

**Til** Universitetsstyret  
**Fra** Universitetsdirektøren

---

**Sakstype:** Vedtakssak  
**Møtesaksnr.:** V-sak 3  
**Møtenr.:** 1/2017  
**Møtedato:** 7. februar 2017  
**Notatdato:** 26. januar 2017  
**Arkivsaksnr.:**  
**Saksansvarlig:** Irene Sandlie  
**Saksbehandler:** Irene Sandlie

---

## **Forslag til rekrutteringsstrategi for vitenskapelig ansatte ved UiO**

### **1. Utgangspunkt**

Rekrutteringsstrategiens forslag til innramming og innhold ble lagt frem for universitetsstyret på junimøtet 2016. Videre ble status for arbeidet med ferdigstillingen av rekrutteringsstrategien gjennomgått i universitetsstyrets oktobermøte 2016.

### **2. Oppfølgingsarbeid etter universitetsstyremøtet i oktober 2016**

Rekrutteringsstrategien ble i oppdatert versjon lagt frem for dekanmøtet 16. november 2016 og 18. januar 2017. Videre ble rekrutteringsstrategien drøftet med tjenestemannsorganisasjonene 19. januar 2017.

Følgende endringer er gjort i strategien:

- Strategien er spisset i sin fremstilling, uten at det er foretatt store innholdsmessig justeringer.
- Grunnlagsdokumentet for rekrutteringsstrategien er oppdatert, og enkelte elementer av rekrutteringsstrategien er flyttet til grunnlagsnotatet.
- Gjennomføring av rekrutteringsstrategien og arbeidsdelingen mellom sentralt og lokalt nivå er tatt inn i dokumentet.

Rekrutteringsstrategien er basert på en analyse av nåsituasjonen på rekrutteringsområdet ved UiO, identifisering av hovedutfordringer og organisasjonens innspill. Rekrutteringsstrategien er overordnet i sin karakter og innrettet slik at en tydelig ansvarsfordeling mellom sentralt og lokalt nivå blir viktig ved gjennomføring og oppfølging.



**Forslag til vedtak:**

Universitetsstyret slutter seg til forslaget om rekrutteringsstrategi for vitenskapelige ansatte.

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe  
universitetsdirektør

Irene Sandlie  
personaldirektør

---

**Vedlegg:**

- Forslag til rekrutteringsstrategi
- Bakgrunnsnotat for rekrutteringsstrategien
- Referat fra drøftingsmøtet med tjenestemannsorganisasjonene 19. januar 2017

# **Rekrutteringsstrategi - for vitenskapelige stillinger ved UiO**

# Innholdsfortegnelse

1.	Rekrutteringsstrategi – bakgrunn og intensjon .....	3
2.	Hovedutfordringer og mulighetsrom.....	3
2.1	Rekruttering som strategisk virkemiddel .....	3
	Internasjonaliseringsperspektivet, toppforskning og ivaretagelse av UiOs nasjonale oppgaver og samfunnsoppdrag.....	3
	Tydeliggjøring av undervisning og utdanningsperspektivet.....	4
	Tydeliggjøring av rekrutteringsutfordringer for stillingsgrupper .....	4
	Avgang og nyrekruttering av faste ansatte .....	5
	Bruk av delte stillinger som strategisk virkemiddel for å oppnå tverrfaglighet .....	5
2.2	Rekruttere de beste vitenskapelig ansatte .....	5
	Tydeliggjøring av kvalifikasjonskrav .....	5
	<i>Målrettet bruk av kallelser</i> .....	5
	Innstegstillinger .....	5
2.3	Fremstå som en attraktiv arbeidsgiver .....	6
	Markedsføring .....	6
	Synliggjøring av konkurransedyktige betingelser.....	6
2.4	Rekrutteringsprosessen .....	6
	Bruk av letekomiteer .....	6
	Arbeidsdelingen i rekrutteringsprosessen .....	6
	Effektivisering av rekrutteringsprosessen .....	7
	Styrke og profesjonalisere mottaksapparatet.....	7
	Kompetanse og videreutvikling av delingskultur .....	7
3.	Rekrutteringsstrategiske mål og tiltaksområder .....	7
3.1	Mål 1:UiO skal bruke rekruttering som et strategisk virkemiddel for å nå målene i Strategi 2020.....	8
3.2	Mål 2: UiO skal være attraktiv for og rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte nasjonalt og internasjonalt .....	8
3.3	Mål 3: UiO skal ha en konkurransekraftig og profesjonell rekrutteringsprosess.....	8
4.	Gjennomføring av rekrutteringsstrategien og arbeidsdeling mellom sentralt og lokalt nivå ved UiO .....	9

## **1. Rekrutteringsstrategi – bakgrunn og intensjon**

Det strategiske fundamentet for en rekrutteringsstrategi ved UiO er nedfelt i Strategi 2020: «*Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus og en tydelig profil for likestilling mellom kvinner og menn*». Videre anbefaler Strategic Advisory Board en mer offensiv rekrutteringsstrategi som et viktig virkemiddel for å realisere UiOs ambisjoner.

Rekrutteringsstrategien er basert på en analyse av nåsituasjonen på rekrutteringsområdet ved UiO, identifisering av hovedutfordringer og organisasjonens innspill. Rekrutteringsstrategien er overordnet i sin karakter og innrettet slik at en tydelig ansvarsfordeling mellom sentralt og lokalt nivå blir viktig ved gjennomføring og oppfølging.

## **2. Hovedutfordringer og mulighetsrom**

De ansatte er UiOs viktigste ressurs for å oppfylle vårt samfunnsoppdrag, Rekrutteringsstrategien må derfor være harmonisert med våre viktigste rekrutteringsutfordringer. Dette kapitlet ser nærmere på de viktigste utfordringene og mulighetene for forbedring.

### **2.1 Rekruttering som strategisk virkemiddel**

#### **Internasjonaliseringsperspektivet, toppforskning og ivaretagelse av UiOs nasjonale oppgaver og samfunnsoppdrag**

Forskningen utgjør et fundament for UiO. Et mål for UiO er å være et ledende europeisk universitet. For å nå dette målet må vi rekruttere de internasjonalt beste forskerne. Målsetningen om å rekruttere internasjonalt ledende forskere og samtidig ivareta vårt samfunnsoppdrag kan reise noen dilemmaer. Det må derfor konkretiseres hva det betyr å rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte ved et heterogent breddeuniversitet som UiO. Her skal den strategiske målsetningen om å rekruttere internasjonalt ledende forskere ivaretas, samtidig som enkelte fakulteter har nasjonale oppgaver og et sektoransvar. De fleste av fakultetene har undervisning på norsk, og mange av de ansatte må dermed kunne undervise på norsk. Enkelte fagdisipliner er viktige sektoraktører, hvor de ansatte må ha kunnskap om norske systemer og norsk kontekst for å kunne samhandle med det norske samfunnet.

Fakultetene er ulikt innrettet i sin forskning og fagdisipliner. Enkelte fakultet har mange enkeltdisipliner med egen identitet, hvor flere er internasjonale, men forankrer seg i en nasjonal kunnskapsproduksjon.

Toppkvaliteten befinner seg heller ikke alltid internasjonalt. På enkelte områder kan toppkvaliteten finnes i norske fagmiljøer. Målet om å rekruttere internasjonalt ansatte må derfor ikke gå på bekostning av kvalitet. Det er heller ikke mulig for en institusjon å ha topp kvalitet på alle områder. Dels kreves det derfor en spissing av virksomhet, dels at fagdisiplinene endres og videreutvikles.

I en slik sammenheng blir det nyttig med tverrfakultære diskusjoner for å diskutere hva god kvalitet og toppkvalitet er, samt diskutere hva som er de strategisk viktigste stillingene gitt rammebetingelsene og innretningen ved UiO. I forbindelse med gjennomføringen av rekrutteringsstrategien blir det viktig å finne egnede arenaer for en dialog om kvalitet og prioritering.

Internasjonalisering må videre sees i sammenheng med andre perspektiver. UiO trenger et differensiert vitenskapelig personale og mangfold innenfor fag, kjønn og minoriteter. Dette kan ivaretas ved å nedsette en komite allerede før kunngjøring for å lete etter kandidater med toppkompetanse nasjonalt og internasjonalt, også blant minoriteter og kvinner.

#### **Tydeliggjøring av undervisning og utdanningsperspektivet**

Det er viktig å balansere forholdet mellom forskning og utdanning. UiO har behov for å videreutvikle undervisningskompetansen og utdanningskvaliteten. En slik videreutvikling må ikke gå på bekostning av forskningen.

For å videreutvikle undervisningen kan aktuelle tiltak være at noen stillinger som førsteamanuensis/professor utlyses med særlig tanke på å rekruttere personer med høy undervisningskompetanse og som kan være drivere i utvikling av undervisningen. Det må samtidig være en god balanse mellom forskningskompetanse og undervisningskompetanse, faglig kompetanse og kandidaters personlige egnethet. Bruk av innstegstillinger for akademikere som har vist stor vilje og evne til å undervise kan være et annet virkemiddel. Videre kan interne tiltak for gjøre undervisning mer attraktivt vurderes, som igjen vil kunne ha en positiv effekt på rekrutteringen til stillingene. Her kan tiltak som eksempelvis å utvikle den ansattes undervisningskompetanse og utvikle nye undervisningsformer være aktuelt.

#### **Tydeliggjøring av rekrutteringsutfordringer for stillingsgrupper**

Det er ikke kartlagt om UiO har spesifikke rekrutteringsutfordringer knyttet til ulike grupper vitenskapelige ansatte. Fakultetene synes å ha nokså forskjellige utfordringer knyttet til de ulike stillingsgruppene.

Dersom rekruttering skal bidra til å styrke UiOs internasjonale posisjon gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon, kan det være grunnlag for å se nærmere på om det er særskilte utfordringer knyttet til de ulike stillingsgruppene. Dette arbeidet bør skje på fakultetsnivå da rekrutteringsutfordringene er svært forskjellige.

### **Avgang og nyrekruttering av faste ansatte**

Samlet sett gir aldersavganger et betydelig handlingsrom for UiO. Hvordan det rekrutteres ved aldersavgang har stor betydning for hvordan UiO vil oppnå strategiske målsettinger. Fakultetene og enhetene bør derfor ha en mer planmessig tilnærming til aldersavganger og bedre utnytte potensialet som ligger i fremtidige aldersavganger.

### **Bruk av delte stillinger som strategisk virkemiddel for å oppnå tverrfaglighet**

Ved UiO er det behov for å legge til rette for etablering av samarbeidsstillinger på tvers av fakultetene og faglige disipliner. Dette er stillinger som er delt mellom instituttet og fakulteter. Delte stillinger vil være et viktig strategisk virkemiddel for å oppnå større reell tverrfaglighet ved vår virksomhet.

## **2.2 Rekruttere de beste vitenskapelig ansatte**

### **Tydeliggjøring av kvalifikasjonskrav**

Forutsigbarhet både med hensyn til når vurderinger av den ansattes kompetanse skjer, hvilke kriterier som ligger til grunn og hvilke karriereveier som er mulige er sentrale faktorer når en toppforsker velger arbeidssted. UiO bør tydeliggjøre kvalifikasjonskravene som gjelder for vitenskapelige stillinger og løfte frem undervisningskompetanse og pedagogisk kompetanse der det er behov. I innspillet til kvalitetsmeldingen for høyere utdanninger sier UiO at «Det er et uutnyttet potensiale i tilsettingsprosessene for å la prøveforelesning og dokumentert erfaring med utdanningsutvikling og undervisning telle ved rangering av søkere». UiO bør også vurdere at det innføres en dokumentasjonsform ved søknad på stillinger og ved opprykkssøknader. Slik dokumentasjon omfatter tre deler: egen refleksjon, uttalelser fra egen leder, kolleger, studenter eller andre samt dokumentasjon av egen virksomhet. UiO skal videre vurdere hvorvidt krav til stillingene også skal inkludere forventninger til prestasjoner som for eksempel innhenting av EU-finansiering.

### **Målrettet bruk av kallelser**

Flere fakulteter ønsker å anvende kallelser, dvs rekruttere uten forutgående kunngjøring, som strategisk virkemiddel for å rekruttere viktige kandidater til UiO. Kallelser kan eksempelvis benyttes for å hente inn toppkompetente internasjonale forskere . Det kan videre være aktuelt å kalle kandidater som har fått ERC-midler. UiO har valgt å ha en restriktiv praksis for bruk av kallelser. Tilsetting uten kunngjøring bør bare skje dersom det er grunn til å tro at det ikke finnes noen med samme eller sterkere kompetanse som kunne være aktuelle søkere dersom stillingen ble lyst ut. UiO skal videreutvikle bruken av kallelser som virkemiddel og det må tydeliggjøres hvilke kriterier som skal benyttes for ordningen. Vi har tidligere sett at langt flere menn enn kvinner kalles. Det er viktig at kjønnsbalanse ivaretas, slik at kallelsesordningen støtter opp om UiOs likestillingspolitikk.

### **Innstegstillinger**

Ansettelse på innstegsvilkår skal bidra til å styrke universitets muligheter til å konkurrere om de beste unge kandidatene internasjonalt. Samtidig følger det med en forpliktelse til å

medvirke i videreutviklingen av den ansattes kompetanse både innen undervisning, forskning og formidling/innovasjon. Den som ansettes skal gis forutsigbarhet i arbeidet med å kvalifisere seg for fast ansettelse i undervisnings- og forskerstilling. Dette kan blant annet sikres gjennom tydelige premisser for ansettelsen og en målrettet oppfølging fra institusjonen. Enhetene har noe ulikt syn på i hvilken grad innstegstillinger er et viktig virkemiddel for rekruttering. UiO bør forholde seg aktivt til innstegstillingsordningen og utnytte det potensialet som ligger i dette virkemiddelet.

## **2.3 Fremstå som en attraktiv arbeidsgiver**

### **Markedsføring**

UiO har et uutnyttet potensiale i å markedsføre de samlede gode arbeidsvilkårene i Norge for å tiltrekke seg internasjonale toppkandidater. Dette understøttes av UiOs kommunikasjonsstrategi.

