

REKRUTTERING AV VITENSKAPELIGE ANSATTE VED OSLOMET

Diskusjonsnotat

Desember 2018

Innholdsfortegnelse

Oppsummering	3
Innledning	3
Bakgrunn	5
Nåsituasjonen ved OsloMet	7
Aldersfordeling	9
Kjønnfordeling.....	9
Ansiennitet	10
Utdanningsbakgrunn	11
Etterspørsel etter førstekompetanse	12
Økte krav	12
Sammenlikning med andre relevante institusjoner og arbeidsgivere.....	13
Etterspørselen etter førstekompetanse varierer, men har økt de siste årene	14
Endringer som kan påvirke etterspørselen etter kompetanse	14
Hva bør ambisjonsnivået være?.....	15
Faktorer som kan påvirke andelen med førstekompetanse	16
Tilgangen på kandidater.....	16
Politikk for rekruttering til vitenskapelige stillinger	16
Organisering av rekrutteringsarbeidet.....	17
Rekrutteringsprosessen beskrevet	17
Digitale støtteverktøy kan utnyttes enda bedre	20
Navneskifte og målretting av merkevarebyggingen kan gi økt attraktivitet	20
Nåværende ansattes nettverk som kilde til rekruttering	20
Tilpasning av lønn og goder kan bli aktuelt.....	20
Karriereutvikling må i større grad settes i system	20
Muligheter fremover	22
Første gruppe av tiltak - strategisk kompetanseledelse	22
Andre gruppe av tiltak - sterkere styring av rekrutteringsarbeidet.....	23
Tredje gruppe av tiltak - Målrettet satsingen rettet mot internasjonale kandidater	23
Hovedtiltak med forslag til oppfølgingspunkter og fremdrift	24

Oppsummering

OsloMet har høye ambisjoner om å heve kvaliteten i utdanning, forskning, og formidling. En gjennomgang av bemanningssituasjonen, viser at vi har utfordringer med å ha et tilstrekkelig antall medarbeidere med førstekompetanse c. Gjennomgangen i dette notatet viser at vi er på rett vei, men med for lavt tempo. Særlig er andelen professorer lav sett opp mot universiteter det er naturlig å sammenligne seg med. Om vi skal lykkes med å nå målene vi har satt oss i Strategi 2024, og med å opprettholde universitetsstatus er derfor viktig at universitetet arbeider bevisst og strategisk med rekruttering og karriereutvikling.

I tillegg til en generelt krevende bemanningssituasjon er andelen professorer som er 59 år eller eldre per om lag 46 prosent. Dette gjør det ekstra viktig å rette oppmerksomhet mot å øke attraktiviteten og styrke rekrutteringsarbeidet blant vitenskapelige ansatte.

Flere forhold vil kunne påvirke andelen vitenskapelig ansatte med førstekompetanse de neste årene. Tilgangen på kandidater i et internasjonalt og nasjonalt marked, vår egen rekrutteringspolicy, organisering og kvalitet i rekrutteringsarbeidet, vår lønnspolitikk og OsloMets attraktivitet, er blant faktorene som har betydning.

Høy kompleksitet gjør at rekrutteringsarbeidet må inngå i et helhetlig, strategisk arbeid med utvikling av personalressursene. Det er nødvendig med en tett kobling mellom virksomhetens målsettinger og de tiltak som planlegges. Rekrutteringsutfordringen krever at tiltak som iverksettes følges opp i hele organisasjonen.

Nedenfor er det beskrevet tre hovedgrupper av tiltak som vil styrke organisasjonens evne til å håndtere utfordringene med rekruttering av vitenskapelig ansatte:

- Strategisk kompetanseledelse
- Sterkere styring av rekrutteringsarbeidet
- Målrettet satsingen mot å rekruttere internasjonale kandidater

Til slutt i dette notatet blir de tre hovedgruppene med tiltak presentert i en tabell med forslag til konkrete oppfølgingspunkter og fremdrift.

Innledning

OsloMet - storbyuniversitetet har som samfunnsoppdrag å forberede studenter, arbeidsliv og myndigheter på velferdssamfunnets fremtidige utfordringer. Dette skal vi gjøre gjennom å være en ledende leverandør av forskningsbasert kunnskap, ta i bruk ny teknologi, innovative løsninger og nye arbeidsformer. Vi skal være et urbant universitet med regionale og nasjonale oppgaver, og med tydelig internasjonalt preg.

Vi ønsket oss status som universitet blant annet for å tiltrekke de best kvalifiserte medarbeidere innen våre fagfelt. Vi har høye ambisjoner om å heve kvaliteten i forskning og utdanning og formidling, og det stilles tydelige krav til oss med status som universitet. NOKUT uttalte i sin innstilling at vi bør arbeide videre med å øke antallet medarbeidere med førstestillingskompetanse, samt øke vår forskningsaktivitet tilknyttet de store profesjonsutdanningene – spesielt lærer- og sykepleierutdanningene.

