



Bedre karrieropolitikk 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

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	Vitae 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 karrieropolitikk være en høyt prioritert oppgave for ledere på alle nivåer ved alle norske UH-institusjoner. Bedre karrieropolitikk og tilrettelegging for karriereplanlegging skal omfatte alle vitenskapelig ansatte i UH-institusjonene og omfatte personer i alle karrierestadier 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 karrieropolitikk.

At norske universiteter og høyskoler 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.

Tydlig 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 karrieropolitikk. 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.

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

Boks 1. Økt etterspørsel etter karrieropolitikk

Flere ulike utviklingstrekk øker behovet for et mer bevisst forhold til karrieropolitikk 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 akademien 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 akademien, med EU som viktig aktør og arena for internasjonal politikktutvikling.

(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 karrieropolitikk 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 karrieropolitikken 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 karrieropolitikk.

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.

Arbeidsgruppen mener at god karrieropolitikk 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 karrieropolitikk skal være for *alle vitenskapelig ansatte*, ikke bare for dem som lykkes i den internasjonale konkurransen. Imidlertid må målet med en god karrieropolitikk 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

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 *karrierebegrepet*
- 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

«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 møter². 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 karrieropolitikk. Disse temaene danner grunnlaget for gjennomgangen for de fire karrierefasene i kapitel 3.

2.1 Hele karriereløpet

I karrieropolitisk 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 & Code³, og i faste arbeidsgrupper under ERAC⁴ arbeides det aktivt med politikktutvikling på dette området. EU opererer også med fire karrierestadier:

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 forskningsmeldingen, 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 karrierestadier 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 uuntendert 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 sektor¹¹. 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 kapittel 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 forholdsvis 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 høyskolerådet, 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 høyskole, og vice-versa. På fagområder innen f.eks. samfunnsvitenskap er doble ansettelse 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 fordelene 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 del¹⁷, 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 bli 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 karrieropolitikk, 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 karrieropolitikk 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 karrieropolitikken. Denne gruppen har det direkte ansvaret for å følge opp og skape gode faglige rammer for de vitenskapelig ansatte. *Det er her den reelle karrieropolitikken 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 karrieropolitikk.

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.).
 - Definerer 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 karrieropolitikk 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 Karrieropolitikk i doktorgradsutdanningen

Trenden i hele Europa er at stadig flere tar doktorgrad, og at stadig flere med doktorgrad arbeider utenfor academia. 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.aspx

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 academia skal være de aller beste, slik at disse kan bli fremtidens «gjennombrudds-forskere».²⁴

God karrieropolitikk 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 academia 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 ansvars plassering (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 samspeillet 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 kandidatens 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 hjemmestitusjon 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 academia. 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 academia. 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-dagersmoduler 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 høyskolelektorer 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 Karrieropolitikk 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 karrieropolitikk 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 kvalifiseringsstillinger²⁷, 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 stjerneforskere 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 kompetanseheving 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 tilsetning for den delen av stillingen dette gjelder, som er rettsvirkningen av ulovlig midlertidig tilsetning. 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 ivaretagelse 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 karrieropolitikk 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 karrieropolitikk for eksternt finansierte forskere:

Bedre karrieropolitikk 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 stillinger³⁰ 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 forskningsmeldingen 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/SE/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 prosjektgjennomføringen og kandidatens kvalifikasjoner mot slutten av prosjektperioden er positiv. Hittil har 14 personer fått tilsetning 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 academia. 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.

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 forskningsleder kurset for yngre forskere for talenter som er i ferd med å etablere sin første forskergruppe. Programmet tar opp 40 kandidater, hvorav 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

Boks 11. Mobilitet i NTNUs Internasjonale handlingsplan

I NTNUs internasjonale 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.

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 høyskoler 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

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

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.

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 Publiseringpolitikk

NTNU har vedtatt en publiseringpolitikk 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 publiseringstrategier 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/publiseringpolitikk>

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 Karrieropolitikk for fast ansatte i kombinerte stillinger

Karrieropolitikk 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 utdanning 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 høyskoler 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 konkurransutsatte 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 høyskoler 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 dekanscole, 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 arrangert 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 karrieresperspektiv 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 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 utviklingsoppgaver 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 oppnådd 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 karrieropolitikk 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 institusjon 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 Karrieropolitikk for internasjonalt ledende professorer?

Vitenskapelig ansatte på ledende professornivå har allerede demonstrert evne til å bygge en god karriere. For denne gruppen er god karrieropolitikk 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 karrieropolitikk 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 målrettede 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 lønnsnivået 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 til 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 lønns spennet 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 typen 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 lønns spennet 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/forskergrupeledere i medarbeidersamtalene med den enkelte ansatte.

