- Ha dialog om hvordan bidra med og utvikle undervisning og undervisningsopplegg av høy kvalitet.
- Synliggjøre og belønne medarbeidere som oppnår høyere kompetanse, blant annet gjennom høyere lønn.

Med utgangspunkt i at det fremdeles er klar underrepresentasjon av kvinner i toppstillinger, mener arbeidsgruppen at alle de ovenstående tiltakene vil bidra til at flere kvinner kvalifiserer seg til opprykk, og at det går kortere tid fra ansettelse i vitenskapelig fast stilling til søknad om opprykk til toppstilling.

Boks 14. Opprykksprosjektet ved Universitetet i Tromsø
UiT hadde i ved begynnelsen av 2000-tallet lavest kvinneandel i toppstillinger (professor og dosent) av de norske breddeuniversitetene, med ca. 12 %. De følgende år har naturlig avgang i toppstillingene kombinert med flere kvinnelige søkere med førstestillingskompetanse, ført til en jevn økning i kvinneandelen, opp mot 25-30 % for noen av institusjonene. Ved UiT ble det i 2010 tatt beslutning om å framskynde denne utviklingen ved hjelp av målrettede tiltak overfor kvinnelige førsteamanuenser og førstelektorer som kunne kvalifisere seg til toppstilling i løpet av en treårsperiode. Grunnlaget for beslutningen var et strategisk mål om minst 30 % kvinneandel i toppstillinger ved utgangen av 2013. Dette kunne ikke oppnås gjennom rekruttering til ledige stillinger alene. Talent er likt fordelt mellom kjønn, men det kan være noen tradisjoner og strukturelle hindringer som skaper uønskede skjevheter.

Ved utgangen av 2013 hadde UiT 30,5 % kvinnelige professorer, som er økt til 31,5 % i 2014. Medregnet dosenter har UiT en kvinneandel i toppstillinger på 33,5 %. Dette er den høyeste kvinneandelen av alle norske universiteter. UiT mener at opprykksprosjektet har bidratt til dette gjennom å motivere og legge til rette for at kvinner i førstestillinger raskere har oppnådd opprykk til toppstilling basert på personlig kompetanse. Av 48 kvinner som deltok i prosjektet, har 31 oppnådd opprykk så langt (det utgjør ca. 10 % av toppstillingene ved UiT).

Viktige virkemidler i opprykksprosjektet har vært:
- Tydelig organisering og forankring hos universitetsledelsen og instituttledere
- Opplæring i blant annet akademisk skriving, søknadsskriving, og i opprykksordningen og hvilke formelle og faglige krav som gjelder
- Støtte, inspirasjon og forventninger overfor deltakerne
- Faglig veiledning fra instituttleder og kolleger og gjennom eksterne prøvebedømmelser
- Sammenhengende tid til skriving, gjennom skriveuker og frikjøp fra andre oppgaver

Deltakerne i prosjektet har bekreftet at prosjektet har hatt stor betydning for deres motivasjon og faglige utvikling. Et av inntrykkene er at universitetets satsing og ressursbruk på deres faglige utvikling har virket svært motiverende på mange av deltakerne. Deltakerne får konkrete tilbakemeldinger på sine arbeider, og forslag til forbedringer når det gjelder de kvalifikasjonskravene til toppstillinger. Dette har gjort det mulig å arbeide målrettet med kvalifisering, og dermed raskere opprykk.

3.3.4 Ledelse

På førstestillings- og toppstillingsnivå har de vitenskapelig ansatte ofte flere ledelsesrelaterte oppgaver. Slike oppgaver har mange former og kan variere i henhold til stillingskategori og kompetanse. Det kan være veilederansvar for doktorgradskandidater, prosjektledelse for eksternt finansierte prosjekter, ledelse av utdanningsprogrammer og utvikling av nye utdanninger, komiteledelse ved vurderinger og evalueringer til oppgaven som enhetsleder/instituttleder. Noen velges eller ansettes som dekan eller rektor.

Forventningene til og behovet for mer strategisk ledelse ved institusjoner og enheter, samt vektlegging av forsknings- og utdanningsledelse, blir stadig mer aktuelt. Det eksisterer derfor flere tiltak i UH-sektoren for å komme behovet for profesjonalisering av ledelse på ulike nivåer i møte, f.eks. UHRs nasjonale rektorseminar og dekanskole, institusjonenes forskningslederprogrammer, samt ulike kurs innen, utdanningsledelse, prosjektledelse, veilederkurs, m.m. Felles for de eksisterende ordningene er at interessen og pågangen er stor, og deltakerne gir gode tilbakemeldinger i ettertid.

Boks 15. Forskningslederprogrammet ved UiO
Universitetet i Oslo har siden 2007 hatt et tilbud kurs i forskningsledelse til vitenskapelige ansatte med lederansvar for en forskergruppe eller lignende. Kursene går vanligvis over to semester med i alt fire todagers samlinger. Kursene har blitt arranger siden 2007 og hittil har 320 personer gjennomført. Kursene er også åpne for deltakere fra andre UH-institusjoner. De arrangeres skiftevis på engelsk og norsk. To plasser er avsatt til personer fra utenlandske partnerinstitusjoner.

Kursene har vanligvis tre hovedtemaer:
1. Å lede forskergrupper
2. Ledelsesutfordringer knyttet til institusjonelle, nasjonale og internasjonale rammebetingelser
3. Selvforståelse og egenutvikling i lederrollen

http://www.uio.no/for-ansatte/kompetanse/lederutvikling/forskningslederprogram/index.html

Arbeidsgruppen vil peke på at kurs i forskningsledelse ved institusjonene generelt bør struktureres og organiseres bedre og integreres i en helhetlig karriereoppfølging av alle ansatte.

3.3.5 Mobilitet

Å legge til rette for mobilitet i et karriereperspektiv er sentralt også for vitenskapelige ansatte på førsteamanuensis- og professornivå. Her snakker vi hovedsakelig om internasjonal mobilitet, og som regel i form av lengre opphold ved utenlandske institusjoner. Ansvaret ligger både hos den enkelte ansatte for

Boks 16. NTNUs Utreisepolitikk
NTNU har etablert felles retningslinjer for forskningstermin med særlig vekt på internasjonal mobilitet. Målsettingen er at utreisepolitikken skal bidra til at fast vitenskapelig ansatte i større grad enn det som er tilfellet i dag skal ha mulighet til å gjennomføre faglige utenlandsopphold.
Ordningen er innrettet mot strategisk utreise gjennom vektlegging av forskningsopphold av høy faglig kvalitet som gir en langsiktig faglig gevinst for enkeltforsker, faggruppe og institusjon.
Målet er at vitenskapelig ansatte i gjennomsnitt reiser ut på et lengre forskningsopphold hvert 10. år. Det tilsier at 10 % av den faste vitenskapelige staben til enhver tid har forskningsopphold i utlandet.

å arbeide strategisk med faglig videreutvikling gjennom internasjonalt forskningssamarbeid og nettverk, og hos institusjonen for å legge til rette for bl.a. utenlandsopphold.