### **Synliggjøring av konkurransedyktige betingelser**

UiO bør i større grad synliggjøre hvilke betingelser den enkelte ansatte kan tilbys rent faglig, karrieremessig og hvilke lønns- og arbeidsvilkår som gjelder ved UiO. Eksempelvis kan hele lønnskalaen benyttes ved tilsetning i vitenskapelige stillinger for å møte lønnsbetingelser der det er nødvendig. Videre er det viktig å synliggjøre arbeidsbetingelser ut over lønn, for eksempel velferdsgoder slik som retten til foreldrepermisjon.

## **2.4 Rekrutteringsprosessen**

### **Bruk av letekomiteer**

Strategic Advisory Board (SAB)-arbeidsgruppen for forskningskvalitet har foreslått intensivering av bruken av letekomiteer for å øke tilfanget av attraktive kandidater for aktuelle stillinger ved UiO. UiO skal intensivere sin bruk av letekomiteer for å søke etter toppkompetanse, minoriteter og kvinner.

### **Arbeidsdelingen i rekrutteringsprosessen**

En av UiOs arbeidsgrupper som fulgte opp SAB-rapporten ( gruppe 4) understreket behovet for å se nærmere på arbeidsdelingen mellom vitenskapelige bedømmelseskomitéer og internt ansvarlige fagmiljø. UiO bør derfor vurdere å dele opp arbeidet ved ansettelse slik at den vitenskapelige bedømmelseskomiteen kun tar stilling til forskningen og den vitenskapelige kompetansen, mens innstillingsmyndigheten vurderer alle andre kvalifikasjoner herunder undervisningen og den pedagogiske kompetansen til kandidaten. På denne måten blir det tydeligere hvem som har ansvar for hvilke oppgaver i en ansettelsesprosess og man får større sikkerhet for at kvalifikasjoner vurderes.



### Effektivisering av rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen til vitenskapelige stillinger er regulert av universitets- og høyskoleloven og UiOs interne retningslinjer. Rekruttering er en prosess som involverer mange organer og personer. Hensikten med å ha prosedyrer for rekruttering er å sikre høy kvalitet og skape legitimitet. En ulempe er at tilsettingsprosessen kan ta lengre tid, og økt risikoen for å miste de beste kandidatene. En gjennomgang av beste praksis på området viser at det er et potensial for å korte ned tiden innenfor gjeldende lovverk, samtidig som viktige kvalitetskrav ivaretas. UiO skal derfor gjennomgå internt regelverk med sikte på å gjøre forenklinger. Videre skal UiO utvikle nye rutiner og nytt malverk, basert på beste praksis.

### Styrke og profesjonalisere mottaksapparatet

UiO har behov for å styrke og profesjonalisere mottaksapparatet for utenlandske vitenskapelig ansatte og gjesteforskere. Ved rekruttering av internasjonale toppforskere er UiOs støtteapparat ved ankomst av betydning for UiOs attraktivitet som arbeidssted. Med støtteapparat i denne sammenhengen menes hjelp til bolig, økonomisk veiledning, bistand til å finne arbeid til partner, søke barnehageplass osv.

Når denne strategien skrives utredes mulighetene for en etablering av «Oslo International House» - et servicesenter som er tenkt å samle tjenester rettet mot kompetanseinnvandrere som kommer til Oslo for å arbeide eller studere. Formålet er å gjøre det enklere å få oversikt over og tilgang til relevante tjenester og prosesser forbundet med å flytte og etablere seg i et nytt land. Samlokalisering og samarbeid med Oslo kommune om et internasjonalt hus vil bidra til å oppnå et styrket og samlet tilbud til våre internasjonalt ansatte.

### Kompetanse og videreutvikling av delingskultur

Fakulteter og institutter etterspør kompetanseheving innen rekruttering. For å sikre kvaliteten i hele rekrutteringsprosessen fra behov defineres til kandidaten er innstilt skal UiO tilby målrettede opplæringstiltak for personalmedarbeidere og ledere. Videre er det behov for å finne gode arenaer for erfaringsdeling på tvers av fakultetet strukturen. På denne måten kan institusjonen som helhet dra nytte av beste praksis, samt videreutvikle standardisering av rekrutteringsprosessen der det er hensiktsmessig.

## 3. Rekrutteringsstrategiske mål og tiltaksområder

Rekrutteringsstrategiens formål er å legge helhetlige og felles føringer innenfor rekrutteringsområdet som skal bidra til å nå UiOs mål om å bli et verdensledende universitet:

1. Mål 1: UiO skal bruke rekruttering som et strategisk virkemiddel for å nå målene i Strategi 2020
2. Mål 2: UiO skal være attraktiv for og rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte
3. Mål 3: UiO skal ha en konkurransekraftig og profesjonell rekrutteringsprosess

### **3.1 Mål 1: UiO skal bruke rekruttering som et strategisk virkemiddel for å nå målene i Strategi 2020**

1. UiO skal klargjøre hva toppkvalitet og internasjonaliseringperspektivet innebærer ved en institusjon som er så heterogen som UiO, hvor også nasjonale oppgaver og samfunnsoppdraget må hensyntas
2. UiO skal tydeliggjøre utdanningsperspektivet i rekrutteringen, blant annet gjennom å rette oppmerksomhet mot kandidatenes bidrag til kvalitetsutvikling av utdanningen
3. UiO skal analysere om det er særskilte rekrutteringsutfordringer knyttet til spesifikke stillingsgrupper og vurdere målrettede tiltak for å møte utfordringene.
4. UiO skal utnytte det handlingsrom som aldersavganger gir og gjennomføre en langsiktig og målrettet bemanningsplanlegging
5. UiO skal bruke arenaer for erfaringsdeling og utvikling av beste praksis

### **3.2 Mål 2: UiO skal være attraktiv for og rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte nasjonalt og internasjonalt**

1. UiO skal rekruttere målrettet nasjonalt og internasjonalt og markedsføre UiO som en attraktiv arbeidsgiver
2. UiO skal tilby konkurransedyktige betingelser og synliggjøre disse for sine kandidater
3. UiO skal ha en helhetlig karrieropolitikk med tydelige karriereveier
4. UiO skal bruke kallelse som strategisk virkemiddel for å rekruttere toppforskere, men fortsatt være særlig oppmerksom på kjønnsbalansen i rekrutteringen
5. UiO skal bruke innstegstillinger for å understøtte virksomhetens rekrutteringsstrategiske målsettinger og legge til rette for økt bruk av delte stillinger og rekruttering på tvers av fagdisipliner
6. UiO skal tydeliggjøre kompetansekravene til vitenskapelige stillinger og forbedre kunngjøringene slik at stillingene fremstår som attraktive for kandidatene

### **3.3 Mål 3: UiO skal ha en konkurransekraftig og profesjonell rekrutteringsprosess**

1. UiO skal redusere tidsbruken i gjennomføring av rekrutteringsprosessen ved å sette mål for mer effektive rekrutteringsprosesser og følge opp de tidsfrister som blir satt
2. UiO skal identifisere virksomhetsovergrepene hindringer og iverksette tiltak for en forbedret rekrutteringsprosess
3. UiO skal aktivt bruke letekomiteer for å øke tilfanget av toppkvalitet, kjønnsbalansen i vitenskapelige toppstillinger og mangfoldet i akademia
4. UiO skal vurdere arbeidsdelingen mellom de ulike organer/komiteer i rekrutteringsprosessen for å tydeliggjøre ansvarsforholdene og gjennom dette øke kvaliteten i rekrutteringen
5. UiO skal øke rekrutteringskompetansen hos ledere og hos støtteapparat for å sikre at alle kvalifikasjoner hos kandidatene blir vurdert på en effektiv og tilfredsstillende måte og for at UiO fremstår som en attraktiv arbeidsgiver for sine kandidater
6. UiO skal tilby internasjonale forskere målrettede mottakstjenester gjennom et felles og koordinert sentralt tilbud

#### **4. Gjennomføring av rekrutteringsstrategien og arbeidsdeling mellom sentralt og lokalt nivå ved UiO**

Rekrutteringsstrategien gir føringer for hvilke områder UiO sentralt og lokalt bør prioritere å ha særskilt oppmerksomhet på fremover. Under de forskjellige tiltaksområdene gis det ingen beskrivelse av hvilket nivå ved UiO som har ansvar for å følge opp. Slik UiO er innrettet bør sentralt nivå ha ansvar for å følge opp de tiltaksområdene av virksomhetsovergrepene karakter og som kan gi føringer for hele UiO. Det gjelder eksempelvis retningslinjer og regelverk for UiO, videre standardisering av rekrutteringsprosesser, tilrettelegging for delingsarenaer og utvikling av beste praksis. Lokalt nivå ved fakultetene og tilsvarende enheter bør følge opp de lokalspesifikke utfordringene og tilhørende oppmerksomhetsområder.

## Bakgrunnsnotat for rekrutteringsstrategi

### 1. Innledning

Dette notatet gir en oppsummering av strategier, mål og tiltak knyttet til rekruttering ved UiO i dag. Til sammen utgjør det premisser som ligger til grunn for utvikling av en rekrutteringsstrategi ved UiO.

I tillegg til det strategiske fundamentet for rekruttering, omtaler dokumentet hovedpunkter fra Tenketankens arbeid, UiOs årsplaner, sentrale handlingsplaner, regulatoriske forhold som påvirker UiOs rekrutteringsarbeid, og statistikk over fremtidige aldersavganger ved UiO.

Arbeidet med en rekrutteringsstrategi grenser til karriereutvikling og karrierepolitikk. Karrierefeltet er et stort og viktig strategisk område for å både tiltrekke og beholde medarbeidere. Det er derfor våren 2016 satt ned et eget arbeid for å vurdere behovet for en mer helhetlig karrierepolitikk ved UiO. Arbeidet grenser også opp mot håndtering av midlertidighet. Siden det her utviklet egne mål og handlingsplaner, holdes dette området utenfor rekrutteringsstrategien. Når det gjelder likestillingsområdet er det også definert egne mål og handlingsplaner både sentralt og lokalt. Siden en rekrutteringsstrategisk tilnærming har direkte kobling til likestillingsaspektet, bygges likestillingsperspektivet inn i rekrutteringsstrategien.

### 2. Strategisk fundament

Med bakgrunn i et globalt arbeidsmarked for vitenskapelig ansatte, skal UiO ha en målrettet rekrutteringspolitikk for å øke omfanget av internasjonal rekruttering (Strategi 2020 - strategi 4). For å oppnå dette skal *«fagmiljøene og enhetene utvikle sin rekrutteringspraksis, bl.a. gjennom aktive søk i internasjonale fagmiljøer. Alle utlysninger av vitenskapelige stillinger skal skje internasjonalt»* (Strategi 2020 s. 7).

Videre heter det i strategi 24 at *«Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus og en tydelig profil for likestilling mellom kvinner og menn»*. Det

skal utvikles incentivordninger for å fremme rekruttering av kvinner i topplederstillinger (Strategi 2020 s. 15).

Den likestillingspolitiske hovedmålsettingen er i Strategi 2020 formulert slik:

*”Et internasjonalt ledende universitet må drive en aktiv politikk for likestilling mellom kvinner og menn, og en rekrutteringspolitikk som gir mangfold og som sikrer like rettigheter.”*

Strategic Advisory Board anbefaler i sin evaluering fra 2014 en mer offensiv rekrutteringsstrategi, og sier at det vil være et viktig virkemiddel for å virkeliggjøre UiOs ambisjoner for utvikling av verdensledende fagmiljøer.

*“The recruitment policy has to become more outward-looking and more focused on attracting global talent. UiO should change its recruitment policy on the institutional level and use Norway’s and UiO’s excellent working conditions as a competitive advantage when it comes to attracting the best scholars and researchers in the world”<sup>1</sup>.*

SAB-arbeidsgruppen innenfor forskningskvalitet har blant annet sett på hvordan UiO kan ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus og som er basert på høye faglige krav til forskning og undervisning.

Arbeidsgruppen har foreslått følgende tiltak:

- Ansettelser ved UiO de siste x år ( $x = 5 - 7$ ) gjennomgås for å klarlegge hvordan dagens rekrutteringssystem faktisk fungerer.
- Det må utarbeides retningslinjer som gjør det mulig å gjennomføre raskere ansettelsesprosesser.
- Regelverk rundt og bruk av kallelse til faste stillinger bør tas opp til vurdering for å sikre at dette blir et hensiktsmessig og effektivt redskap i arbeidet med å rekruttere talenter.
- Det må brukes søkekomiteer i mye større grad for faste stillinger. Disse må søke internasjonalt der dette er relevant for fagfeltet.
- Før stillinger utlyses må kravene og strategien klargjøres og godkjennes av fakultetet, og det bør stilles sterkere krav til formell beskrivelse enn i dag.
- Fakultetet bør delta i ansettelser som er spesielt viktige strategisk, selv for institutt-tilknyttede stillinger.
- I stillinger av stor viktighet for utvikling av institusjonelle satsingsområder bør en representant for Rektoratet delta.

Som oppfølging av SAB [«Build a Ladder to the Stars»](#) vedtok UiOs styre at rapporten skal følges opp innenfor fire definerte områder, herunder organisasjons- og beslutningsstruktur.

---

<sup>1</sup> Strategic Advisory Board Rapport 2012-14 s. 22

For å nå hovedmålet i Strategi 2020 som omhandler at «UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet», skriver arbeidsgruppe 4 at det ikke er ett grep alene som kan innfri denne ambisjonen. Gruppen foreslår derfor flere tiltak, og rekruttering utpekes som ett av hovedområdene.

Det legges til grunn at evnen til å tiltrekke de beste kandidatene innenfor alle stillingskategorier er av stor betydning for realisering av UiOs strategiske mål. Gruppen anbefaler derfor at UiOs rekrutteringspraksis gjennomgås med dette som innfallsvinkel.

Det foreslås videre at prosedyrer for rekruttering til stilling som rektor, dekan og instituttleder skal åpne for eksterne kandidater, sikre en reell kvalifikasjonsvurdering, og det skal gjøres aktive søk etter kandidater. Det fremheves også at ved ansettelse i vitenskapelige stillinger kan praktiske ansettelsesprosedyrer, med dagens regulering, oppleves å hemme en effektiv prosess. Det foreslås derfor at hver enkelt prosess blir planlagt og strukturert på en god måte, og at innstillingsmyndighet i ukontroversielle saker legges til dekan eller instituttleder, samt å avgrense bedømmelseskomiteens oppdrag. Videre foreslås det å endre mandatet til Universitetsstyrets tilsettingsutvalg, slik at det organet kan konsentrere seg om spørsmål som krever prinsipielle avklaringer, i tillegg til å være instans for behandling av en kategori merknadssaker fra fakultetene og ankeorgan etter tjenestemannsloven § 4 nr. 5 og § 5 nr. 3.