Nivå	FASE 3 - Førsteamanuensis
Leveranse	
Kvalitetskrav	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leder for faggruppe 2. Deltagelse i bedømmelseskomiteer. 3. Leder og initiator for større forskningsprogrammer 4. Programrådsleder for masterprogram og ph.d. 5. Forhandler fram forskningsprogrammer med støtte fra Norges Forskningsråd
Kompetansekrav	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 karrieropolitikk 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 karrieropolitikken 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 karrieropolitikk.
- Karrieropolitikken 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
- Karrieropolitikk for alle:
 - God karrieropolitikk 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.
 - Karrieropolitikk 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*: Karrieropolitikk 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 karrieropolitikk på alle nivåer ved institusjonene
- Arbeidsgruppen foreslår for øvrig:
 - Arbeide med forankring av karrieropolitikken 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: *Human Resource Strategies for Researchers* (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 finansørers 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 høyskolerådet (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 postdoktorordningen, 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 \(HBV, tidligere Høgskolen i Buskerud og Vestfold\)](#)
- [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 karrieropolitikk 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 karrieropolitikk 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 SGHRM³⁷s 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 2014³⁸. Hovedfunnet er at dette er lite utbredt, men ofte etterlyst. I en del land, bl.a. Nederland, Tyskland og til dels Finland har man 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.

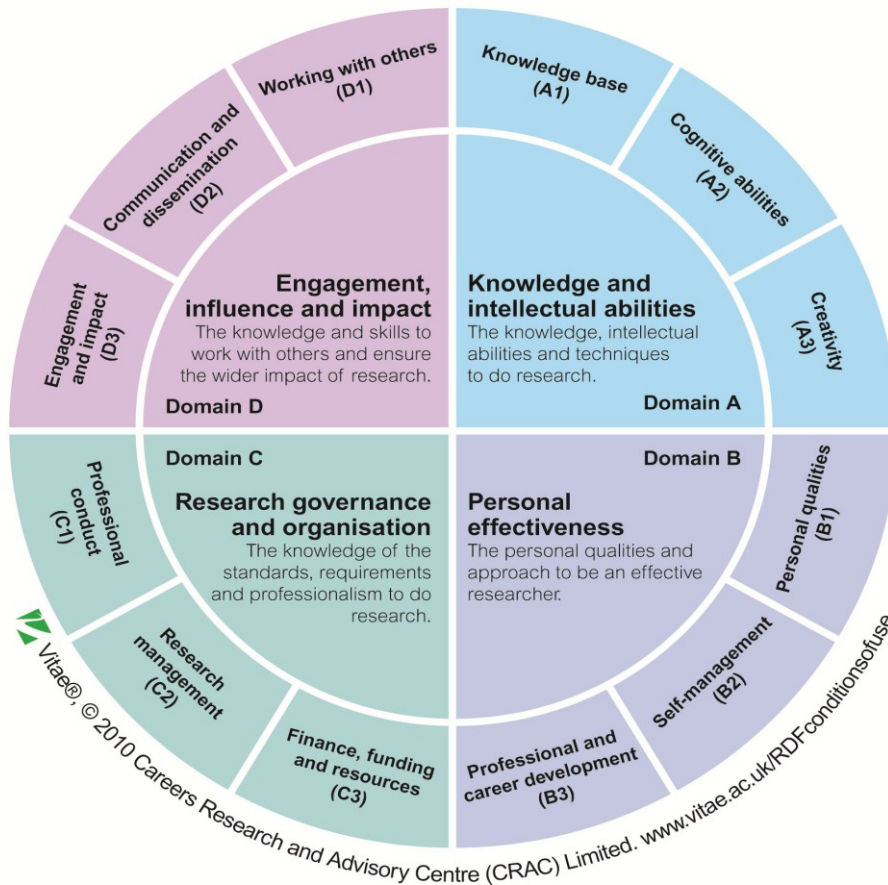
5.1.4 Vitaes Framework for Researchers Career

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 Forsknings samarbeid.
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 Vitae verktøy for planlegging og oppfølging av egen forskerkarriere

Mens vi kan se på Vitae 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 stilling(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 tilkjenner 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 innstegstillinger.

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 tilsetningsvedtaket er gjort, og vilkårene for tilsetningsforholdet skal fastsettes.

Ved flere institusjoner arbeides det med å korte inn tiden for rekruttering, bl.a. gjennom tofasert 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 tilsetningsvedtaket 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 tilsetninger (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 tilsetningsforhold 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 inntreer 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 tilsettingsforhold 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 tilsetninger. 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 tilsetning i åremålsstillingen, skal fratrukket 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.