Ordningen med forskningstermin er et viktig virkemiddel. Mye tyder imidlertid på at denne ordningen kan benyttes mer strategisk enn tilfelle er i dag. Ved enkelte institusjoner gjøres det vurderinger av faglig produksjon og av planer for og mulige resultater av forskningsterminen før forskningstermin tildeles. En klar forventning om utenlandsopphold anbefales, ev. i tilknytning til en stipendordning for utenlandsopphold. Institusjonen kan opprette en felles servicefunksjon med informasjon og tilrettelegging for vitenskapelig ansatte som vurderer utenlandsopphold.

Boks 17. Forskningstermin ved HF-fakultetet, UiO
Ved HF-fakultetet på Universitetet i Oslo er det utarbeidet utfyllende bestemmelser for bruken av forskningstermin. Forskningstermin er et tilbud som vitenskapelig ansatte kan søke om, og som tildeles etter bestemte retningslinjer. Det er ikke en rettighet ansatte opparbeider seg automatisk etter et visst antall semestre/år. Søknad om forskningstermin vurderes av instituttledelsen på bakgrunn av flere kriterier, ikke bare ansiennitet. Søknaden må begrunnes med et godt og gjennomførbart forskningsprosjekt, men søker må i tillegg ha minimum 0,7 publikasjonspoeng i gjennomsnitt per år i løpet av de siste seks år.

I prosjektbeskrivelsen, som skal følge søknaden, skal det redegjøres nærmere for forskningsprosjektet som skal gjennomføres under forskningsterminen, samt en plan for publisering av forskningsresultatene.

I tillegg til minimumskravene legges det legge vekt på følgende forhold:

- Tidligere forskningstermin og resultatet av denne
- Faglig produksjon de siste seks årene, eventuelt siden forrige forskningstermin
- Byrdefulle administrative oppgaver ved institusjonen siden forrige forskningstermin
- Faglige bedømmelsesoppgaver siden forrige forskningstermin
- Status for undervisningsregnskap. Kan ikke ha betydelig underskudd i undervisningsregnskapene.

Innen en måned etter avsluttet termin skal den ansatte levere en rapport til instituttledelsen. Rapporten skal gjøre rede for resultatene av forskningsterminen og status og planer for publisering. Rapporten kan følges opp i medarbeidersamtaler eller senere vurdering av søknad om forskningstermin.

3.3.6 Kunnskapstrianglet

De vitenskapelig ansatte i faste stillinger er institusjonenes hovedaktører for å videreutvikle og forbedre samspillet mellom forskning, utdanning og innovasjon. Det er denne gruppen som utfører arbeidet og som skal sørge for at studenter, ph.d.-kandidater og yngre vitenskapelig personale bidrar til å nå felles mål. Institusjons- og enhetsledere skal legge til rette for at dette skjer. Det betyr ikke at hver enkelt vitenskapelig ansatt skal fylle alle rollene, derimot skal komplementaritet på enhetsnivå bidra til det. For å formulere det på en annen måte: De aller fleste må gjøre litt av alt, men ingen skal måtte gjøre like mye av alt. Samtidig er det ikke noen ulempe å engasjere seg på flere områder samtidig.

Det er tidligere understreket at det bør være en sammenheng mellom forskning, forskning- og utviklingsarbeid, undervisning og innovasjon. Studier av hvorvidt engasjement i kommersialisering har negativ effekt på undervisning og forskning viser at effekten er snarere positiv enn negativ. Videre er det slik at akademikere som samarbeider med næringslivet har høyere faglig status enn sine kollegaer, og at de publiserer mer og blir oftere sitert enn sine kollegaer.[35] Derfor er det en viktig lederoppgave å utvikle både den enkelte ansatte og hele organisasjonen til å fungere bedre for å oppfylle samfunnsoppdraget på en god måte.

Hovedvirkemidlene dreier seg dels om å arbeide med strategisk rekruttering, dels med motivering og kompetanseutvikling, også for ledende professorer og seniorpersonalet. Oppgaver fordeles mellom de ansatte og over tid, og en bruker karriereplaner og dialog, medarbeidersamtaler og intern organisasjonsutvikling for å legge til rette for deltakelse på kurs og kompetansetiltak. Dette gjelder både generiske og spesialiserte ferdigheter.

3.4 Fase 4. Internasjonalt ledende professorer

3.4.1 Stillingstype

Dette er et karrierenivå som omfatter professorer som gjennom faglige resultater har oppnåd en ledende posisjon, nasjonalt og internasjonalt, innen sitt fagområde.

Arbeidsgruppen har ikke tatt mål av seg til å lage en klar definisjon eller avgrensning av hvilke professorer som hører til i denne gruppen. Vi snakker heller ikke om en formelle kriterier som kan eller bør ligge til grunn for en slik gruppe. Det vil derfor være glidende overganger mellom professorer med gode resultater i fase 3 og de som befinner seg i fase 4.

Det er viktig å huske at et av målene på god karrierepolitikk i fase 1 - 3 er at flest mulig vitenskapelig ansatte ved norske UH-institusjoner når fase 4, vel vitende om at kun et mindre antall vil nå så langt.

Mulige indikatorer på at man har nådd fase 4-nivå er f.eks.

- Vesentlige publiseringsbidrag på eget forskningsområde med dokumentert stor innflytelse på fagfeltet
- Ledelse av SFF eller SFI
- ERC Advanced Grant
- Faglig ledelse for større EU-prosjekter hvor egen institrusjon har koordinatoransvar
- Initiativ til/ansvar for utvikling av fremragende, internasjonalt attraktive utdanningstilbud

[35] Se oppsummering fra forskning finansiert av Forskningsrådets FORFI-Program (Eksellens. Innovasjon. Effekt. 2015, s 28 og 30)

Se også Boks 18 nedenfor.

3.4.2 Karrierepolitikk for internasjonalt ledende professorer?

Vitenskapelig ansatte på ledende professornivå har allerede demonstrert evne til å bygge en god karriere. For denne gruppen er god karrierepolitikk først og fremst rekruttering. Hvordan tiltrekke seg professorer som er, eller er i ferd med, å komme opp på et internasjonalt ledende faglig nivå? Og hvordan klare å holde på de beste? Denne gruppen professorer er svært attraktive for alle UH-institusjoner med ambisjoner om å bli ledende innen enkelte fagområder., En god karrierepolitikk for å holde på dem og gi dem anledning til å videreutvikle seg, er vesentlig. Dette handler bl.a. om betingelser i form av lønn/lønnsutvikling, ressurser til å videreutvikle forskningsfeltet og bygge et faglig miljø, samt f.eks. infrastruktur og driftsressurser. Det kan også handle om synlighet og mulighet for innflytelse og strategiske bidrag ved forskningsinstitusjonen.

3.4.3 Rekruttering

Å rekruttere utenfra til denne kategorien handler som oftest om å ha mulighet til målrettete tiltak, enten i form av aktiv oppfordring til konkrete personer om å søke utlyste stillinger, eller i noen tilfeller å benytte kallelse for å «headhunte» en ønsket professor. Felles for denne gruppen er at tidsfaktoren er viktig. Norske ansettelsesprosesser tar ofte for lang tid, noe som er en utfordring ved ansettelse av attraktive utenlandske professorer. Formelle krav til korrekt saksbehandling, evaluering, åpenhet, involvering og transparens gjør at det kan gå mange måneder fra søknaden sendes til formell ansettelse. Mange fagmiljøer har opplevd å miste gode kandidater fordi andre arbeidsgivere tar raskere beslutninger.