Gruppe 4 presiserer også betydningen av å utforme en rekrutteringsstrategi, samt å etablere en karrieropolitikk for vitenskapelige stillinger.

### **3. Tenketanken om rekruttering**

I 2010 ble det nedsatt en Tenketank<sup>2</sup> som skulle bidra til en intern debatt om rekruttering ved UiO. Målet var å skape et mangfoldig grunnlag for arbeidet med en offensiv rekrutteringsstrategi for UiO. Det ble avholdt diskusjonsmøter og et åpent debattmøte (27. april 2011). Forslagene fra Tenketanken besto i en beskrivelse av overordnede utfordringer knyttet til planmessig utvikling og fornyelse av UiOs bemanning, utfordringer knyttet til å finne og motivere de beste søkerne samt utfordringer knyttet til utvelgelse av kandidater. Videre kom Tenketanken med konkrete forslag til endringer i prosedyrer for rekruttering. Notatet fra Tenketanken ligger i sin helhet vedlagt. Utfordringene som er beskrevet og tilhørende forslag kan sammenfattes slik:

- Økende aldersavganger, færre nyansettelser i faste stillinger og økt eksternfinansiering er i ferd med å endre profilen på UiOs vitenskapelige stab. For å møte denne utfordringen foreslo Tenketanken etablering av måltall for faste vitenskapelige stillinger, etablering av rullerende stillingsplaner og en proaktiv holdning til midlertidige stillinger.
- Det er utfordrende for fagmiljøene å drive aktiv, planmessig og oppsøkende rekruttering. Tenketanken anbefalte tiltak som fremmer erfaringsdeling for god praksis.

---

<sup>2</sup> Tenketanken ble nedsatt av styringsgruppen for HR-handlingsplanen for vitenskapelig ansatte.

- Konkurransen om de gode søkerne varierer sterkt. Toppforskere tiltrekkes av enkelte fremstående miljøer, og dette krever særskilt oppmerksomhet og fleksibilitet i rekrutteringen. Tenketanken anbefalte avsetting av sentrale strategiske midler. Videre anbefalte tenketanken at UiO må fokusere sterkere på å få frem unge lovende UiO-forskere.
- Kombinasjon av midlertidighetsproblematikken og mangel på reelle innstegstillinger gir et dysfunksjonelt system for både for talentfulle forskere og UiO som helhet. Tenketanken anbefalte at det blir rettet spesiell oppmerksomhet mot fasen mellom doktorgrad og inntreden i førsteamanuensisstilling.
- Hva som er den «beste» kandidaten bestemmes av typen stilling som skal fylles. Tenketanken anbefalte at det utarbeides tydeligere differensiering mellom kvalifikasjoner som kreves for ulike typer stillinger. Tenketanken foreslo tydeligere grenser mellom stillingstyper som hindrer at fortrinnsrett går ut over forskningskvalitet og åpen konkurranse.

I tillegg til ovennevnte utfordringer pekte Tenketanken på konkrete forbedringer av rekrutteringsprosedyrene:

- Rendyrking av oppgavene til sakkyndig komité.
- Offentlig tilgjengeliggjøring av alle vitenskapelige bedømmelser.
- Sakkyndig gis anledning til å rangere søkere etter vitenskapelige kvalifikasjoner der det er grunnlag for å gjøre det.
- Revidere kriterier som legges til grunn for stillingsutlysningen ved førsteamanuensisstillinger.
- Adgang til å begrense antall arbeider som skal sendes inn til vurdering.

Flere av Tenketankens innspill ble fulgt opp gjennom HR-handlingsplan for vitenskapelig ansatte 2010-2012<sup>3</sup>.

#### **4. UiOs årsplaner 2015-2019**

Strategi 2020 konkretiseres gjennom UiOs og enhetenes rullerende årsplaner. Rekruttering som ansvarsområde er delegert til enhetene innenfor rammene av en felles personalpolitisk plattform og overordnede strategier.

##### **Årsplan 2015-2017**

UiOs årsplan for 2015-17 fastslår at UiO skal iverksette en mer offensiv rekrutteringsstrategi i tråd med ambisjonsnivået i Strategi 2020. Dette tydeliggjøres gjennom Tiltak 16: Strategisk, offensiv og profesjonell rekruttering av ansatte:

---

<sup>3</sup> <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/personal/personalpolitikk/arbeidsvilkaar-vitenskapelige/handlingsplanen.html>

*«UiO ønsker å styrke vår posisjon internasjonalt og være en attraktiv arbeidsplass for potensielle forskere og vitenskapelig ansatte. For å lykkes med denne intensjonen må vi også rekruttere og beholde dyktige teknisk-/administrativt ansatte. UiO skal heve kvaliteten i rekrutteringen gjennom profesjonalisering av rekrutteringsprosess og ved økt rekrutteringskompetanse i organisasjonen. Faglige prioriteringer og langsiktig bemanningsplanlegging skal gjøre rekrutteringen mer strategisk og forutsigbar samt bidra til å øke andelen kvinner i faste vitenskapelige stillinger. Internasjonale og kvinnelige kandidater skal identifiseres og motiveres til vitenskapelige toppstillinger. Vurderingen av søkerne skal følge tydelige kriterier og fremme faglig kvalitet og kompetanse tilpasset stillingen»*

En gjennomgang av fakultetenes årsplaner 2015-17 viser at arbeid med langsiktige stillingsplaner og rekruttering ble løftet frem som strategisk viktige områder på flere enheter. Det vektlegges bl.a. å arbeide målrettet og profesjonelt innenfor både nasjonale og internasjonale rekrutteringsprosesser, samt å ha fokus på god oppfølging. Enkelte fakultet fremhever også en ambisjon om å jobbe mer strategisk med bemanningsplanlegging i tilknytning til aldersavganger og nyrekruttering. Det vektlegges også økt rekruttering av kvinner i vitenskapelige stillinger.

## **Årsplan 2016-2018**

Tiltak 4:

Rekrutteringsprosessene ved UiO skal forbedres.

**Forventede resultater ved utgangen av 2016:** Fakultetene har redusert tiden det tar å rekruttere vitenskapelige ansatt.

De fleste fakulteter og tilsvarende enheter har i sine årsplaner oppmerksomhet rettet mot en forbedring av rekrutteringsprosessen. Det er bred forståelse for at det er behov for å redusere tiden det tar å rekruttere vitenskapelig ansatte, både for å unngå å miste gode kandidater underveis i prosessen og for å fremstå som en attraktiv og profesjonell arbeidsgiver – nasjonalt og internasjonalt. Foreslåtte aktiviteter er bl.a. å jobbe mer strategisk og planmessig med rekruttering, konkretisere rutiner og forbedre saksflyt, legge til rette for bruk av kallelse, etablere fast koordinator i prosesser og identifisere en sakkyndig komite tidligere i prosessen. Avdeling for personalstøtte vil arbeide med å identifisere og utbedre virksomhetsovergripende hindringer til en forbedret rekrutteringsprosess, samt utarbeide en strategi med prioriterte forbedringstiltak. Avdelingen vil også legge til rette for erfaringsdeling av beste praksis.

Rapportering 2. tertial viser at flere enheter har kartlagt prosess og tidsbruk, og på bakgrunn av dette etablert forbedrede rutiner og veiledninger. Som resultat av denne kartleggingen påpekes det at mye passiv tid går med til komitéarbeidet. Erfaringer viser



også at et suksesskriterium for å redusere tiden er at komiteene er på plass på utlysningstidspunktet. I tillegg fremhever flere at god tidsstyring er vesentlig. En utfordring som trekkes frem er nødvendigheten av å ha tilstrekkelig med administrative ressurser til å koordinere og følge opp prosessen.

## **Årsplan 2017-2019**

### **Tiltak 4:**

Rekrutteringsprosessene ved UiO skal forbedres.

#### ***Forventede resultater innen 1. april 2017:***

Kartlegge gjennomsnittlig rekrutteringstid for vitenskapelige stillinger.

#### ***Forventede resultater ved utgangen av 2017:***

Utarbeide og gjennomføre rutiner som sikrer raskere ansettelse.

Identifisere og utbedre virksomhetsovergrepene hindringer for en forbedret rekrutteringsprosess.

#### ***Forventede resultater ved utgangen av 2019:***

Fakultetene har redusert gjennomsnittlig tid for rekruttering av vitenskapelig tilsatte, samt skissert konkrete aktiviteter i sine årsplaner for å nå dette målet.

Følge opp og iverksette tiltak i henhold til UiOs rekrutteringsstrategi.

De aller fleste fakulteter og tilsvarende enheter har omtalt tiltaket i sine årsplaner, og i all hovedsak støtter de oppunder UiOs felles prioriteringer. Konkretiseringsnivået og type aktiviteter varierer, samt hvor langt de har kommet i sitt arbeid. Dersom alle gjennomfører som planlagt, kan dette bidra til at UiO oppnår sine målsettinger. Flere fremhever at de også vil prioritere å følge opp tiltak i henhold til UiOs rekrutteringsstrategi når den foreligger.

Gjennomgående er tiltak og aktiviteter i 2017-2019 knyttet til innføring av nye rutiner, samt reduksjon av tidsbruk. Flere fakulteter/enheter har allerede utarbeidet og innført nye rutiner, men ambisjonsnivået varierer noe. Det presiseres av enkelte at det har gått for kort tid til å vurdere effekten av de nye rutinene knyttet til en eventuell reduksjon i tidsbruk. Øvrige enheter har som mål å utarbeide nye rutiner i 2017/2018.

Enkelte fakulteter vil også i 2017 kartlegge prosess og tidsbruk, mens noen fakulteter/enheter allerede har gjennomført en slik kartlegging og arbeider med å redusere ansettelsestiden ytterligere. HF har eksempelvis som mål å redusere tiden fra søknadsfrist til ansettelsesvedtak fra 12 til 10 måneder, mens MN har som mål å redusere tiden til seks måneder innen 2019.

Andre tiltak/aktiviteter som nevnes er bedre planlegging, særlig gjelder dette overfor komiteemedlemmer. Å tidlig identifisere sakkyndig komite trekkes også frem som en aktivitet, og det samme gjelder å ha en fast saksbehandler/koordinator som følger prosessen. Bedre malverk, etablering av mer enhetlig praksis, vurdere bruk av innstegsstillinger og kallelser trekkes også frem.

## 5. Sentrale handlingsplaner

På grunnlag av strategier og årsplaner utvikles sentrale og lokale handlingsplaner. Sentrale handlingsplaner har vært HR-handlingsplan for vitenskapelig ansatte (2010-2012), Handlingsplan for likestilling (2015-17) og Handlingsplan for redusert bruk av midlertidighet. I tillegg til det som er nedfelt i disse, kommer tiltak nedfelt i lokale handlingsplaner ved den enkelte enhet.

### 5.1 HR-handlingsplan for vitenskapelig ansatte (2010-2012)

Målene for rekruttering i Strategi 2020 er også i tråd med HR-handlingsplan for vitenskapelig ansatte (vedtatt av universitetsstyret i 2010), som er en del av UiOs arbeid med å implementere prinsippene i Charter and Code<sup>4</sup> gjennom en HR- strategi for forskere. UiO ble i 2010 tildelt EUs «HR Excellence in research» for sitt arbeid med kontinuerlig oppfølging av prinsippene i Charter and Code gjennom sin HR-handlingsplan for vitenskapelig ansatte. Rekruttering sammen med mobilitet og karriereutvikling utgjør hovedområdene i dette arbeidet.<sup>5</sup>

I HR-handlingsplan for vitenskapelig ansatte 2010-2012<sup>6</sup> heter det:

*“For at UiO i 2012 skal rekruttere mer strategisk, tydelig og aktivt, må rekrutteringsprosessen profesjonaliseres og rekrutteringskompetansen økes på alle nivå”.*

Dette ble konkretisert gjennom tiltak:

#### 1. Profesjonalisering av rekrutteringsprosess

- UiO skal forbedre sine rekrutteringsprosedyrer slik at de når frem til aktuelle kandidater og gir søkerne tydelig informasjon om kompetansekrav, f.eks. undervisningserfaring, internasjonal erfaring, omfang av forskning osv., med tilhørende vekting, prosedyre og forventet tidsbruk. UiO skal innen 2012 oppfylle de sentrale kravene definert av Code på rekrutteringsområdet, bl.a. åpne utlysninger, kvalitetsvurdering og tydelige kriterier for ansettelse.
- Rekrutteringsprosedyrene skal motivere kvinnelige og internasjonale søkere. Søkerkomiteer skal brukes aktivt for å rekruttere kvinner spesielt til toppstillinger.

---

<sup>4</sup> Charter and Code er ERAs initiativ til å styrke forskere og vitenskapelig ansattes stilling gjennom tydelige HR-strategier som har hovedvekt på mobilitet, rekruttering og karriereutvikling. Les mer på <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/charter>

<sup>5</sup> <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/personal/personalpolitikk/arbeidsvilkkaar-vitenskapelige/index.html>

- Det skal innføres et elektronisk rekrutteringsverktøy for å forenkle og standardisere rekrutteringsprosessene. Det er et mål å få ned tidsbruken i rekrutteringsprosessene.

## 2. Rekrutteringskompetanse

- Langsiktig behovsanalyse der faglige prioriteringer legges til grunn.
- Mottak og introduksjon av ansatte (også midlertidig ansatte) videreutvikles.
- Kompetanseløft på alle stegene i rekrutteringsprosessen.
- UiO skal øke sin kompetanse i arbeidet med rekruttering av ledere og aktivt innhente flere kvinnelige søkere til faglige lederstillinger og forskningslederstillinger.

Handlingsplanen ble i oktober 2014 evaluert mht. gjennomføring av planer, oppfølging av gjennomføring og resultater (i tilknytning til Charter and Code).

I evalueringen konkluderes det med at det er oppnådd resultater på flere områder:

- Rekrutteringsprosedyrer er forbedret for å oppnå kravene definert av Code på rekrutteringsområdet, bl.a. åpne utlysninger, kvalitetsvurdering og tydelige kriterier for ansettelser.
- Elektronisk rekrutteringsverktøy er implementert for å effektivisere og standardisere søknadsbehandlingen og den administrative prosessen knyttet til rekruttering.
- Internasjonal mobilitet er stimulert og tiltak er iverksatt i mottaksapparatet for internasjonale forskere (roller og ansvarsforhold, sentralt støtteapparat, utleie av boliger til internasjonale forskere m.m.).
- Det er gjennomført tiltak for å stimulere til flere kvinnelige søkere til ledende stillinger. Resultatet er flere kvinnelige forskere og teamledere.
- Det er oppnådd klare forbedringer i profesjonalisering av rekrutteringsprosessene (bedring av informasjon til potensielle kandidater på web og i rekrutteringssystemet, forbedret informasjon til komiteer vedrørende rekrutteringssystemet og informasjon til personalkonsulenter).

I tillegg til det som nevnes i evalueringsrapporten er det satt av fem millioner kroner årlig i sentral rekrutteringspott for å legge til rette for målrettet, strategisk og fleksibel rekruttering.

Som en del av oppfølgingen av nærhetsmodellarbeidet ble det identifisert behov for fortsatt utvikling av rekrutteringskompetanse ved enhetene. Det fremkom innspill til forbedringer av rekrutteringssystemet. I dag arbeides det med å utvikle tiltak for å heve kompetansen knyttet til rekruttering, både hos ledere og personalkonsulenter. Videre

arbeides det med et forbedret rekrutteringssystem tilpasset rekruttering av vitenskapelig personale.

## 5.2 Handlingsplan for likestilling 2015-17<sup>7</sup>

Ny handlingsplan for likestilling 2015-17 formulerer mål og tiltak knyttet til rekruttering og likestilling. I handlingsplanen heter det:

UiO skal:

1. øke andel kvinner i faste vitenskapelige stillinger til 40 % (33,1 % i 2013).
2. øke andel kvinner i professor II-stillinger til 30 % (25,5 % i 2013) .
3. opprettholde nåværende andel kvinner i faglige lederstillinger (39,1 % i 2013) .
4. øke andel av det underrepresenterte kjønn med minst 5 % i studieprogram med skjev kjønnsbalanse.<sup>1</sup>

Hovedmålene er:

Hovedmål 1: Et tydeligere lederansvar for likestilling.

Hovedmål 2: Kvinneandelen i vitenskapelige stillinger skal øke.

Hovedmål 3: Bedre kjønnsbalansen i alle studieprogrammer.

Selv om det foreligger en egen handlingsplan på området, bygges likestillingsperspektivet inn i rekrutteringsstrategien da strategiske aspekter knyttet til rekruttering har en sterk kobling til likestillingsaspektet.

## 5.3 Handlingsplan for reduksjon i UiOs andel midlertidig ansatte

UiO har utarbeidet en egen handlingsplan for reduksjon av midlertidige ansatte som er delt inn i

- UiO-overgripende tiltak
- Mål og tiltak ved lokale enheter

Rektor ga i desember 2011 føringer til enhetene om bruk av midlertidig ansettelse ved UiO. Målsettingen var større bevissthet rundt bruk av midlertidige kontrakter, for å sikre realisering av UiOs overordnede ambisjon om å begrense midlertidig ansettelse til det som er strengt nødvendig. Høsten 2014 ble det i tillegg utformet handlingsplan for reduksjon i UiOs andel midlertidige kontrakter. Handlingsplanens del 1, «UiO-overgripende tiltak»,

---

<sup>7</sup> <http://www.uio.no/for-ansatte/ansettelsesforhold/likestilling/handlingsplan-likestilling-2015-2017.pdf>

gir gjennomgående føringer for institusjonen som helhet. Samtidig er det lagt til grunn at miljøene selv, ut fra lokale forhold, må vurdere hvilke mål som er realistiske og hvilke grep som er formålstjenlige. Handlingsplanens del 2, «Mål og tiltak ved lokale enheter», supplerer derfor med lokalt tilpassede tiltak ved enhetene.

Arbeid med midlertidighet har grensesnitt både inn mot rekrutteringsområdet og mot arbeid med karrieropolitikk. Siden det foreligger en egen handlingsplan på området som følges opp, integreres ikke midlertidighet som del av rekrutteringsstrategien.

## **6. Formelle rammebetingelser for rekruttering ved UiO**

### **6.1 Lovverk og andre føringer**

Rammebetingelsene for rekruttering ved UiO påvirkes i høy grad av overordnet rettslig regulering i hhv. tjenestemannsloven og universitets- og høyskoleloven med forskrifter.

KD har de siste årene gjennomført flere høringer som kan påvirke rekruttering:

- Høring om Rindalutvalgets rapport om bruk av midlertidig ansettelse i universitets- og høyskolesektoren (2011)
- Høring om forskrift til universitets- og høyskoleloven for etablering av innstegstillinger (2015)
- Høring om forskrift til tjenestemannsloven om bortfall av fortrinnsrett for forskere på eksternfinansierte prosjekter (under behandling i KD)
- Høring om forskrift til universitets- og høyskoleloven om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger

UiO har for øvrig i flere år forsøkt å få regulert at utdanningsstillinger skal unntas ved beregning av sammenhengende tjenestetid etter den såkalte «fireårsregelen» i tjenestemannsloven. Dette er gjentatte ganger tatt opp med KD og KMD, så vel som med UiOs tjenestemannsorganisasjoner, uten gjennomslag. Utdanningsstillinger omfattes i utgangspunktet ikke av fortrinnsrett, men rettsvirkninger knyttes til den stillingen arbeidstaker er i på tidspunktet for vurdering av tjenestetiden. Det innebærer at hvis en arbeidstaker etter fire år i stipendiat- eller postdoktorstilling går direkte over i annet kortvarig engasjement ved UiO, så vil vedkommende umiddelbart få stillingsvern som fast ansatt. At periode i utdanningsstilling medregnes bidrar i realiteten ikke til "beskyttelse" av arbeidstaker. Stipendiater som nylig har fullført doktorgrad kan eksempelvis være attraktive kandidater til korte vikariater, men UiOs miljøer er forsiktige med å inngå slike tilsetningsforhold fordi det kan medføre fortrinnsrett til ledige faste stillinger. Fortrinnsrett har den konsekvens at kravet til fri konkurranse om stillingene og kvalifikasjonsprinsippet settes ut av kraft, dvs. avskjærer arbeidsgivers handlingsrom med tanke på å rekruttere best mulig kompetanse. Resultatet kan dermed bli at lokale miljøer heller gir avkall på den kapasitet stipendiatene kunne representere i korte vikariater, og

det er verken UiO eller stipendiatene tjent med. Det er ventet en forskriftsendring fra KD for avklaring av spørsmålet.

Ansettelse på innstegsvilkår har som formål å legge til rette for rekrutteringen av 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. Den som ansettes skal gis forutsigbarhet i arbeidet med å kvalifisere seg for fast ansettelse i undervisnings- og forskerstilling gjennom et langvarig ansettelsesforhold, og gjennom oppfølging og ressurstilførsel fra institusjonen<sup>8</sup>.

Ved UiO er det etablert overordnede føringer for å sikre gjennomgående profil på innstegsstillingene, og det er etablert noen standardkrav til oppfølging av ordningen. Fakultetsstyrene fastsetter krav og kvalitetskriterier knyttet til den enkelte stilling, utfyllende lokale bestemmelser om midtveisevaluering av kandidater, regulering av lokale ordninger som sikrer systematisk oppfølging av kandidater og utfyllende lokale regler for sluttevaluering av kandidater.

Rammer og vilkår knyttet til innstegsstillinger ivaretar til en viss grad muligheten til å vurdere potensielt faste medarbeidere ut ifra prestasjoner i stillingen. Dette ble løftet frem av SAB-rapporten som noe UiO burde legge økt vekt på for å nå sin strategi.

UiO har i dag ingen erfaring med innstegsstillinger som virkemiddel<sup>9</sup>. Institusjonen bør forholde seg aktivt til innstegsstillinger og utnytte det potensialet som ligger i dette virkemiddelet.

I sin høringsuttalelse støtter UiO også forslaget om forskriftsendring som begrenser eksternt finansierte forskeres adgang til fortrinnsrett. Programstyrt forskning krever spesialkompetanse på smale tematiske felt, og det begrenser muligheten for omdisponering av personale ved endret retning på faglige satsinger. Fortrinnsrett er dermed en alvorlig og reell barriere i arbeidsgivers handlingsrom ved rekruttering, og realisering av målsettinger om økt faglig kvalitet i virksomheten. Blant annet fordi det tar tid å få gjennomført forskriftsendringen og basert på fortolkning av gjeldende rett, har UiO valgt å forenkle vår praksis når det gjelder oppsigelse av eksternt finansierte stillinger, jf. brev til fakulteter og tilsvarende enheter av 12. mai 2015.

Tjenestemannsloven i staten er under revidering. Det har vært gjennomført en høring hvor UiO har levert inn en uttalelse. Endelig lov foreligger ikke.

---

<sup>8</sup> Kunnskapsdepartementet fastsatte 24. mars 2015 ny forskrift om ansettelse på innstegsvilkår. Forskriften forutsetter at institusjonene skal supplere med interne føringer, og universitetsstyret vedtok 23. juni 2015 utfyllende bestemmelser for bruk av innstegsordningen ved UiO.

<sup>9</sup> To mulige rekrutteringer til innstegsstillinger høsten 2015.

Personalreglement for UiO fastsetter at ledige stillinger i henhold til tjenestemannsloven § 2 vanligvis skal kunngjøres offentlig og ansettelse foretas etter alminnelig konkurranse. Jf. regler for tilsetning i professorater og førsteamanuensisstillinger (heretter Tilsettingsreglene) § 2. UiO utlyser vanligvis vitenskapelige stillinger internasjonalt. Med kallelse forstås ved UiO ansettelse uten kunngjøring ut fra særlige grunner definert i § 3 i Tilsettingsreglene:

*«Tilsetning uten kunngjøring (både i egenfinansierte og eksternt finansierte stillinger) bør bare skje dersom det er grunn til å tro at det ikke finnes noen med samme eller sterkere kompetanse som kunne være aktuelle søkere dersom stillingen ble lyst ut.»  
(Kallelesparagrafen)*

UiO har en restriktiv praksis som bekreftes av statistikk for bruk av kallelse i ordinære professorater. De siste sju årene fra 2008 ble det tilsatt seks professorer i stillingskode 1013 uten kunngjøring, av disse tre midlertidige. Det har ikke blitt tilsatt noen siden 2010. Fire menn og to kvinner ble tilsatt. I tillegg ble to slike saker fra 2012 sendt tilbake eller avvist av tilsettingsutvalget.

En sammenlikning av UiOs praksis med NTNU, UiT og UiB viser at alle de fire universitetene har en restriktiv praksis for bruk av ansettelser uten kunngjøring. UiO skiller seg ut ved å ha formalisert at ansettelse uten kunngjøring bare bør skje dersom det er grunn til å tro at det ikke finnes noen med samme eller sterkere kompetanse som kunne være aktuelle søkere dersom stillingen ble lyst ut. Et par universiteter kan unnta fra kunngjøring ved dårlig rekrutteringsgrunnlag, for øvrig kreves samme typer nærmere begrunnelser som ved UiO. Alle har likestillingsaspektet med, formulert på noe ulik måte.

Flere fakulteter er opptatt av bruken av kallelser som strategisk virkemiddel<sup>10</sup>. Å kalle kan være et virkemiddel for å rekruttere strategisk viktige kandidater til UiO. UiO skal vurdere bruken av kallelser som virkemiddel og hvilke kriterier som skal benyttes for ordningen. Det er imidlertid viktig at kjønnsbalanseperspektivet ivaretas i rekrutteringen, slik at kallelesordningen ikke undergraver UiOs likestillingspolitikk.

Ved UiO er det ikke definert felles føringer for ønsket profil på kandidater som skal rekrutteres til vitenskapelige toppstillinger. Studier av Europas toppuniversiteter viser at de har klare strategiske føringer for ønsket profil ved rekruttering til professorstillinger. Ved Universitetet i Helsinki er for eksempel ønsket profil «ung og akademisk lovende» fremfor profilert og etablert, med bakgrunn i et ønske om å fornye universitetet. Ved Universitetet i Zürich er ønsket profil «toppforsker» (uavhengig av alder) da konkurransen om studentene er så hard at de uten disse profilerte toppforskerne ikke ville nådd opp i konkurransen. Disse strategiske føringene forvaltes dels av fakulteter og dels av sentrale mekanismer. UiO bør i større grad innhente erfaringer fra andre toppuniversiteter i Europa og Norden, og basert på dette vurdere behovet for å etablere føringer for profil ved rekruttering.

---

<sup>10</sup> Jf. Innspill til «Verdensledende miljøer» sept. 2015.

## 6.2 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen til vitenskapelige stillinger er regulert av universitets- og høyskoleloven og UiOs internt pålagte retningslinjer.

Rekruttering i forsknings- og undervisningsstillinger er en prosess som involverer mange organer og personer. Figuren under viser en skjematisk fremstilling av rekrutteringsprosessen.

Figur: Skjematisk fremstilling av rekrutteringsprosessen ved UiO



Etter kunngjøring som vedtas av ansettelsesorganet, behandles innkomne søknader av en sorteringskomité (ikke obligatorisk) og en bedømmelseskomite. Videre foretas intervjuer, prøveforelesninger eller andre prøver, og det gjennomføres referanseintervjuer. Dette administreres av en intervjugruppe/forberedende innstillingskomité før innstillingsorganet fatter vedtak og oversender til ansettelsesorganet. Instanser på minst to og ofte flere nivåer er involvert.

Hensikten med prosedyrene er å sikre god kvalitetssikring av rekrutteringen. En ulempe er at ansettelsesprosessen kan ta lang tid, slik at en risikerer å miste gode søkere.

Sakkyndig bedømmelse har i praksis vist seg å være et forsinkende element i rekrutteringsprosessen. Ifølge tilsettingsreglene skal vurderingen normalt foreligge innen



tre måneder etter oppnevning, men dette overholdes ikke alltid. Det tar dessuten ofte tid å få oppnevnt komiteen, som skal ha to eksterne medlemmer i tillegg til en intern.

For professoransettelser er det ikke uvanlig at prosessen tar mye tid, av og til et år. Også for førstestillinger kan spesielle forhold medføre en slik lang prosess. Flere fakulteter arbeider med å effektivisere egne rekrutteringsprosesser. Ved Bioteknologisenteret gjennomføres en rekrutteringsprosess på tre måneder fra søknadsfristens utløp til man starter samtaler med den innstilte kandidaten<sup>11</sup>.