Når det gjelder kallelse, har en selvsagt ikke det samme problemet, men dette er en rekrutteringsmåte som kun kan benyttes i noen få og spesielle tilfeller.

For å gjøre stillingene aktive har flere institusjoner operert med startpakker for nyansatte både i fase 3 og 4. Kanskje skal en differensiere denne ordningen slik at en variant tilpasses spesielt rekruttering i fase 4.

Lønns- og arbeidsbetingelser

I karrieresammenheng er lønnsbetingelser relevant på to områder. Det første gjelder lønns*nivået* generelt, og det andre gjelder sammenhengen mellom lønnsutviklingen og karriereutviklingen.

Lønnsutvikling og karriereutvikling handler om at det bør være en forutsigbar og tydelig kommunisert sammenheng mellom måloppnåelse i karriereplanen og lønnsutviklingen. Kort sagt: Gode resultater bør resultere i bedre lønn.

Arbeidsgruppen mener at karriereutvikling bør forsterkes som kriterium for lønnsutvikling. Et godt system for dette krever en drøfting mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene av hvordan man kan dokumentere og vurdere den enkeltes faglige utvikling innen forskning, undervisning, formidling og nyskaping.

Lønnsnivået i norske UH-institusjoner er ikke spesielt høyt og dermed heller ikke alltid konkurransedyktig. De beste talentene kan bli møtt med bedre lønninger i andre deler av arbeidsmarkedet. Lønnsnivået på ph.d.-nivå er riktignok høyt (ikke minst fordi doktorgradskandidater i en del andre land ikke betraktes som ansatte, men som studenter, og mottar kun stipend). Men jo høyere stillingsnivå, jo mer sakker det norske lønnsnivået akterut i forhold nivået ved utenlandske institusjoner. Å rekruttere en internasjonalt ledende professor er derfor utfordrende når det gjelder å tilby konkurransedyktig lønn. Det *er* mulig innenfor gjeldende regelverk å bruke større deler av lønnsspennet for professorer, men det benyttes i liten grad. Arbeidsgruppen mener at institusjonene bør vurdere å bruke spennet i større grad enn i dag for rekruttering i denne gruppen.

Det er også viktig i en del tilfeller å tenke rekruttering i form av «dual careers». Dette gjelder kanskje særlig ved rekruttering av kvinner til denne typer toppstillinger. Vi skal ikke glemme at i en internasjonal målestokk er det norske velferdssystemet attraktivt mht. en rekke billige eller gratis velferdstjenester og meget gode rammebetingelser for bl.a. barnefamilier. Dette bør alltid formidles tydelig ved rekruttering av internasjonale kandidater.

3.4.4 Ledelse

Ledende professorer er selv allerede ledere på flere måter. Likevel vil lederutviklingsprogrammer, i form av f.eks. forskningsledelse eller institusjonsledelse, være relevante karrieretiltak for denne gruppen.

3.4.5 Mobilitet

Dette er i utgangspunktet internasjonalt mobile og aktive personer med et stort internasjonalt nettverk. Her handler det om å legge til rette for gode muligheter for mobilitet, både for den enkelte ledende professor, men også for det faglige miljøet som vedkommende har ansvaret for eller er ledende i.

3.4.6 Kunnskapstrianglet

Vi har tidligere påpekt at forskning, innovasjon og undervisning ofte er gjensidig forsterkende. Men dette trenger selvsagt ikke gjelde på individnivå. Ansatte i fase 4 vil måtte ha en forskningsmessig ledende kompetanse, men kan ha forbedringspotensial når det gjelder egen rolle i undervisningssammenheng eller når det gjelder innovasjon. En god karriereplan for en ledende professor vil også legge til rette for utvikling på områder som gjør at vedkommendes faglige aktivitet får effekt i hele kunnskapstrianglet.

3.4.7 Karrieretiltak

Nedenfor vil arbeidsgruppen peke på tiltak som er særlig relevante for ansatte i fase 4:

- Karriereplan i samsvar med eksempelet i Boks 18, nedenfor
- Aktivt benytte lederutviklingstiltak når det gjelder forskningsledelse, prosjektledelse og institusjonsledelse

- Være villig til å utnytte handlingsrommet for lønn og andre betingelser/fordeler ved rekruttering av særskilt attraktive kandidater
- God bistand og støtte til målsetting å få tildelt ERC Advanced Grant
- Benytte sentralt forankrede virkemidler og ressurser for å rekruttere særskilt attraktive professorer, herunder også personer som har fått ERC-Consolidator- eller Advanced Grant ved andre institusjoner, dette kan dreie seg om å bruke kallelse, bruke øverste del av lønnsspennet for professorer og tilpassede startpakker
- Vurdere aktiv tilrettelegging for «dual careers" og tilrettelegging for familier der det er relevant
- Bygge aktivt opp under utvikling av fremragende undervisningsopplegg knyttet til den ansattes faglige områder
- Legge til rette for utvikling av relevant innovasjonsaktivitet knyttet til den ansattes faglige områder
- Sikre gode arbeidsbetingelser og mulighet for internasjonalisering og mobilitet for den ansatte og hennes forskergruppe

I tillegg vil vi peke på at ved bruk av innstegsstillinger som virkemiddel for å rekruttere særlig fremragende talenter (under punkt 3.2.), vil en rekruttere personer som relativt raskt kan utvikle seg til å bli en internasjonalt ledende professor.

Boks 18. Eksempel på karriereplan for fast ansatte i vitenskapelige stillinger

Her er eksempel på en konkretisering av hvilke elementer som kan inngå i en karriereplan, definert på førsteamanuensisnivå og professor (fase 3), og for internasjonalt ledende professorer, begge med fokus på forskning. Denne systematikken blir viktig å følge opp for instituttledere/forskergruppeledere i medarbeidersamtalene med den enkelte ansatte.