Risikoen for å miste de beste kandidatene i en så lang prosess er stor. En gjennomgang av beste praksis på området viser at det er betydelig potensial for å korte ned tiden i rekrutteringsprosessen, innenfor gjeldende lovverk og samtidig som viktige kvalitetskrav ivaretas. For å redusere tiden rekruttering tar skal UiO gjennomgå internt pålagt regelverk med sikte på å forenkle prosessen samtidig som kvalitetskravene ivaretas. Videre skal UiO utvikle nye rutiner og nytt malverk basert på beste praksis på området.

Avdeling for personalstøtte vil opparbeide seg kompetanse på beste praksis og tilby rådgiving og støtte når enhetene skal innføre nye rutiner.

Fakulteter og institutter etterspør kompetanseheving innen rekruttering. For å sikre kvaliteten i hele rekrutteringsprosessen fra behov defineres til kandidaten er innstilt, skal UiO tilby målrettede opplæringstiltak for personalmedarbeidere og ledere.

### **6.3 Charter and Code – EU standard for rekruttering**

UiO har også forpliktet seg til å ha et internasjonalt perspektiv og ivareta mangfold i rekrutteringsarbeidet, gjennom signeringen av EUs program Charter and Code i 2010.<sup>12</sup> Dette arbeidet har som formål å styrke vitenskapelige ansattes muligheter i yrkeslivet, gjennom å utvikle HR-områdene mobilitet, rekruttering og karriereutvikling. Dette innebærer blant annet særlig oppmerksomhet på åpen, transparent og merittbasert rekruttering (OTMR) og at institusjoners rekrutteringsstrategier skal være i tråd med disse prinsippene<sup>13</sup>.

## **7. Aldersavganger**

Langsiktig bemanningsplanlegging er en viktig del av god rekrutteringsstrategi.

---

<sup>11</sup> Bioteknologisenteret rekrutterer til forskerstillinger og ikke professorater. Det er imidlertid mye å hente av læring knyttet til beste praksis herifra.

<sup>12</sup> <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/charter>

<sup>13</sup> [https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy\\_library/otm-r-finaldoc\\_0.pdf](https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/otm-r-finaldoc_0.pdf)

Samlet sett gir aldersavganger et betydelig handlingsrom for UiO. Pr. i dag har UiO 6607 ansatte fordelt på 4490 fast ansatte og 3403 midlertidig ansatte. Holder vi eksternfinansierte stillinger utenfor, er de tilsvarende tallene 5764 hvorav 3982 er fast ansatte og 1782 er midlertidige ansatte.

I de videre tabellene er eksternfinansierte stillinger holdt utenfor, da handlingsrommet i hovedsak består av endringer i basisfinansierte stillinger.

Tabell 1 - Faste og midlertidig ansatte ved UiO - eksklusive eksternfinansierte stillinger - DBH-data per 1. oktober 2016

Finansieringskilde		4		Basisfinansiering			
Stillinger	Antall og årsverk		Midlertidig		Totalt Antall ansatte	Totalt Antall årsverk	
	Faste						
	Antall ansatte	Antall årsverk	Antall ansatte	Antall årsverk			
AD1 Lederstillinger	24	23,8	1	1,0	25	24,8	
AD2 Mellomlederstillinger	251	246,9	3	3,0	254	249,9	
AD3 Saksbehandler-/utredersstillinger	1 163	1 109,3	198	151,5	1 361	1 260,8	
AD4 Kontorstillinger	38	10,5	11	3,4	49	13,9	
AN1 Sosial- og helsefaglige stillinger	25	23,6	3	2,5	28	26,1	
AN2 Andre stillinger			8	8,0	8	8,0	
DR1 Renholdstillinger	49	48,2			49	48,2	
DR2 Andre drifts- og vedlikeholdsstillinger	98	94,5	3	2,5	101	97,0	
ST1 Bibliotekstillinger	85	81,1	2	2,0	87	83,1	
ST2 Ingeniører	693	668,1	78	63,0	771	731,1	
ST3 Tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling	85	73,5	42	24,9	127	98,4	
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger	1 631	1 389,8	451	227,7	2 082	1 617,5	
UN2 Professor II	104	20,6	133	24,9	237	45,5	
UN3 Rekrutteringsstillinger	7	6,6	1 125	1 051,9	1 132	1 058,5	
UN4 Universitetsbibliotekar/førstebibliotekar/bibl.aspirant	24	22,3	2	2,0	26	24,3	
UN5 Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling	71	17,8	71	16,0	142	33,7	
UN6 Hjelpestillinger for undervisning, forskning og formidling			83	44,7	83	44,7	
<b>Totalsum</b>	<b>4 348</b>	<b>3 836,4</b>	<b>2 214</b>	<b>1 628,9</b>	<b>6 562</b>	<b>5 465,3</b>	

I løpet av de neste fem årene vil sannsynlig 406 medarbeidere i faste stillinger gå av med pensjon (ikke medregnet eksternfinansierte stillinger). Dette utgjør 9,3 % av totalt antall faste medarbeidere<sup>14</sup>.

Tabell nedenfor angir forventet aldersavgang i stillingskategoriene Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger (UN), Støttestillinger for undervisning, forskning og

<sup>14</sup> Antall fast ansatte medarbeidere som fyller 70 år i løpet av de neste fem årene, eksklusive eksternfinansierte stillinger.

formidling (ST), Drifts- og vedlikeholdsstillinger (DR), Administrative stillinger (AD) og Andre stillinger (AN)<sup>15</sup>.

Antatt aldersavgang er i tabellene angitt ut i fra antall medarbeidere i den enkelte stillingskategori som fyller 70 år de neste fem år (gjennomsnittlig aldersavgang for vitenskapelig personale er ca. 69 år og for administrativt ansatte noe lavere).

Antatt avgang i stillingskategorien Undervisnings- og forskningsstillinger (UN1) er på 243 ansatte. Dette utgjør 60 % av den totale forventede aldersavgangen. Stillingskategorien administrativt ansatte (AD1, AD2 og AD3) utgjør 58 forventede avganger (14 % av total avgang).

Tabell 2 - Forventete aldersavganger - faste og midlertidig ansatte ved UiO - eksklusive eksterntfinansierte stillinger - DBH-data per 1. oktober 2016						
Finansieringskilde	4	Basisfinansiering				
Alder	(Flere elementer)	Alder er: 65 - 69 år i 2016				
	Antall og årsverk	Faste		Midlertidig		Totalt Antall ansatte
Stillinger	Antall ansatte	Antall årsverk	Antall ansatte	Antall årsverk		Totalt Antall årsverk
AD1 Lederstillinger	2	2,0			2	2,0
AD2 Mellomlederstillinger	7	7,0			7	7,0
AD3 Saksbehandler/tretrederstillinger	49	45,7			49	45,7
DR1 Renholdstillinger	1	1,0			1	1,0
DR2 Andre drifts- og vedlikeholdsstillinger	7	7,0			7	7,0
ST1 Bibliotekstillinger	12	12,0			12	12,0
ST2 Ingeniører	45	40,2			45	40,2
ST3 Tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling	6	5,5			6	5,5
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger	243	214,5	14	5,4	257	219,9
UN2 Professor II	27	5,3	23	4,3	50	9,6
UN4 Universitetsbibliotekar/førstebibliotekar/bibl. aspirant	1	1,0			1	1,0
UN5 Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling	6	1,2	1	0,2	7	1,3
<b>Totalsum</b>	<b>406</b>	<b>342,3</b>	<b>38</b>	<b>9,9</b>	<b>444</b>	<b>352,2</b>

I tabellen nedenfor har vi tatt ut stillingskategoriene Undervisnings- og forskerstillinger (UN1) og Professor (UN2) og sett på hvordan forventet avgang blir pr. enhet. Tabellen er basert på faste basisfinansierte stillinger.

Første rad angir fødselsår. Kolonne to angir m.a.o. ansatte som fylte 70 år i 2014, kolonne tre ansatte som fyller 70 år i 2016 osv.

<sup>15</sup> <http://dbh.nsd.uib.no/dokumentasjon/stillingskoder.action>

Oversikten viser at HF, MN, SV og MED vil ha en avgang på henholdsvis 34, 51, 33 og 52 i nevnte stillingskategorier de neste fem årene. Dette gir et betydelig handlingsrom i rekrutteringsarbeidet.

**Tabell 3 - Forventede aldersavganger - faste stillinger i stillingskategoriene førsteamanuensis, professor og professor II de neste fem årene.**  
**Ekklusive eksterntfinansierte stillinger - DBH-data per 1. oktober 2016**

Finansieringskilde: 4 Basisfinansiering  
 Alder: (Flere eller færre) Alder er: 65 - 69 år i 2016  
 Ansettelse: Faste

Stillinger	Fødselsår					Antall årsverk					Totalt Antall	Totalt Antall		
	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1946	1947	1948	1949			1950	1951
<b>Det humanistiske fakultet</b>	4	3	9	7	6	5	4,0	3,0	8,5	6,5	6,0	4,2	34	32,2
1011 Førsteamanuensis			1	2	2	2			0,5	2,0	2,0	1,2	7	5,7
1013 Professor	4	3	8	5	4	2	4,0	3,0	8,0	4,5	4,0	2,0	26	25,5
1404 Professor						1						1,0	1	1,0
<b>Det juridiske fakultet</b>	2	2	1	2	2	2	1,6	1,2	1,0	2,0	2,0	2,0	11	9,8
1011 Førsteamanuensis		1	1					1,0	1,0				2	2,0
1013 Professor	2			2	2	2	1,6			2,0	2,0	2,0	8	7,6
8013 Professor II		1						0,2					1	0,2
<b>Det matematiske-naturvitenskapelige fakultet</b>	4	6	11	11	12	7	4,0	6,0	11,0	9,7	11,6	7,0	51	49,3
1011 Førsteamanuensis	1	1		2			1,0	1,0		2,0			4	4,0
1013 Professor	3	5	11	9	12	7	3,0	5,0	11,0	7,7	11,6	7,0	47	45,3
<b>Det medisinske fakultet</b>		12	8	14	7	11		7,2	1,6	6,4	3,9	7,1	52	26,2
1011 Førsteamanuensis		1	1	1				0,2	0,2	0,5			3	0,9
1013 Professor		6		6	4	8		6,0		4,5	3,3	6,5	24	20,3
8013 Professor II		1	3	1				0,2	0,6	0,2			5	1,0
9301 Professor II		4	4	6	3	3		0,8	0,8	1,2	0,6	0,6	20	4,0
<b>Det odontologiske fakultet</b>			1	6		4			1,0	5,3		3,6	11	9,9
1011 Førsteamanuensis				2		1				1,3		1,0	3	2,3
1013 Professor			1	4		3			1,0	4,0		2,6	8	7,6
<b>Det samfunnsvitenskapelige fakultet</b>	1	3	7	11	8	3	1,0	2,1	6,0	11,0	8,0	3,0	33	31,1
1011 Førsteamanuensis			1	1	1				1,0	1,0			2	2,0
1013 Professor	1	3	7	10	7	3	1,0	2,1	6,0	10,0	7,0	3,0	31	29,1
<b>Det teologiske fakultet</b>		1		1	1	2		1,0		1,0	1,0	2,0	5	5,0
1013 Professor		1		1	1	2		1,0		1,0	1,0	2,0	5	5,0
<b>Det utdanningsvitenskapelige fakultet</b>	1	2	2	6	5	2	1,0	2,0	2,0	5,1	5,0	2,0	18	17,1
1011 Førsteamanuensis		2		1	3	1		2,0		1,0	3,0	1,0	7	7,0
1013 Professor	1		2	4	2	1	1,0		2,0	4,0	2,0	1,0	10	10,0
8013 Professor II				1						0,1			1	0,1
<b>Kulturhistorisk museum</b>		1	1			1		1,0	1,0			1,0	3	3,0
1011 Førsteamanuensis						1						1,0	1	1,0
1013 Professor		1	1					1,0	1,0				2	2,0
<b>Naturhistorisk museum</b>			1	2					1,0	2,0			3	3,0
1011 Førsteamanuensis				1						1,0			1	1,0
1013 Professor			1	1					1,0	1,0			2	2,0
<b>Sentre direkte under Universitetsstyret</b>		1	2					0,5	1,5				3	2,0
1013 Professor		1	1					0,5	0,5				2	1,0
1404 Professor			1						1,0				1	1,0
<b>Totalsum</b>	12	31	43	60	41	37	11,6	24,0	34,6	49,0	37,5	31,9	224	188,5

I den neste tabellen gjengis alle forventede avganger brutt ned på alle enheter.

Fortsatt ser vi at HF, MN, SV og MED utpeker seg med et stort antall avganger i flere stillingskategorier.

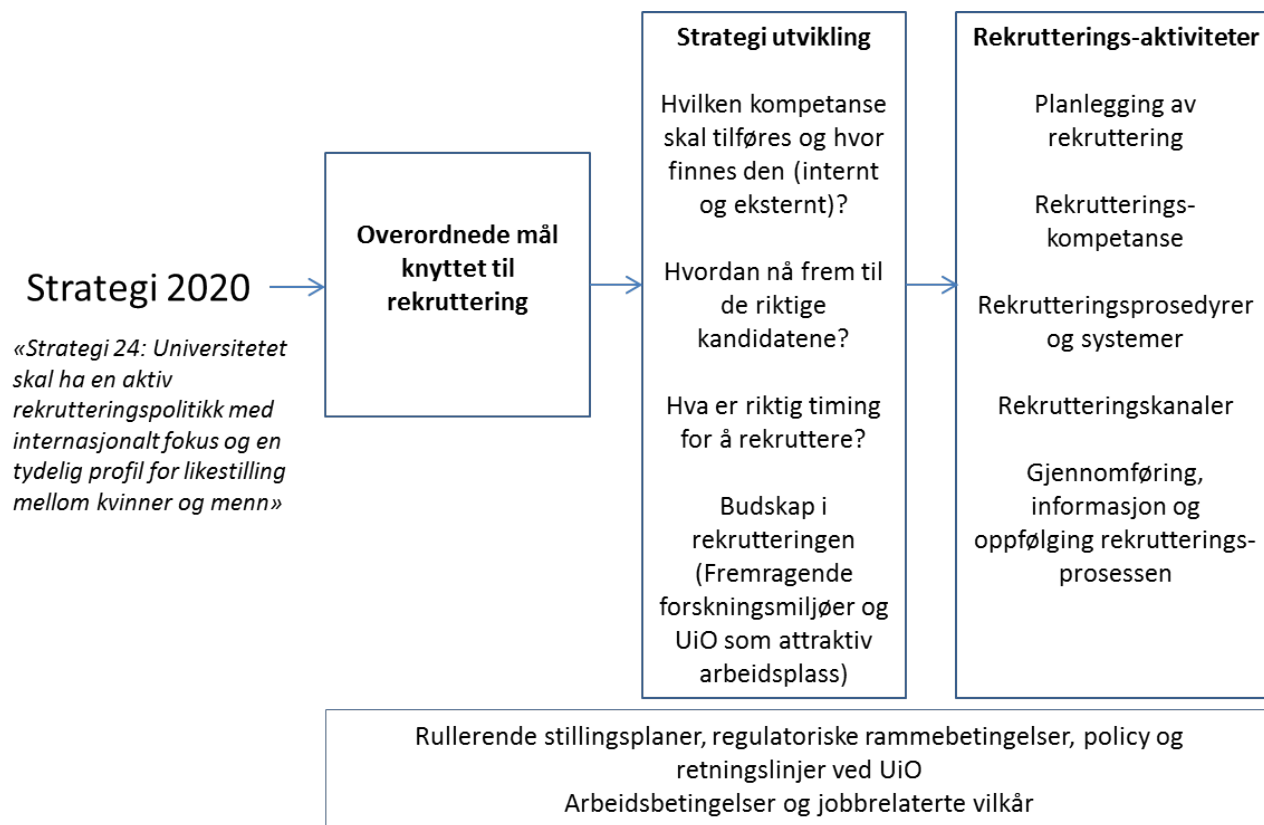
Tabell 4a/b - Forventete aldersavganger - faste stillinger de neste fem årene. Eksklusive eksterntfinansierte stillinger - DBH-data per 1. oktober 2016

Finansieringskilde	4	Basisfinansiering					Antall årsverk					Totalt Antall ansatte	Totalt Antall årsverk		
		(Flere eksterntfinansiering Alder er: 65 - 69 år i 2016)					1946	1947	1948	1949	1950			1951	
Alder	(Flere eksterntfinansiering Alder er: 65 - 69 år i 2016)	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1946	1947	1948	1949	1950	1951		
Ansettelse	Faste	Antall og Antall ansatte					Antall årsverk								
<b>= 56 - BDO</b>					1						1,0			1	1,0
ST2 Ingeniører					1						1,0			1	1,0
<b>= Andre enheter</b>			1			1	2		1,0			1,0	2,0	4	4,0
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger						1	1						1,0	1	1,0
ST2 Ingeniører			1			1	1		1,0			1,0	1,0	3	3,0
<b>= Det humanistiske fakultet</b>		4	8	13	10	9	9	4,0	8,0	12,5	9,0	8,5	7,8	53	49,8
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger			1				2		1,0				2,0	3	3,0
ST1 Biblioteksstillinger						1					1,0			1	1,0
ST2 Ingeniører						1	1				0,5		0,6	2	1,1
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		4	7	13	10	7	6	4,0	7,0	12,5	9,0	7,0	5,2	47	44,7
<b>= Det juridiske fakultet</b>		2	3	2	3	2	2	1,6	2,2	2,0	3,0	2,0	2,0	14	12,8
A02 Mellom lederstillinger				1						1,0				1	1,0
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		2	2	1	3	2	2	1,6	2,0	1,0	3,0	2,0	2,0	12	11,6
UN2 Professor II			1						0,2					1	0,2
<b>= Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet</b>		5	10	17	17	12	12	5,0	9,6	16,1	15,3	11,6	12,0	73	69,6
A02 Mellom lederstillinger							1						1,0	1	1,0
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger			1	1	3		2		1,0	1,0	3,0		2,0	7	7,0
ST2 Ingeniører			3	5	2		1		2,6	4,1	1,6		1,0	11	9,3
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		5	6	11	12	12	8	5,0	6,0	11,0	10,7	11,6	8,0	54	52,3
<b>= Det medisinske fakultet</b>		14	12	20	16	18	18	9,2	3,0	9,8	8,9	10,8	8,0	41,7	41,7
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger			1				1		1,0				1,0	2	2,0
ST2 Ingeniører			1	1	2	5	2		1,0	1,0	2,0	4,5	1,1	11	9,6
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		7	4	11	8	12	12	6,2	0,6	6,5	3,8	8,2	8,2	42	25,1
UN2 Professor II		5	7	7	3	3	3	1,0	1,4	1,4	0,6	0,6	0,6	25	5,0
<b>= Det odontologiske fakultet</b>		5	4	10	7	8	8	2,9	2,5	8,1	5,7	6,0	3,4	25,2	25,2
A02 Mellom lederstillinger				1			1			1,0			1,0	2	2,0
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger					1						0,8			1	0,8
DR2 Andre drifts- og vedlikeholdsstillinger						1						1,0		1	1,0
ST2 Ingeniører			2		1	1			2,0		0,8	1,0		4	3,8
ST3 Tekniske stillinger for undervisning, forskning og formidling						4	1				0,8	3,5		6	5,5
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		1		2	7		4		0,5	1,3	5,5	3,6	3,6	14	10,9
UN5 Andre stillinger, undervisning, forskning og formidling		2	1		1	2			0,4	0,2		0,2	0,4	6	1,2
<b>= Det samfunnsvitenskapelige fakultet</b>		1	3	8	12	11	3	1,0	2,1	6,5	12,0	10,5	3,0	38	35,1
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger					1	3				1,0	2,5			4	3,5
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		1	3	8	11	8	3	1,0	2,1	6,5	11,0	8,0	3,0	34	31,6
<b>= Det teologiske fakultet</b>		1			1	1	3	1,0			1,0	1,0	3,0	6	6,0
A01 Lederstillinger							1						1,0	1	1,0
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger			1		1	1	2		1,0		1,0	1,0	2,0	5	5,0
<b>= Det utdanningsvitenskapelige fakultet</b>		1	2	3	8	7	2	1,0	2,0	3,0	7,1	7,0	2,0	23	22,1
A02 Mellom lederstillinger						1						1,0		1	1,0
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger					1						1,0	1,0		2	2,0
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		1	2	3	6	5	2	1,0	2,0	3,0	6,0	5,0	2,0	19	19,0
UN2 Professor II					1						0,1			1	0,1
<b>= Eiendomsavdelingen</b>		2		3	6	5		1,6		3,0	6,0	5,0	16	15,6	
A02 Mellom lederstillinger					2						2,0			2	2,0
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger			1		1	1			0,6		1,0	1,0		3	2,6
DR1 Renholdsstillinger					1						1,0			1	1,0
DR2 Andre drifts- og vedlikeholdsstillinger				2	2	2					2,0	2,0	2,0	6	6,0
ST2 Ingeniører			1		1				1,0		1,0		2,0	4	4,0
<b>= Kulturhistorisk museum</b>		1		1		3	2	1,0	1,0		2,5	2,0	7	6,5	
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger					2						1,7			2	1,7
ST2 Ingeniører					1						0,8			1	0,8
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger			1	1		2		1,0	1,0			2,0	4	4,0	
<b>= Naturhistorisk museum</b>		1		2	2	4	3	0,3		2,0	2,0	3,6	2,8	12	10,7
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger						2						1,8		2	1,8
ST2 Ingeniører						3	1				2,6	1,0		4	3,6
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		1		2	2	1		0,3		2,0	2,0	1,0		6	5,3
<b>= Sentre direkte under Universitetsstyret</b>		3	3	1				2,0	2,5	1,0				7	5,5
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger		1						0,5						1	0,5
UN1 Undervisnings- og forskerstillinger		2	3	1				1,5	2,5	1,0				6	5,0
<b>= UIO-ledelsen og støtteenheter</b>		1	7	3	4	6		1,0	6,2	2,6	4,0	6,0	21	19,8	
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger		1	7	3	4	5		1,0	6,2	2,6	4,0	5,0	20	18,8	
ST2 Ingeniører						1						1,0		1	1,0
<b>= Universitetets senter for informasjonsteknologi</b>					1	2	1				1,0	2,0	1,0	4	4,0
A03 Saksbehandler-Aufrederstillinger						1					1,0	1,0		1	1,0
ST2 Ingeniører					1	1	1				1,0	1,0	1,0	3	3,0
<b>= Universitetsbiblioteket</b>		2	2	6	3			2,0	2,0	6,0	3,0			13	13,0
A01 Lederstillinger			1							1,0				1	1,0
ST1 Biblioteksstillinger		2	1	5	3			2,0	1,0	5,0	3,0			11	11,0
UN4 Universitetsbibliotekar/lærerbibliotekarbibliaspitant					1					1,0				1	1,0
<b>Totalsum</b>		14	56	74	98	88	76	12,9	45,6	59,3	82,0	77,3	65,4	406	342,3

**VEDLEGG**

Rekruttering som område spenner bredt, og figuren nedenfor illustrerer sammenhengen mellom Strategi 2020, rekrutteringsstrategi og rekrutteringsaktiviteter:

*Figur: Rekrutteringsstrategi og rekrutteringsaktiviteter ved UiO*



*Fritt etter: Breaugh, J.A og Starke, M (Journal of Management 2011)*

# MØTEREFERAT

**Møte:** IDF-møte

**Dato:** 19.01.2017

**Saknr.:** 2017/1248

**Til stede:**

*Fra arbeidsgiversiden:*

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe, Hanna Ekeli, Bente Hennie Strandh, Irene Sandlie, Mari Theodorsen (referent)

*Fra arbeidstakersiden:*

Steinar Sæther (FF), Belinda Eikås Skjøstad (FF), Tina Næss (Akademikerne), Olav Stanly Kyrvestad (Akademikerne), Line Grenheim (NTL), Ellen Dalen (NTL), Mari Helén Varøy (NTL), Hege Lynne (HVO)

## **Sak 1 Gjennomgang av saker til universitetsstyret – informasjon**

Universitetsdirektøren gikk gjennom sakskartet til styremøtet 7. februar.

Hanna Ekeli redegjorde nærmere for sakene fra Avdeling for fagstøtte.

NTL spurte hvilke større saker som skal jobbes med framover. Universitetsdirektøren viste til UiOs årsplan. Tildelingsbrevet fra KD sendes ut sammen med referatet til orientering, se

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d5a21c43b69f41f496f925452e9468f4/statsbudsjettet-for-2017-kap.-260-tildelingsbrev-for-universitetet-i-oslo1.pdf>

## **Sak 2 – Tidsplan SLU – informasjon**

Hanna Ekeli gikk gjennom tentativ framdriftsplan for Senter for læring og utdanning. I tillegg til møtene i den utsendte planen vil det bli lagt opp til å behandle saken på et IDF-møte etter andre workshop.

## **Sak 3 Rekrutteringsstrategi - drøfting**

Irene Sandlie viste til tidligere informasjon om rekrutteringsstrategi og beskrev endringene som er gjort siden sist. Endringene handler primært om form og språk, ikke materielle endringer.

Hovedverneombudet uttrykte bekymring for økt bruk av delte stillinger. Det kan medføre uheldig arbeidspress og forventning om å yte fullt flere steder. Hovedverneombudet mener det er positivt at personlig egnethet trekkes fram som ett av flere kriterier søkerne skal vurderes etter.

Forskerforbundet og NTL har levert skriftlige innspill som legges ved referatet.

## **Sak 4 Eventuelt – informasjon**

I lukket møte ble det orientert om en saksbehandlingsfeil i forbindelse lønnsfastsetting for en ansatt.

## Innspill fra Forskerforbundet til forslag om rekrutteringsstrategi for vitenskapelige stillinger ved UiO

Forskerforbundet er positive til at det utarbeides en rekrutteringsstrategi, og ser at det er flere gode tiltak i det utkastet vi har blitt forelagt. Vi trekker spesielt fram målene om mer vektlegging av god undervisning og pedagogisk praksis av høy kvalitet i rekrutteringen av nye vitenskapelige ansatte, og bestrebelsene på å redusere tidsbruken i ansettelsene. Som det ble påpekt i rapporten til SAB-gruppe 4, er det trolig et betydelig potensiale for å redusere tidsspennet fra utlysning til ansettelse gjennom en bedre planlegging av prosessen og at dette i stor grad kan gjøres uten å endre eksisterende regelverk.

Vi vil derimot advare mot å åpne for økt bruk av kallelser til faste vitenskapelige stillinger. UiO er i dag restriktive med bruk av kallelser, og her har vi et regelverk. Prinsippene om at den best kvalifiserte søker skal ansettes taler for at det kun svært unntaksvis skal fravikes fra regelen om at vitenskapelige stillinger utlyses åpent. Forskerforbundet mener at dette prinsippet heller bør styrkes enn svekkes. Kallelser og ansettelse uten utlysning er i strid med kvalifikasjonsprinsippet i offentlig sektor og bør kun benyttes i svært liten grad. Det er dessuten grunn til å tro at dersom UiO lykkes i å redusere tidsforløpet i regulære ansettelsler, vil behovet for kallelser minke.

Når det gjelder innstegsstillinger er Forskerforbundet positive til bruken av dem så lenge de innebærer en faktisk forbedring for arbeidstakerne i form av mulighet for fast ansettelse etter tydelige, forhåndsdefinerte kriterier. Men det er en fare for at innstegsstillingene kan gå på bekostning av utlysninger av faste stillinger, og dermed føre til en faktisk svekkelse av arbeidstakernes rettigheter. Det er viktig at den videre behandlingen av innstegsstillingene sikrer at dette ikke blir konsekvensen.