Nivå	**FASE 3 - Førsteamanuensis**
Leveranse	
Kvalitetskrav	1. Reviewer for tidsskrifter, veileder for masterstudenter, selvstendig forskningsarbeid 2. Hoved- eller medveileder for ph.d-kandidater 3. Prosjektleder 4. Programrådsdeltaker eller leder av masterprogram 5. Medredaktør i tidsskrift 6. Får innvilget søknader hos Norges Forskningsråd.
Kompetansekrav	1. Utføre selvstendig forskning innen sitt fagområde 2. Utføre selvstendig undervisning på masternivå 3. Bidra til utvikling av undervisningsprogrammer og emner på masternivå 4. Etablere og lede en forskergruppe bestående av ph.d.-kandidater 5. Skaffe finansiering til ph.d.-stipendier 6. Bidra til å utvikle egnede ph.d- temaer 7. Motivere ph.d -kandidater 7. Etablere nettverk og samarbeid med forskere ved utenlandske institusjoner.
Nivå	**FASE 3 - Professor**
Leveranse	
Kvalitetskrav	1. Leder for faggruppe 2. Deltagelse i bedømmelseskomitéer. 3. Leder og initiator for større forskningsprogrammer 4. Programrådsleder for masterprogram og ph.d. 5. Forhandler fram forskningsprogrammer med støtte fra Norges Forskningsråd
Kompetansekrav	1. Etablere og lede en forskergruppe bestående av ph.d.-kandidater, postdoktorer og hjelpepersonale. 2. Inngå allianser og samarbeid med andre forskergrupper. 3. Utføre selvstendig undervisning på master og ph.d.-nivå 4. Bidra til utvikling av internasjonalt ettertraktede undervisningsprogram på master- og ph.d.-nivå 5. Bidra til å utvikle undervisningsprogram/opplegg i samarbeid med relevant privat eller offentlig sektor 6. Selge forslag om etablering av forskningsprogrammer til industri og Norges forskningsråd. 7. Rekruttere studenter, kandidater og forskere 8. Må kunne selge forskningsprogrammer og -prosjekter til gruppen.
Nivå	**FASE 4 - Internasjonalt ledende professor**
Leveranse	
Kvalitetskrav	1. Keynote foredrag på internasjonale konferanser. 2. Internasjonale priser og hedersbevisninger. 3. Invitasjoner til å undervise og forske ved ledende universiteter. 4. Vertskap for toneangivende gjesteforskere 5. Trendsetter for faglitteratur. 6. Arbeid med stor innflytelse på fagfeltet, også innen undervisning. 7. Tar initiativer overfor Norges Forskningsråd om hvordan forskning innen fagfeltet skal drives 8.
Kompetansekrav	1. Må kunne selge sin virksomhet som internasjonalt viktig. 2. Evne, mot og vilje til å være internasjonal trendsetter. 3. Må kunne inngå allianser og samarbeid med andre internasjonalt ledende forskningsgrupper 4. Initiere og inspirere til nye undervisningsopplegg på master- og ph.d.-nivå, inklusive internasjonalt rettet MOOCs og tilsvarende 5. Bidra til utvikling av faglig innovative og internasjonalt fremragende undervisningsprogram på master- og ph.d.-nivå 6. Inspirerer og initiere til nye og innovative undervisningsprogram/opplegg i samarbeid med relevant privat eller offentlig sektor 7. Evne til strategisk satsing på nye områder/felt. 8. Akkumulere kunnskap og metoder i gruppen. 9. Motivere gruppen til å satse på utvalgt fagområde. 10. Motivere medarbeidere til å benytte innovative arbeidsformer og metoder. 11. Premissgiver for etablering av nasjonale forskningsprogrammer og for etablering av forskningspolitiske virkemidler innen fagområdet 12. Gi plass til nye stjerner/mestre som skal ta forskningen videre på sine egne premisser

4 Oppsummering

I dette dokumentet har vi argumentert for behovet for en helhetlig, ledelsesforankret karrierepolitikk ved norske UH-institusjoner. Det nasjonale og det globale kunnskapslandskapet er i stor endring, og konkurransen om det akademiske personalet øker. Forventningene om bedre oppfølging fra yngre akademikere øker, og det er generelt økende forventninger til oppfølging av den enkelte ansatte. I tillegg blir det forventet at UH-institusjonene skal være strategiske aktører, både når det gjelder forskning, utdanning og innovasjon, og ikke minst når det gjelder samspillet mellom disse.

Arbeidsgruppen har med dette som utgangspunkt utarbeidet forslag til et helhetlig rammeverk for karrierepolitikken og en rekke forslag til konkrete tiltak for ulike faser i karrieren for vitenskapelig personale i UH-sektoren. Vi gir også en rekke eksempler på god karriereplanlegging fra noen av UHRs medlemsinstitusjoner. Notatet har i tillegg en del vedlegg som gir oversikter over prosesser og temaer som vi tror kan være nyttige i det videre arbeidet ved den enkelte institusjon.

4.1.1 Noen hovedpunkter

- Mange institusjoner gjør allerede mye. Utfordringen ligger i å kombinere ulike tiltak, ordninger og verktøy i et helhetlig rammeverk. Rekrutterings- og mobilitetsstrategier, likestillingstiltak, lønnspolitikk, osv. må ses i sammenheng og settes inn i en helhetlig karrierepolitikk.
- Karrierepolitikken må eies av ledelsen på institusjonsnivå og forvaltes av HR/personal- og forskningsavdeling, fakulteter og enhetene i samarbeid.
- Karriere ikke bare for institusjonen: Den enkelte vitenskapelig ansatte må også ta ansvar for sin egen karriereutvikling.
    - Tilbud og etterspørsel må utvikles parallelt
- Karrierepolitikk for alle:
    - God karrierepolitikk skal bidra til å utvikle og styrke flere fremragende fagmiljøer, men skal være for alle, også de som ikke lykkes å nå internasjonalt ledende nivå.
    - Karrierepolitikk for *hele* karriereløpet, fra ph.d. til internasjonalt ledende professor
    - Fire karrierefaser;
        1. Forskerutdanning (ph.d)
        2. Kvalifiseringsnivå (postdoktorer, forskere og lektorer)
        3. Fast ansatte i kombinerte stillinger (førsteamanuenser professorer, førstelektorer, dosenter)
        4. Internasjonalt ledende professorer
- Det trengs ulike karrieretiltak og perspektiver på ulike nivåer, men med utgangspunkt i noen gjennomgående temaer:

    - *Kunnskapstrianglet*: Karrierepolitikk for alle oppgavene, både undervisning, forskning og innovasjon
    - *Mobilitet* og internasjonalisering som karrierefremmende
    - *Ledelse* som helt sentralt, både som et element i karriereutviklingen særlig i fase 3 og 4, men ikke minst som et springende punkt for å utvikle og forankre en god karrierepolitikk på alle nivåer ved institusjonene
- Arbeidsgruppen foreslår for øvrig:
    - Arbeide med forankring av karrierepolitikken på tvers i organisasjonen; toppledelse, enhetsledelse, forskergruppeledelse, og på tvers av administrative fagavdelinger
    - Bruke/utvikle konkrete karriereplaner og tilby dette til alle
    - Styrke fokuset på karriereløp utenfor UH-institusjonene i fase 1 (og 2)
    - Bedre håndtering av midlertidighet, ansette flere i fase 2 på eksterne midler
    - Styrke oppfølgingen av postdoktorene og de eksternt finansierte forskerne. Rammer for og forventninger til postdoktorordningen må bli tydeligere.
    - Strategisk bruk av innstegsstillingene for å rekruttere internasjonale talenter
    - Strategisk bruk av opprykksordning og forskningsfri
    - Gjennomgå egen rekrutteringsstrategi og se rekruttering og videre karriereutvikling i sammenheng
    - Vurdere særskilte tiltak for rekruttering av toppforskere, bl.a. mht. lønn og andre betingelser, raske ansettelsesprosesser, dual careers, mm.