For å tiltrekke seg gode forskere/undervisere enten de er «internasjonale» eller «nasjonale», bør ikke lønn være det eneste, kanskje heller ikke det viktigste middelet. Det er verdt å huske på at UiO-ansatte i dag tjener relativt lavt sammenlignet med andre norske høyskoler og universiteter, og ligger enda lengre etter statsansatte eller ansatte i privat sektor med tilsvarende kvalifikasjoner. Skal UiO konkurrere på lønn, må det med andre ord en kraftanstrengelse til for flere stillingsgrupper og fagområder ved UiO bare for å nå opp på et nasjonalt norsk snitt. Minst like viktig for rekrutteringen er stabile, forutsigbare forhold knyttet til forskningstid, infrastruktur, medbestemmelse i fagmiljøer/grunnenheter, profesjonelt mottak og oppfølging av nyansatte, startpakker for finansiering av prosjekter og faste ansettelsler. Rekrutteringsstrategien bør også sees i sammenheng med tiltak som styrker UiO som en attraktiv arbeidsplass for de beste forskerne/underviserne.

v/ leder Steinar Sæther og hovedtillitsvalgt Belinda Eikås Skjøstad  
Forskerforbundet UiO

19.01.2017



## Rekrutteringsstrategi UiO – drøftingsinnspill fra NTL UiO

Det er positivt at arbeidsgiver vil se på tiltak for å forbedre rutiner, sikre kvalitet i rekrutteringen og forkorte unødig lange tilsettingsprosesser.

NTL mener dette er mulig uten å rokke ved de grunnleggende prinsipper tilsettinger skal foregå etter i henhold til norsk lov og avtaleverk. Vi er bekymret over den gjennomgående holdningen dokumentet gjenspeiler om at dagens relativt ryddige tilsettingsprosesser er til hinder for å bli et verdensledende universitet og at vi i fremtiden skal ha en mer sentralisert styring av hva slags kompetanse UiO trenger, heller enn at rekrutteringsbehov defineres ut fra faglige hensyn i fagmiljøene.

NTL mener UiO bør være stolt av de kollektive rettighetene som preger det norske arbeidslivet og som academia er en del av. I stedet for å klage over begrensede kjøpekraft i lønnsammenheng, bør vi fremheve at den relativt flate lønnsstrukturen er et gode som gjør at vi verken vil eller kan bruke lønn som vårt største konkurransefortrinn. Kollektive rettigheter, objektive kriterier og faglige krav bør profileres som det konkurransefortrinnet det er, og UiO bør søke å bedre og synliggjøre arbeidsbetingelser som f.eks. arbeidstid, tid til forskning og faglig frihet samt et sterkt stillingsvern. På denne måten mener vi det vil være mulig å være attraktive for de beste kandidatene, inkludert kvinner.

Grunnregelen i statens tilsettinger er at alle stillinger skal lyses ut, slik at man har en åpen og fri konkurranse om stillingene. Den best kvalifiserte søkeren, vurdert etter objektive kriterier skal få stillingen. NTL mener både innstegsstillinger og kallelser er i strid med dette prinsippet, og bruken av disse bør begrenses.

Det er viktig å merke seg at innføring av innstegsstillinger ikke medfører en generell åpning for å gjøre denne typen utvelgelser ved ordinære tilsettinger. Altså vil bruk av kandidatprofiler slik dokumentet beskriver det, vil være et brudd med Tjenestemannsloven og kvalifikasjonsprinsippet.

Kallelser vil også unndra faste stillingene fra åpen utlysning, og det må brukes etter strenge retningslinjer som fjerner all tvil om at de som kalles er bedre kvalifiserte enn de søkerne man ville få ved en åpen utlysning.

Dokumentet fastslår at «den vitenskapelige kompetansen er svært viktig og kan ikke undermineres». Det er NTL helt enige i og er derfor overrasket over forslaget om å innføre pedagogiske mapper hvor tilsettinger skal foretas på bakgrunn av «egen refleksjon, uttalelser fra egen leder, kollegaer, studenter eller andre». I stedet for objektive kriterier som er etterprøvbare, skal tilsettinger foretas ut i fra tilfældige kollegaer eller brukes (her: studenter) meninger om kandidaten. Ingen andre ansatte i Norge ville akseptert slike dokumentasjonskrav i søkeprosessene og NTL mener styret må avvise forslaget.

NTL mener også at forslaget om å kreve eller forvente innhenting av EU-finansiering vektlegger andre kvalifikasjoner enn de vitenskapelige. Denne formen for individualisert mål- og resultatstyring må avvises.

Vi anerkjenner behovet for en samlet vurdering av kompetanse hvor bl.a. pedagogisk kompetanse inngår. Men en oppsplitting av ansvaret mellom bedømmelseskomite og innstillingsråd, vil redusere vitenskapelig kvalitet til kun et av flere kriterier – når det i realiteten bør være den ene faktoren som teller mest og som bare i unntakstilfeller skal kunne fravikes.

Til slutt vil vi påpeke at et dokument som ønsker å samle organisasjonens viktigste utfordringer på rekrutteringsfeltet ikke har egne avsnitt om det vi mener er to av UiOs største utfordringer; midlertidigheten og likestilling.

16.01.2017

**Forslag fra NTL til endringer i rekrutteringsstrategien.  
Endringsforslagene er markert med track changes.**

# **Rekrutteringsstrategi - for vitenskapelige stillinger ved UiO**

## Innholdsfortegnelse

1. Rekrutteringsstrategi – bakgrunn og intensjon .....	3
2. Hovedutfordringer og mulighetsrom.....	3
2.1 Rekruttering som strategisk virkemiddel .....	3
Internasjonaliseringsperspektivet, toppforskning og ivaretagelse av UiOs nasjonale oppgaver og samfunnsoppdrag.....	3
Tydeliggjøring av undervisning og utdanningsperspektivet.....	4
Tydeliggjøring av rekrutteringsutfordringer for stillingsgrupper og kandidatprofil.....	4
Avgang og nyrekruttering av faste ansatte .....	5
Bruk av delte stillinger som strategisk virkemiddel for å oppnå tverrfaglighet .....	5
2.2 Rekruttere de beste vitenskapelig ansatte .....	5
Tydeliggjøring av kvalifikasjonskrav .....	5
Målrettet bruk av kallelser .....	6
Innstegstillinger.....	6
2.3 Fremstå som en attraktiv arbeidsgiver .....	6
Markedsføring .....	6
Synliggjøring av konkurransedyktige betingelser.....	6
2.4 Rekrutteringsprosessen .....	7
Bruk av letekomiteer .....	7
Arbeidsdelingen i rekrutteringsprosessen .....	7
Effektivisering av rekrutteringsprosessen .....	7
Styrke og profesjonalisere mottaksapparatet.....	7
Kompetanse og videreutvikling av delingskultur .....	8
3. Rekrutteringsstrategiske mål og tiltaksområder .....	8
3.1 Mål 1:UiO skal bruke rekruttering som et strategisk virkemiddel for å nå målene i Strategi 2020.....	8
3.2 Mål 2: UiO skal være attraktiv for og rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte nasjonalt og internasjonalt .....	8
3.3 Mål 3: UiO skal ha en konkurransekraftig og profesjonell rekrutteringsprosess.....	9
4. Gjennomføring av rekrutteringsstrategien og arbeidsdeling mellom sentralt og lokalt nivå ved UiO .....	9

## 1. Rekrutteringsstrategi – bakgrunn og intensjon

Det strategiske fundamentet for en rekrutteringsstrategi ved UiO er nedfelt i Strategi 2020: «Universitetet skal ha en aktiv rekrutteringspolitikk med internasjonalt fokus og en tydelig profil for likestilling mellom kvinner og menn». Dette forsterkes ved at Strategic Advisory Board anbefaler en mer offensiv rekrutteringsstrategi som et viktig virkemiddel for å virkeliggjøre UiOs ambisjoner om utvikling av verdensledende fagmiljøer.

Rekrutteringsstrategien er basert på en analyse av nåsituasjonen på rekrutteringsområdet ved UiO, identifisering av hovedutfordringer og organisasjonens innspill til rekrutteringsstrategi. Målene og tiltaksområdene er basert på disse vurderingene.

Rekrutteringsstrategien er overordnet i sin karakter. Den identifiserer områder man må jobbe videre med for å løse rekrutteringsutfordringene lokalt og sentralt.

Rekrutteringsstrategiens innretning gjør det viktig å være tydelig på ansvarsfordelingen mellom sentralt og lokalt nivå ved gjennomføringen og oppfølgingen av strategien.

## 2. Hovedutfordringer og mulighetsrom

For å lykkes med rekrutteringsstrategien bør den være harmonisert med UiOs rekrutteringsutfordringer, siden våre ansatte er den viktigste ressursen for å innfri våre oppgaver innenfor forskning, utdanning, formidling og innovasjon. I dette kapitlet er organisasjonens viktigste utfordringer samlet. De identifiserte utfordringene gir samtidig UiO tilbakemelding på innenfor hvilke områder vi bør arbeide med forbedringstiltak.

### 2.1 Rekruttering som strategisk virkemiddel

#### Internasjonaliseringsperspektivet, toppforskning og ivaretagelse av UiOs nasjonale oppgaver og samfunnsoppdrag

Forskningen og videreutviklingen av denne utgjør et fundament for UiO. Toppkvalitet og internasjonalisering er en sammensatt problemstilling som kan være krevende å ivareta. Målsettingen om å være høyt i internasjonaliseringsfronten og samtidig ivareta et samfunnsoppdrag reiser noen dilemmaer. Det må derfor konkretiseres hva det betyr å rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte ved et heterogent breddeuniversitet som UiO, hvor den strategiske internasjonaliseringsmålsettingen skal ivaretas, samtidig som enkelte fakulteter UiO har nasjonale oppgaver og et sektoransvar. Det siste har vi særlig eksempelvis innenfor juridiske-, medisinske-, og odontologiske fagdisipliner, hvor en andel ansatte blant annet skal dekke opp for norskrettet undervisning. Enkelte fagdisipliner er viktige sektoraktører, hvor de ansatte må ha kunnskap om norsk, norsk system og norsk kontekst kunne for å kunne samhandle med det norske samfunnet.

Fakultetene er ulikt innrettet i sin forskning og fagdisipliner. Enkelte fakultet har mange enkeltdisipliner med egen identitet, hvor flere er internasjonale, men forankrer seg i en

nasjonal kunnskapsproduksjon. Problemstillingen toppkvalitet og internasjonalisering gjør seg svært gjeldende i en slik virkelighet.

Toppkvaliteten befinner seg heller ikke alltid internasjonalt. På enkelte områder kan fagmiljøene være bedre i Norge. Målet om å rekruttere internasjonalt ansatte må derfor ikke gå på bekostning av kvalitet. Det er krevende å definere toppkvalitet i en slik kontekst. Det er ikke mulig for en institusjon å ha topp kvalitet innenfor alle områder. Dels kreves det derfor en spissing av virksomhet, dels at fagdisiplinene endres og videreutvikles og dels at vi må tørre å avvikle faglig virksomhet.

I en slik sammenheng er det nyttig med tverrfakultære diskusjoner for å diskutere hva god kvalitet og toppkvalitet er, samt diskutere hva som er de strategisk viktigste stillingene gitt rammebetingelsene og innretningen ved UiO. I forbindelse med gjennomføringen av rekrutteringsstrategien blir det viktig å finne egnede arenaer for dialogen.

Internasjonalisering må videre sees i sammenheng med andre perspektiver. UiO trenger et differensiert vitenskapelig personale når det gjelder mangfold innenfor fag, kjønn og minoriteter. For å ivareta dette kan det vurderes å nedsette en komite allerede før kunngjøring foretas for å lete etter hvilken toppkompetanse som finnes internasjonalt, blant minoriteter og kvinner.

#### Tydliggjøring av undervisning og utdanningsperspektivet

Det er viktig å balansere forholdet mellom forskning og utdanning. UiO har behov for å videreutvikle undervisningskompetansen og utdanningskvaliteten. En utvikling av undervisningskompetanse må støtte opp under forskningen, som utgjør en grunnpilar i akademia. Den vitenskapelige kompetansen er svært viktig og kan ikke undermineres.

Aktuelle tiltak kan være at stillinger som førsteamanuensis/professor utlyses med tanke på å rekruttere personer med høy undervisningskompetanse og som kan være drivere i utvikling av undervisningen. Det må samtidig være en god balanse mellom forskningskompetanse og undervisningskompetanse og samfunnsoppdrag, faglig kompetanse og kandidaters personlig egnethet. **Bruk av innstegstillinger for akademikere som har vist meget stor vilje og evne til å undervise kan være et annet potensielt virkemiddel.** Videre kan tiltak internt for gjøre undervisning mer attraktivt vurderes, som igjen vil kunne ha en positiv effekt på rekrutteringen til stillingene. Her kan tiltak som eksempelvis å utvikle den ansattes undervisningskompetanse og utvikle nye undervisningsformer være aktuelt.

#### Tydliggjøring av rekrutteringsutfordringer for stillingsgrupper og kandidatprofil

Det er ikke kartlagt om UiO har spesifikke rekrutteringsutfordringer knyttet til ulike grupper vitenskapelige ansatte og fakultetene synes å ha nokså forskjellige utfordringer knyttet til stillingsgruppene.

**UiO har ikke definert felles føringer for ønsket profil på kandidater som skal rekrutteres til vitenskapelige toppstillinger slik enkelte andre toppuniversiteter har gjort, eksempelvis om man ønsker å satse på de yngre talentene eller vitenskapelig ansatte med lang erfaring I Norge er tilsettingsprosedyrer underlagt Tjenestemannsloven som forplikter å ansette den best kvalifiserte kandidaten og det er ulovlig å prioritere talent fremfor kvalifikasjoner. Det vil derfor ikke være aktuelt for UIO å definere felles føringer for kandidatprofil. Dersom**

~~rekruttering skal bidra til å styrke UiOs internasjonale posisjon gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon, kan det være grunnlag for å se nærmere på om dette har betydning for videreutvikling av stillingsgruppe og kandidatprofiler.~~

#### **Avgang og nyrekruttering av faste ansatte**

Samlet sett gir aldersavganger et betydelig handlingsrom for UiO. Hvordan det rekrutteres ved aldersavgang har stor betydning for hvordan UiO vil oppnå sine strategiske målsettinger. UiOs bør derfor ha en mer planmessig tilnærming til aldersavganger og bedre utnytte potensialet som ligger i fremtidige aldersavganger.

#### **Bruk at delte stillinger som strategisk virkemiddel for å oppnå tverrfaglighet**

Det er behovet for å legge til rette for at UiO kan etablere samarbeidsstillinger på tvers av fakultetsstrukturen og faglige disipliner og hvor stillingene er delte med hensyn til faglig innretning. Delte stillinger vil være et viktig strategisk virkemiddel for å oppnå større reell tverrfaglighet ved vår virksomhet.

#### **Bruk av faste stillinger**

Norge har et stort internasjonalt fortrinn med kollektive arbeidsbetingelser hvor rett til fast stilling og fortrinnsretten bidrar til forutsigbare arbeidsbetingelser. Det er god grunn til å tro at forutsigbarhet er et sterkt konkurransefortrinn, og UiO må derfor jobbe videre for å styrke dette fortrinnet.

#### **Kjønnsbalansen**

UiO har særlig behov for å rekruttere flere kvinner inn i toppstillingene. I dag er 75% av professorene menn og vi vet at uforutsigbare arbeidsvilkår særlig rammer kvinner som dermed velger bort akademia.

## **2.2 Rekruttere de beste vitenskapelig ansatte**

#### **Tydeliggjøring av kvalifikasjonskrav**

En etablert karrieropolitikk, tydelig definerte karriereveier og definerte kvalifikasjonskrav til hver stilling vil ha betydning når UiO som arbeidsplass vurderes. Forutsigbarhet både mht. når vurderinger skjer, hvilke kriterier som ligger til grunn og hvilke karriereveier som er mulige er sentrale faktorer når en toppforsker velger arbeidssted. UiO bør bl.a. tydeliggjøre de kvalifikasjonskravene som gjelder for de vitenskapelige stillingene og løfte frem undervisningskompetansen og pedagogisk kompetanse der det er behov for det. I innspillet til kvalitetsmeldingen for høyere utdanning sier UiO at «Det er et utnyttet potensiale i tilsettingsprosessene for å la prøveforelesning og dokumentert erfaring med utdanningsutvikling og undervisning telle ved rangering av søkere». ~~UiO bør også vurdere om pedagogisk mappe bør innføres som dokumentasjonsform ved søknad på stillinger og ved opprykkssøknader. Denne omfatter tre deler: egen refleksjon, uttalelser fra egen leder, kolleger, studenter eller andre og dokumentasjon av egen virksomhet. UiO skal videre vurdere hvorvidt krav til stillingene også skal inkludere forventninger til prestasjoner som for eksempel innhenting av EU-finansiering.~~

### *Målrettet bruk av kallelser*

Flere fakulteter er opptatt av bruken av kallelser som strategisk virkemiddel for å rekruttere viktige kandidater til UiO. ~~Kallelser kan eksempelvis benyttes for å hente inn toppkompetente unge og lovende forskere eller godt erfarne vitenskapelig ansatte. Kandidater som har fått ERC midler kan videre være aktuelle å kalle.~~ UiO har valgt å ha en restriktiv praksis for bruk av kallelse i ordinære professorater. Tilsetting uten kunngjøring bør bare skje dersom det er grunn til å tro at det ikke finnes noen med samme eller sterkere kompetanse som kunne være aktuelle søkere dersom stillingen ble lyst ut. UiO videreutvikle bruk av kallelser som virkemiddel og hvilke kriterier som skal benyttes for ordningen. Det er imidlertid viktig at kjønnsbalanseperspektivet ivaretas, slik at kallelseordningen ikke undergraver UiOs likestillingspolitikk.

### *Innstegsstillinger*

Ansettelse på innstegsvilkår skal bidra til å styrke universitets muligheter til å konkurrere om de beste kandidatene internasjonalt, og forplikte til å medvirke i videreutviklingen av den ansattes kompetanse både innen undervisning, forskning og formidling/innovasjon. Den som ansettes skal gis forutsigbarhet i arbeidet med å kvalifisere seg for fast ansettelse i undervisnings- og forskerstilling gjennom et langvarig ansettelsesforhold, og oppfølging og ressurstilførsel fra institusjonen<sup>1</sup>. ~~UiO bør forholde seg aktivt til innstegsstillinger og utnytte det potensialet som ligger i dette virkemiddelet.~~

## **2.3 Fremstå som en attraktiv arbeidsgiver**

### *Markedsføring*

UiO har et uutnyttet potensiale i å markedsføre de samlede gode arbeidsvilkårene i Norge for å tiltrekke de internasjonale toppkandidatene. For å lykkes med å nå frem til toppkandidatene vil både budskap, kanal og timing være avgjørende. Dette understøttes av UiOs kommunikasjonsstrategi<sup>2</sup> mål nr 7 «At de beste søker seg til UiO». I beskrivelsen av målet sies det at «UiOs kommunikasjon skal bidra til å synliggjøre at UiO og miljøet rundt er et godt sted å være.»

### *Synliggjøring av konkurransedyktige betingelser*

UiO har, ~~som resten av landet, en flatere lønnsstruktur enn andre land. Vi kan eller ønsker derfor ikke alltid å konkurrere med lønn i toppstillingene. ikke alltid kjøpekraft til å ta vare på toppkompetanse.~~ UiO bør derfor bedre tydeliggjøre og synliggjøre ~~hvilke andre arbeidsbetingelser som kan tilbys den enkelte medarbeider med hensyn til faglige, karrieremessig og arbeidsrettslige forhold, a som kan tilbys den enkelte medarbeider faglig, karrieremessig og hvilke lønns- og arbeidsvilkår som gjelder ved UiO. Eksempelvis kan hele~~

<sup>1</sup> Kunnskapsdepartementet fastsatte 24. mars 2015 ny forskrift om ansettelse på innstegsvilkår. Forskriften forutsetter at institusjonene skal supplere med interne føringer, og universitetsstyret vedtok 23. juni 2015 utfyllende bestemmelser for bruk av innstegsordningen ved UiO.

<sup>2</sup> Besluttet i styremøte 23. juni



~~lønnskalaen ved tilsetting i vitenskapelige stillinger benyttes for å matche lønnsbetingelser i andre land.~~

## 2.4 Rekrutteringsprosessen

### ~~Bruk av letekomiteer~~

~~SAB arbeidsgruppen for forskningskvalitet har foreslått intensivering av bruken av letekomiteer for å øke tilfanget av attraktive kandidater for aktuelle stillinger ved UiO. Letekomiteer kan benyttes innenfor et bredt bruksområdet, som virkemiddel for å søke etter internasjonal og innenlands topp- og spisskompetanse, minoriteter og kvinner. UiO skal intensivere sin bruk av letekomiteer.~~

### Arbeidsdelingen i rekrutteringsprosessen

SAB gruppe 4 understreket behovet for å se nærmere på arbeidsdelingen mellom vitenskapelig bedømmelseskomité og internt ansvarlig fagmiljø. ~~UiO bør derfor vurdere å dele opp arbeidet ved ansettelser slik at den vitenskapelige bedømmelseskomiteen kun tar stilling til forskningen og den vitenskapelige kompetansen, mens innstillingsmyndigheten vurderer alle andre kvalifikasjoner herunder undervisningen og den pedagogiske kompetansen til kandidaten. På denne måten blir det tydeligere hvem som har ansvar for hvilke oppgaver i en ansettelsesprosess og kvaliteten i prosessen forbedres gjennom en bedre sikring av at alle kvalifikasjoner vurderes.~~

### Effektivisering av rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen til vitenskapelige stillinger er regulert av universitets- og høyskoleloven og UiOs internt pålagte retningslinjer og er en prosess som involverer mange organer og personer. Hensikten med å ha prosedyrer for rekruttering er å sikre høy kvalitet i rekrutteringen og skape legitimitet til rekrutteringsprosessen. En ulempe er at tilsettingsprosessen kan ta unødvendig lang tid, og risikoen for å miste de beste kandidatene er stor. En gjennomgang av beste praksis på området viser at det er et potensial for å korte ned tiden innenfor gjeldende lovverk, samtidig som viktige kvalitetskrav ivaretas. UiO skal derfor gjennomgå internt pålagt regelverk med sikte på å finne forenklinger som ikke går ut over kvaliteten. Videre skal UiO utvikle nye rutiner og nytt malverk basert på beste praksis.

### Styrke og profesjonalisere mottaksapparatet

UiO har behov for å styrke og profesjonalisere mottaksapparatet for utenlandske vitenskapelig ansatte og gjesteforskere. Ved rekruttering av internasjonale toppforskere er UiOs støtteapparat ved ankomst av betydning for UiOs attraktivitet som arbeidssted. Med støtteapparat i denne sammenhengen menes hjelp til bolig, økonomisk veiledning, bistand til å finne arbeid til partner, barnehageplass osv.

Samlokalisering og samarbeid med Oslo kommune om et internasjonalt hus kan bidra til å oppnå dette. Oslo International House skal være et servicesenter som samler tjenester rettet mot kompetanseinnvandrere som kommer til Oslo for å arbeide eller studere. Formålet er å gjøre det enklere å få oversikt over og tilgang til relevante tjenester og prosesser forbundet med å flytte til og etablere seg i et nytt land.

### Kompetanse og videreutvikling av delingskultur

Fakulteter og institutter etterspør kompetanseheving innen rekruttering. For å sikre kvaliteten i hele rekrutteringsprosessen fra behov defineres til kandidaten er innstilt skal UiO tilby målrettede opplæringstiltak for personalmedarbeidere og ledere. Videre er det behov for å finne gode arenaer for erfaringsdeling på tvers av fakultetsstrukturen ved UiO. På denne måten kan institusjonen som helhet dra nytte av beste praksis-delning, samt videreutvikle standardisering av rekrutteringsprosessen der det er hensiktsmessig.

## 3. Rekrutteringsstrategiske mål og tiltaksområder

Rekrutteringsstrategiens formål er å legge helhetlige og felles føringer innenfor rekrutteringsområdet som skal bidra til å nå UiOs mål om å bli et verdensledende universitet:

1. Mål 1: UiO skal bruke rekruttering som et strategisk virkemiddel for å nå målene i Strategi 2020
2. Mål 2: UiO skal være attraktiv for og rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte
3. Mål 3: UiO skal ha en konkurransekraftig og profesjonell rekrutteringsprosess

### 3.1 Mål 1: UiO skal bruke rekruttering som et strategisk virkemiddel for å nå målene i Strategi 2020

1. UiO skal klargjøre hva toppkvalitet og internasjonaliseringsperspektivet innebærer ved UiOs mangfoldige og heterogene institusjon, hvor også nasjonale oppgaver og samfunnsoppdraget må hensyntas
2. UiO skal tydeliggjøre utdanningsperspektivet i rekrutteringen, blant annet gjennom å rette oppmerksomhet mot kandidatenes bidrag til kvalitetsutvikling av utdanningen
- ~~3. UiO skal avklare hvilke føringer som skal være felles for UiO for hvilken kandidatprofil som er ønskelig ved rekruttering til faste vitenskapelige stillinger og hvilke føringer fakultetene bør tydeliggjøre for en bedre kandidatprofil for sine vitenskapelige stillinger~~
- ~~4. Føringerne bør tydeliggjøres både for forsknings- og undervisningsdelen av stillingene~~
- ~~5.3. UiO skal utnytte det handlingsrom som aldersavganger gir og gjennomføre en langsiktig og målrettet bemanningsplanlegging~~
- ~~6. Fakultetsledelse og rektorat bør delta i rekrutteringer av viktig karakter~~
- ~~7.4. UiO skal bruke arenaer for erfaringsdeling og utvikling av beste praksis~~

### 3.2 Mål 2: UiO skal være attraktiv for og rekruttere de best kvalifiserte vitenskapelige ansatte nasjonalt og internasjonalt

1. UiO skal rekruttere målrettet nasjonalt og internasjonalt og markedsføre UiO som en attraktiv arbeidsgiver
2. UiO skal tilby konkurransedyktige betingelser og synliggjøre disse for sine kandidater
- ~~3. UiO skal ha en helhetlig karrieropolitikk med tydelige karriereveier~~
- ~~3.4. UiO skal styrke stillingsvern og øke andelen faste vitenskapelige stillinger~~

- ~~4. UiO skal bruke kallelse som strategisk virkemiddel for å rekruttere toppforskere, men fortsatt være særlig oppmerksom på kjønnsbalansen i rekrutteringen~~
- ~~5. UiO skal bruke innstegsstillinger for å understøtte virksomhetens rekrutteringsstrategiske målsettinger og legge til rette for økt bruk av delte stillinger og rekruttering på tvers av fagdisipliner~~
- ~~6.5. UiO skal tydeliggjøre kompetansekravene til vitenskapelige stillinger for forsknings- og undervisningsdelen av stillingene og forbedre kunngjøringene slik at stillingene fremstår som attraktive for kandidatene~~

### **3.3 Mål 3: UiO skal ha en konkurransekraftig og profesjonell rekrutteringsprosess**

1. UiO skal redusere tidsbruken i gjennomføring av rekrutteringsprosessen ved å sette mål for mer effektive rekrutteringsprosesser og følge opp de tidsfrister som blir satt
- ~~2. UiO skal identifisere virksomhetsovergrepene hindringer og iverksette tiltak for en forbedret rekrutteringsprosess~~
- ~~3. UiO skal aktivt bruke letekomiteer for å øke tilfanget av toppkvalitet, kjønnsbalansen i vitenskapelige toppstillinger og mangfoldet i akademia~~
- ~~4. UiO skal vurdere arbeidsdelingen mellom de ulike organer/komiteer i rekrutteringsprosessen for å tydeliggjøre ansvarsforholdene og gjennom dette øke kvaliteten i rekrutteringen~~
- 5.2. UiO skal øke rekrutteringskompetansen hos ledere og hos støtteapparat for å sikre at alle kvalifikasjoner hos kandidatene blir vurdert på en effektiv og tilfredsstillende måte og for at UiO fremstår som en attraktiv arbeidsgiver for sine kandidater
- 6.3. UiO skal tilby internasjonale forskere målrettede mottakstjenester gjennom et felles og koordinert sentralt tilbud

## **4. Gjennomføring av rekrutteringsstrategien og arbeidsdeling mellom sentralt og lokalt nivå ved UiO**

Rekrutteringsstrategien gir føringer for hvilke områder UiO sentralt og lokalt bør prioritere og ha særskilt oppmerksomhet på fremover. Slik UiO er innrettet bør sentralt nivå ha ansvar for å følge opp de tiltaksområdene av virksomhetsovergrepene karakter og som gir føringer for hele UiO. Det gjelder eksempelvis retningslinjer og regelverk for UiO, videre standardisering av rekrutteringsprosesser, legge til rette for arenaer for å dele og utvikle beste praksis. Lokalt nivå ved fakultetene og tilsvarende enheter bør følge opp de lokalspesifikke utfordringene.