5 Vedlegg

5.1 Det europeiske rammeverket for karrierearbeidet

5.1.1 ERA og HRS4R

EU arbeider aktivt for et felles arbeidsmarked for forskere. Man mener at skal man utnytte kunnskap, kompetanse og innovasjon til beste for hele Europa må både kunnskapen og de som produserer den "flyte fritt". Dette betyr at forskningsprosjekter må utvikles på tvers av land og institusjoner, forskere fra ulike land må samarbeide mer og de må lett kunne være mobile innenfor hele område. Dette er bakgrunnen for ideen om ett felles forskningsområde i Europa, ***European Research Area*** (ERA) som ble lansert i 2000 (og med mål om å "være fullført" i 2015). Innenfor ERA er det forankret en rekke delprosjekter og prosesser. Innen karriereområdet er det utviklet en felles strategi for bedre HR-politikk for forskere: ***H**uman **R**esource **S**trategies for **R**esearchers* (HRS4R)[36] Kjernen i denne politikken er Charter & Code:

5.1.2 Charter & Code

*European **Charter** for Researchers* og *the European **Code** of Conduct for the Recruitment of Researchers,* ofte kalt Charter & Code, består av rundt 40 prinsipper som beskriver forskeres, arbeidsgiveres og finansiørers rettigheter og plikter når det gjelder rekruttering, arbeidsvilkår og karriereutvikling for forskere. Disse prinsippene er frivillige, men i praksis legges de til grunn i en rekke av EUs finansieringsordninger for forskning. Det er et eget oppfølgingsprogram i fem faser knyttet til Charter & Code som forskningsinstitusjonene inviteres til å følge. De institusjonene som knytter seg til en slik oppfølging får tildelt logoen HR Excellence in Research:

HR EXCELLENCE IN RESEARCH

I 2008 foretok UHR en avviksanalyse av Charter og Code. I 2011-2012 gjennomførte Universitets- og høgskolerådet (UHR) og Forskningsrådet dialogmøter om forskerkarriere og karriereplanlegging for forskere ved sju institusjoner i UH-sektoren. (Se også Boks 2 i kap 1.1.)

Noen sentrale punkter som fremkom etter disse dialogmøtene var:

- Det er behov for mer systematisk tenkning rundt karriereplanlegging

[36] http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher

- Analyser av fremtidige kompetansebehov bør legges til grunn for å drive strategisk kompetanseutvikling
- Det finnes en skepsis blant forskerne til selve «karriere»-begrepet
- Stillingsstrukturen og organisasjonsmodellene er for rigid og gir institusjonene for liten mulighet til å følge opp den enkeltes karriere
- Alle trakk frem internasjonal mobilitet som et viktig virkemiddel for karriereutvikling
- Krysspress mellom forskning og undervisning: Ettersom undervisningen ofte er på norsk begrenser det ofte internasjonaliseringen, samt at undervisning ofte ses på som sekundær aktivitet.
- Potensiale for samarbeid ble oppgitt å være: Etablere flere nettverk, sikre gode mottaksordninger for innreisende forskere/stipendiater.
- Karriere og mobilitetsdimensjonen i doktorgradsutdanningen bør styrkes, bl.a. gjennom tiltak som å motivere kandidatene ved opptak for flere karriereveier, styrke veiledernes rolle og kompetanse, integrere karriereplanlegging i utdannelsen, utvikle samarbeidsmodeller om ph.d.-utdanning med forskningsinstitutter og næringsliv, større fokus på generiske ferdigheter, samt utvikle modeller for *secondments* og utenlandsopphold.
- Også tiltak for forskere på høyere nivå: Utviklingssamtaler og medarbeidersamtaler må brukes mer og bli bedre, mer vekt på samarbeid, legge til rette for robuste forskergrupper, systematisere postdoktor-ordningen, tilby kurs i prosjektledelse og forskningsledelse, profesjonalisere akademisk enhets- og institusjonsledelse.

I alt har 181 europeiske institusjoner HR-logoen, deriblant 7 norske:

- NTNU
- Norges miljø - og biovitenskapelige universitet (NMBU)
- Universitetet i Agder
- Universitetet i Oslo
- Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet
- Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV, tidligereHøgskolen i Buskerud og Vestfold)
- Høgskolen i Telemark

I tillegg har 8 UH-institusjoner signert Charter og Code. Les mer på Euraxess' sider.

Charter & Code omhandler et bredt spekter av temaer. Av de 31 prinsippene i Charteret er det særlig følgende punkter som handler om karriere og karrierepolitikk:

1.12 Kontinuerlig faglig/profesjonell utvikling (Continuing Professional Development) hvor det står følgende (vår utheving):

> *Researchers at all career stages should seek to continually improve themselves by **regularly updating and expanding their skills and competencies**. This may be achieved by a variety of means including, but not restricted to, formal training, workshops, conferences and e-learning.*

1.20. Karriereutvikling, (Career development) hvor det står følgende (vår utheving):

> *Employers and/or funders of researchers should draw up, preferably within the framework of their human resources management, **a specific career development strategy for researchers at all stages of their career**, regardless of their contractual situation, including for researchers on fixed-term contracts. It should include the availability of mentors involved in providing support and guidance for the personal and professional development of researchers, thus motivating them and contributing to reducing any insecurity in their professional future. All researchers should be made familiar with such provisions and arrangements.*

samt

1.21. Verdien av mobilitet (**Value of mobility)** hvor det står følgende (vår utheving):

> *Employers and/or funders must **recognise the value of** geographical, intersectoral, inter- and trans- disciplinary and virtual **mobility** as well as mobility between the public and private sector as an important means of enhancing scientific knowledge and professional development at any stage of a researcher's career. Consequently, they should **build such options into the specific career development strategy and fully value and acknowledge any mobility experience within their career progression/appraisal system**.*
>
> *This also requires that the necessary administrative instruments be put in place to allow the portability of both grants and social security provisions, in accordance with national legislation.*

1.22. Tilgang til doktorgradsutdanning og kontinuerlig utvikling (Access to research training and continuous development) hvor det står følgende (vår utheving):

> *Employers and/or funders should ensure that all researchers at any stage of their career, regardless of their contractual situation, are given the opportunity for professional development and for improving their employability through access to measures for the **continuing development of skills and competencies**.*

1.23. Tilgang til karriereveiledning (Access to career advice) hvor det står følgende (vår utheving):

> *Employers and/or funders should ensure that **career advice and job placement assistance**, either in the institutions concerned, or through collaboration with other structures, is offered to researchers at all stages of their careers, regardless of their contractual situation.*

Av de 9 prinsippene i Code of Conduct for recruitment of researchers er følgende de mest relevante:

2.6. Anerkjennelse av mobilitetserfaringer (Recognition of mobility experience) hvor det står følgende (vår utheving):

> *Any mobility experience, e.g. a stay in another country/region or in another research setting (public or private) or a change from one discipline or sector to another, whether as part of the initial research training or at a later stage of the research career, or virtual mobility experience, should be considered as a* ***valuable contribution to the professional development of a researcher****.*

2.8. Anerkjennelse av kvalifikasjoner (Recognition of qualifications) hvor det står følgende (vår utheving):

> *Employers and/or funders should provide for appropriate assessment and evaluation of the academic and professional qualifications, including non-formal qualifications, of all researchers, in particular within the context of international and professional mobility. They should inform themselves and gain a full understanding of rules, procedures and standards governing the recognition of such qualifications and, consequently, explore existing national law, conventions and specific rules on the recognition of these qualifications through all available channels.*

2.8 Senioritet (Seniority) hvor det står følgende (vår utheving):

> *The levels of qualifications required should be in line with the needs of the position and not be set as a barrier to entry. Recognition and evaluation of qualifications should focus on judging the achievements of the person rather than his/her circumstances or the reputation of the institution where the qualifications were gained. As professional qualifications may be gained at an early stage of a long career, the pattern of* ***lifelong professional development should also be recognised****.*

Arbeidsgruppen mener at selv om flere institusjoner har HR-logoen og at enda flere arbeider med å få den, er det et stykke igjen for at målsettingene bak disse prinsippene er konkretisert og satt ut i livet. En mer systematisk karrierepolitikk ville kunne oppfylle de fleste av disse på en bedre måte.

Det er imidlertid usikkert hvor godt Charter & Code fungerer i praksis. C&C består av 5 faser, hvor fase 5 er en evaluering av ordningen ved enkeltinstitusjoner. I 2013 og 2014 gjennomføres slike evalueringer ved flere europeiske institusjoner. Norske eksperter deltar i denne evalueringsprosessen.

Parallelt med dette diskuteres det nå om man skal etablere en sertifiseringsordning av C&C.

5.1.3 Rammeverk og verktøy for karriereutvikling

For å lette arbeidet med en mer systematisk karrierepolitikk har de i noen år vært en del snakk om å ta i bruk ulike praktiske verktøy som både kan brukes av institusjoner og enkeltpersoner. I SGHRM[37]s arbeidsgruppe for karriere ble

[37] "Better Careers and More Mobility" er en av Ljubljana-prosessens fem satsingsområder for å realisere European Research Area (ERA). "ERA Steering Group for Human Resources and Mobility" (ERA SGHRM) er arbeidsgruppe for denne satsingen

bruken og ønskeligheten av slike verktøy kartlagt i 2014[38]. Hovedfunnet er at dette er lite utbredt, men ofte etterlyst. I en del land, bl.a. Nederland, Tyskland og til dels Finland har man har utviklet rammeverk som mange bruker. Det viktigste unntaket er imidlertid Storbritannia hvor stiftelsen Vitae har utviklet et Framework for Researchers Career, som de fleste britiske institusjoner og mange forskere bruker.

Finansiert av EU-kommisjonen er det også startet et arbeid med å utvikle et rammeverk for karriereutvikling for forskere. Et mål er å utvikle en nasjonal ramme for karriereutvikling for vitenskapelig ansatte. Prosjektet startet opp 1.1.2015 og heter REFLEX. Det koordineres fra SAIA i Bratislava, Slovakia og har blant andre NTNU som partner.

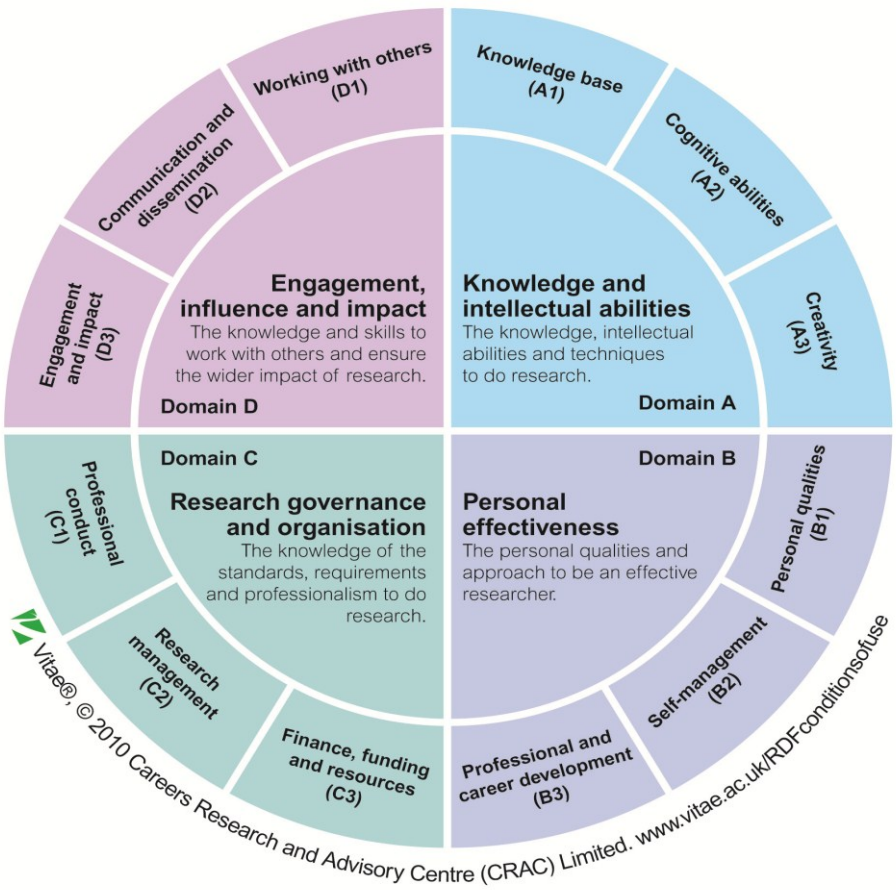
5.1.4 Vitaes Framework for Researchers Career

I påvente av dette og evt. andre verktøy som er under utvikling gir vi nedenfor en nærmere beskrivelse av Vitaes Framework for Researchers Career:

Dette rammeverk er utviklet i nært samarbeid med forskersamfunnet og som har vært testet ut i pilotsammenheng også i flere andre europeiske land, bl.a. Norge. Vitae har identifisert fire kompetanseområder/-domener som alle forskere vil ha behov for å utvikle. Disse er (fritt oversatt):

Kompetanseområde A.	Faglig/vitenskapelig kompetanse
Kompetanseområde B.	Individuelle rutiner og arbeidsmetoder
Kompetanseområde C.	Organisering og styring av forskning og Forskningssamarbeid.
Kompetanseområde D.	Engasjement og formidling av resultater

[38] Se Report of the 2014 SGHRM WG on Professional Development of Researchers Adopted by the SGHRM on 29 September 2014.



Dette rammeverket med de fire kompetanseområder, - med underliggende delkompetanser, gir både institusjoner og forskningsledere, så vel som den individuelle forsker et rammeverk å tenke innenfor:

Forskeren kan bruk dette for å tenke strategisk på sine sterke og svake sider ut fra de mål man har for egen karriere. Bl.a. hjelper dette får å utvide perspektivet fra kun å tenke faglig fordypning og akademisk kompetanse, til å tenke helhet. En god forsker må også kunne organisere forskerteam og bygge nettverk, hun må utvikle effektive personlige rutiner for å rekke frister og organisere egen tid og hun må kunne utvikle dialog og samarbeid med næringsliv, offentlig virksomhet eller presse for å bidra til at hennes resultater blir brukt.

Instituttlederen, dekanen eller rektoren vil benytte dette ved rekruttering (f.eks. sette sammen team av personer med ulike sterke sider), i medarbeider-/oppfølgingssamtaler, for å organisere tilbud av kurs og andre kompetansebyggende tilbud og for å organisere en mer systematisk karrierepolitikk.

5.1.4.1 Vitaes verktøy for planlegging og oppfølging av egen forskerkarriere

Mens vi kan se på Vitaes Framework for Researchers Career som et teoretisk rammeverk, har Vitae også utviklet et eget nettbasert verktøy som forskerne selv kan bruke: RDF-planner. Den fungerer som en avansert CV/kompetansekatalog som bygger på de fire kompetanseområdene i rammeverket og hvor den enkelte

forsker fyller inn sin profil etter hvert som ulike kompetansemål er nådd. Merk at dette er noe kun forskeren selv har tilgang til. En viktig gevinst er at den hjelper enkelte forsker å holde oversikt over egen utvikling. Vitae kaller dette et verktøy for "self assessment" og for å øke egen "competence awareness".

Mer informasjon om Vitaes Research Development Framework og RDF-planner: https://www.vitae.ac.uk

Et alternativ til Vitaes verktøy er MyIDP (Individual Development Plan): som er et nettbasert verkøy som særlig brukes i USA.

5.2 Rekruttering av medarbeidere

I en kunnskapsorganisasjon som universiteter og høgskoler, er rekruttering av medarbeidere en viktig investering som ofte gjøres i et langsiktig perspektiv.

Det er derfor viktig å arbeide strategisk og langsiktig med dette. Arbeidet kan inndeles i ulike trinn, her vist ved figuren under.

Definere kompetansebehov

Studieportefølje og forskningstematiske satsinger
Behovet for å rekruttere medarbeidere oppstår enten ved igangsetting av nye studier eller forskningsprosjekter, alternativt ved ledighet i stilling. Det er mao den faglige aktiviteten som er styrende for type kompetanse og type stilling det skal rekrutteres inn i. Innholdet i studieporteføljen utvikler seg over tid, og ledighet i stillinger(er) gir en anledning til å revurdere hvilken kompetanseprofil denne stillingen (stillingene) bør ha videre framover.

Bemanningsplaner
Dette krever imidlertid at det utarbeides og vedlikeholdes langsiktige bemanningsplaner som definerer både kompetanse- og stillingsbehov noen år fram i tid. En slik langsiktig plan vil også ha oversikt over både utvidelse/nedskalering av studietilbud og forskningsaktivitet, og ledighet i stillinger. Det er et verktøy som gir mulighet for å utnytte det handlingsrommet som ligger i dette, både til å dreie innholdet i eksisterende studier, og til å skalere aktivitetens omfang.

Utarbeide stillingsbeskrivelse –og annonse samt utlysing
Stillingsbeskrivelsens innhold må vise både stillingens oppgaver og ansvarsområder, samt hvilke kvalifikasjonskrav som stilles for å møte dette. Samtidig er det også viktig å ta med seg at stillingsbeskrivelsen skal gi potensielle kandidater lyst til å jobbe hos denne institusjonen. Det er mao en annonse som selger et budskap ut i et arbeidsmarked der konkurransen kan være hard om de beste hodene, både nasjonalt og internasjonalt. En selger mer enn en jobb, en tilkjennegir også hvilket fagmiljø en kommer til (beskrive hvilke andre stillinger som er tilknyttet fagområdet), hvilke muligheter som ligger her for den som tilsettes (en "pakke" som eksempelvis kan bestå av driftsmidler til

forskning, stipendiater, laboratoriefasiliteter og vitenskapelig utstyr, pedagogisk skolering, kurs i prosjektledelse, forskningsledelse og utdanningsledelse mv). SE også avsnitt om innstegsstillinger.

Om stillingen skal kunngjøres nasjonalt og/eller internasjonalt er også viktig å ta stilling til tidlig i prosessen, slik at ansatte med nettverk innen fagfeltet kan informere om ledige stillinger. Målrette rekrutteringen mot særskilte forskningsmiljø, nettverk, konferanser og lignende.

Dialog med kandidatene
Erfaringsmessig tar ofte rekrutteringsprosessene til vitenskapelige stillinger forholdsvis lang tid. Årsaken til dette er at de vitenskapelige arbeidene skal gjennom en sakkyndig vurdering, de best kvalifiserte kandidatene skal normalt avholde en prøveforelesning og intervju. Det anbefales derfor å ha dialog med de mest aktuelle kandidatene underveis i prosessen, for å opprettholde deres motivasjon og engasjement for å velge å arbeide ved nettopp denne institusjonen. Dette er også viktig straks tilsettingsvedtaket er gjort, og vilkårene for tilsettingsforholdet skal fastsettes.

Ved flere institusjoner arbeides det med å korte inn tiden for rekruttering, bl.a. gjennom tofaset prosess med en rask første siling med utarbeidelse av *short list* og så en grundigere vurdering av et lite antall søkere.

En god rekrutteringsprosess legger grunnlaget for en god karriereoppfølging etter hvert. Når tilsettingsvedtaket er fattet og arbeidsavtalen er underskrevet er rekrutteringsprosessen formelt avsluttet. Det anbefales imidlertid at den første tiden som nytilsatt gis mye oppmerksomhet. Det er da en danner seg et inntrykk av institusjonen og arbeidsmiljøet. Og det er da det bør gis obligatorisk opplæring i virksomhetens mål, verdier og strategier, mine rettigheter og plikter som ansatt og bruk av IT-verktøy mv. Et godt planlagt mottak og oppfølging den første tiden gir mulighet for en rask integrering i arbeidsmiljøet, noe som kan bidra til en god start for den enkelte og skape motivasjon i sitt nye arbeidsforhold og som sagt legge grunnlaget for en god karriereutvikling.

5.3 Rettslig rammeverk: Handlingsrom og utfordringer ved ansettelse og opphør

Vi vil her peke på noe formelle og praktiske forhold som gjelder ansettelse og opphør i vitenskapelige stillinger, som kan virke hemmende med hensyn til oppnå god karriereutvikling for midlertidig ansatte i forskerstillinger, og sikre at institusjonene får et best mulig rekrutteringsgrunnlag for ledige stillinger.

Rettslig rammeverk og handlingsrom
ansettelse i universitets- og høyskolesektoren er regulert av lov om statens tjenestemenn (tjml), lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (aml) og lov om universiteter og høyskoler (uhl), samt forvaltningsloven (fvl).

Hovedregelen er at arbeidstakere skal ansettes fast (tjml § 3 nr. 2). Regelverket åpner unntaksvis opp for midlertidige tilsettinger (tidsavgrensede arbeidskontrakter). Unntak fra regelen om fast ansettelse finnes i tjml § 3,nr. 2, bokstavene a-f, og i tjml forskrift § 3, 5, 5 b, uhl § 6-4, 6-5 og 6-6. Lovverket anvender to ulike begreper på tidsavgrenset ansettelse, henholdsvis midlertidig og åremål. Det er også gitt noen særregler for midlertidig ansettelse av vitenskapelig personale: ansettelse på kvalifiseringsvilkår ved mangel på kvalifiserte søkere, ansettelse i lavere stilling ved mangel på kvalifiserte søkere, bistillinger, og forenklet ansettelse for å utføre oppdrag som er eksternt finansiert.

Oppsigelse i statlig virksomhet er regulert i tjenestemannsloven, og vilkårene avhenger av hvor lenge arbeidstakeren har vært tilsatt: Tjml § 9 regulerer oppsigelse i de første tjenesteår, slik at fast ansatt tjenestemann med mindre enn to års tjeneste og midlertidig ansatt tjenestemann med mindre enn fire års sammenhengende tjeneste kan sies opp fra sin stilling når det har saklig grunn i virksomhetens eller tjenestemannens forhold. Tjml § 10 regulerer oppsigelse etter de første tjenesteår, slik at fast ansatt tjenestemann med mer enn to års sammenhengende tjeneste og midlertidig tjenestemann med mer enn fire års sammenhengende tjeneste (sterkt stillingsvern) kan sies opp med seks måneders frist når stillingen inndras eller arbeidet faller bort.

Lovverket gir institusjonene langt på vei et tilfredsstillende handlingsrom for å kunne ansette vitenskapelig personale i faste og midlertidige stillinger. Vi vurderer det slik at bestemmelsene om ansettelse og opphør i liten grad setter formelle hindringer for vitenskapelig personales muligheter for karriereutvikling og kompetansebygging, og for institusjonenes muligheter for å arbeide med rekruttering og karriereutvikling.

Utfordringer ved opphør av tilsettingsforhold når arbeidet faller bort
Vi vil imidlertid peke på noen utfordringer ved praktisering av de bestemmelsene som gjelder. Et forhold som kan oppleves som krevende, er lovverkets bestemmelser og prosedyrer om opphør av ansettelse (fast og midlertidig), og reglene om det sterke stillingsvernet som inntrer etter hhv mer enn to og fire års sammenhengende tjeneste. Særlig ved sterkt stillingsvern gjelder omfattende krav til arbeidsgivers begrunnelser og saksbehandling ved

opphør. Oppsigelse i statlig sektor utløser omfattende rettsvirkninger, med blant annet seks måneders oppsigelsestid, klageadgang, fortrinnsrett til passende stillinger, og ventelønn, finansiert av arbeidsgiver.

Oppsigelsesprosesser er ofte ressurskrevende, og ved tvister i oppsigelsessaker kan prosessene bli langvarige og være utfordrende både med hensyn til ressursbruk og kompetanse. Skal institusjonene unngå å bli påført utilsiktede økonomiske forpliktelser, må oppsigelsesprosessen iverksettes minst 8-9 måneder før arbeidskontrakten utløper. når det gjelder opphør av tilsettings-forhold for ansatte med sterkt stillingsvern. Selv om mange andre hensyn også har betydning i en rekrutteringsprosess, mener arbeidsgruppen at de høye prosessomkostningene bidrar til at institusjonene kan ha økonomisk motiv for å unngå at midlertidig ansatte oppnår mer enn fire års sammenhengende tjeneste, dersom det ikke er behov og økonomisk handlingsrom for å tilsette vedkommende fast. Dette kan medvirke til at ansatte i midlertidige stillinger får en mer usammenhengende karriereutvikling enn ønskelig.

Kortvarige prosjekter og ansettelser
I forhold til eksternt finansierte prosjekter er det utfordringer knyttet til at tilsagn om midler gjerne gis for korte tidsrom. Bekreftelse fra oppdragsgiver om videreføring av finansiering kan gis på et sent tidspunkt i perioden, i noen tilfeller bare uker før gjeldende kontrakt utløper. For prosjekter som har kortere varighet enn det en oppsigelsesprosess normalt tar, vil resultatet kunne bli at det ikke er økonomiske rammer for å foreta tilsetting av ansatte som har opparbeidet sterkt stillingsvern, fordi dette reelt krever finansiering for minimum 8-9 måneder. Dette kan medvirke til at midlertidig ansatte som ikke har sterkt stillingsvern men vil oppnå det i løpet av prosjektperioden, kan stille svakere i konkurransen om kortvarige prosjektstillinger som kan gi nyttig forskningserfaring og kompetanse, og midler til livsopphold i påvente av mer langvarige eller faste tilsettinger. Dette gjelder hovedsakelig eksternt finansierte stillinger som ikke blir lyst ut, jf. forskrift til tjml § 2 nr. 4.

Et annet forhold som kan virke begrensende på kompetanse- og karriereutvikling for midlertidig ansatte, er begrensningene i mulighetene for å kunne utføre permanente oppgaver ved institusjonen. For den enkelte unge forsker vil det virke karrierefremmende å få erfaring med ulike typer oppgaver innen akademia, også undervisning og veiledning. Det er også viktig for institusjonene å bygge kompetanse og rekrutteringsgrunnlag for faste, kombinerte stillinger. *Alle parter har derfor interesse av å kunne bruke blant andre forskere på eksternt finansierte prosjekter på hele bredden av institusjonens oppgaver.* Bruk av midlertidig ansatte forskere (jf. tjml § 3 nr 2 bokstav a) til ordinære undervisningsoppgaver kan imidlertid utløse krav om fast tilsetting for den delen av stillingen dette gjelder, som er rettsvirkningen av ulovlig midlertidig tilsetting. *Dette gir institusjonene motiv for å unngå at midlertidig tilsatte forskere benyttes til andre formål enn de midlertidige oppgavene de er ansatt for å utføre*, siden dette normalt ikke er en ønsket rekrutteringsmåte til faste stillinger. For den enkelte unge forsker medvirker dette til at bredden i erfaring og kompetansebygging blir smalere enn ønskelig. Både for den enkelte og for institusjonene kan det være ønskelig at lovverket gir større fleksibilitet i

hvilke typer oppgaver som kan tillegges midlertidige forskerstillinger, også oppgaver av mer varig art.

Åremålsstillinger og utdanningsstillinger
Lovverket gir adgang til ansettelse på åremål for stillinger som stipendiat, postdoktor, spesialistkandidat, vitenskapelig assistent, dekan, instituttleder og for undervisnings- og forskerstillinger når skapende eller utøvende kunstnerisk kompetanse inngår som et vesentlig element i kompetansekravet. Ansatte i åremålsstillinger og utdanningsstillinger er unntatt fra reglene om det sterke stillingsvern. Det innebærer at denne gruppen tjenestemenn, også etter fire års tilsetting i åremålsstillingen, skal fratre uten oppsigelse på dato for opphør av arbeidskontrakten.

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet har imidlertid forutsatt at arbeidsforhold inngått med ulike hjemmelsgrunnlag skal vurderes samlet, og at rettsvirkninger skal knyttes til den stilling arbeidstakeren er i på tidspunktet for beregning av tjenestetiden. Det innebærer at hvis arbeidstaker først er fire år i utdanningsstilling og deretter går direkte over i annen stilling ved institusjonen, så medregnes stipendiatperioden i forhold til fireårsregelen. Konsekvensen er at vedkommende umiddelbart får sterkt stillingsvern etter tjml § 10. Kunnskapsdepartementet har i brev til FAD av 4. juni 2009 påpekt at gjeldende fortolkning av tjenestemannsloven

> … stiller det universitet som har hatt vedkommende tilsatt, og uteksaminert kandidaten, i en betydelig vanskeligere posisjon enn andre arbeidsgivere, herunder andre universiteter, høyskoler og forskningsinstitutt, ved at de ikke kan tilsette doktoranden i en midlertidig stilling direkte etter stipendiatstillingen uten at vedkommende oppnår sterkt stillingsvern.

Fra sektoren er det blitt anført at når stipendiater gis sterkt stillingsvern, settes kvalifikasjonsprinsippet ut av kraft, og institusjonene avskjæres fra mulighet til å sikre høyest mulig tilgjengelig kompetanse gjennom fri konkurranse om stillingene. Det er erfaring for at fireårsregelen i noen grad fører til at institusjonene vegrer seg for å tilsette stipendiater med nylig avlagt doktorgrad. Dette kan i praksis virke hemmende på den enkeltes karriereutvikling og på institusjonenes valg av de beste kandidatene til ledige midlertidige stillinger, og medvirke til at unge talenter søker seg til andre sektorer hvor det gis mer sammenhengende karrieremuligheter. Arbeidsgruppen ser det som hensiktsmessig at ansettelsesperioder som utgjør ren doktorgradsutdanning i stipendiatstillingen ikke bør medregnes ved beregning av tjenestetid etter tjml § 10, jf. § 13.