Vi har i Strategi 2024 satt oss som mål å øke andelen professorer, dosenter, vitenskapelige ansatte med forskerkompetanse og master, samt doktorgradsstudenter til et nivå som sammenlignbare universiteter. I dag har vi en professorgrad på 10,4% og en andel på 23,8% for førsteamanuenser regnet i forhold til antall UF-ansatte 15.01.2018, mot henholdsvis 23,4% og 26,1% på nasjonalt nivå.

Av de ansatte med førstekompetanse (professor, professor 2, dosent, førsteamanuensis, forsker (1109 og 1183), førstelektor og postdoktor) hos OsloMet er 19% professorer og 42% førsteamanuenser. I 2017 lå det nasjonale gjennomsnittet på henholdsvis 32% og 36,2%¹. Disse tallene viser at vi ligger langt under det nasjonale gjennomsnittet på professornivå, men litt høyere på førsteamanuensisnivå når vi regner andel av ansatte med førstekompetanse. Av totalt UF-ansatte ligger vi under både på professor- og førsteamanuensisnivå.

Aldersfordelingen viser at 46% av professorene ved OsloMet 59 år eller eldre, og 43% ligger i aldersspennet 60-69 år. Ved sammenlignbare institusjoner i siste kategori er tallene følgende; Universitetet i Stavanger (UiS) 37,8%, Universitetet i Agder (UiA) 35,8%, og Nord Universitetet (NU) 39,7%. På nasjonal basis er andelen professorer i aldersgruppen 60-69 år 38,2%. Tallene viser at OsloMet har et høyere antall professorer i eldre årsklasser enn både sammenlignbare institusjoner og landsgjennomsnittet.

Ovennevnte innebærer at vi de neste årene må tilsette nær 60 personer (53 årsverk) i professorstillinger for å opprettholde dagens antall, det vil si rundt 9 til 10 personer per år over de neste seks årene. Dersom vi øker professorandelen for å komme opp på nasjonalt nivå (32%), må 102 professorer² ansettes i samme periode. Det blir totalt 155 årsverk eller 26-30 professorer per år. (Det er ikke alle som har fulle stillinger derfor flere ansatte «hoder» enn årsverk).

Å rekruttere til undervisnings- og forskningsstillinger ved OsloMet har i mange år vært krevende. Situasjonen har tidligere vært orientert om i styret i forbindelse med en internrevisjon av rekrutteringsprosessen³.

Denne fremstillingen har til hensikt å beskrive den nåværende situasjonen når det gjelder rekruttering av førstekompetanse, vise noe av det arbeidet som er gjort for å håndtere utfordringen, samt presentere ytterligere tiltak som foreslås igangsatt.

¹ Kilde: Tilstandsrapport høyere utdanning, 2018

² Målt i antall årsverk

³ Vurdering av rekrutteringsprosessen for UF-stillinger - styresak 22/2013 utarbeidet av PriceWaterhouseCoopers.

Bakgrunn

Målrettet og grundig arbeid med rekruttering har vært høyt prioritert ved OsloMet i lang tid. Sammenligningstallene og de demografiske trekkene viser at rekrutteringsarbeidet må vies betydelig og økt oppmerksomhet i tiden som kommer.

Underdalsutvalget ble oppnevnt av Kunnskapsdepartementet i juni 2017 for å vurdere stillingsstrukturen i universitets- og høyskolesektoren. Utvalget har hatt som oppdrag å sammenligne stillingsstrukturen i Norge med andre land det er naturlig å sammenlikne seg med (Danmark, Finland, Nederland, Sverige, Østerrike og Storbritannia), og komme med innspill til hvordan stillingsstrukturen bør utformes. Regjeringen vil at stillingene i høyere utdanning er strukturert på en slik måte at de er ettertraktet også internasjonalt. Regjeringen ønsker videre at det finnes gode karriereveier, og at medarbeiderne blir stimulert til utvikling gjennom hele karrieren. Stillingsstrukturen må også bidra til at institusjonene får riktig kompetanse for å nå sine mål. Underdalsutvalget leverte våren 2018 sin rapport⁴ hvor de kommer med forslag om å endre stillingsstrukturen for faglige stillinger ved universiteter og høyskoler. Utvalget foreslår at dosent-stillingen fjernes, og at man ved siden av professor-karrieren oppretter to nye karriereløp, forsker-lektor og fagstøtte. Rapporten har vært til høring hos universiteter og høyskoler, og i tjenestemannsorganisasjonene i sektoren.

Akademiet for yngre forskere og stipendiatororganisasjonen UiODoc gjennomførte høsten 2016 en spørreundersøkelse⁵. Der deltok 840 unge forskere fra alle typer forskningsinstitusjoner (universiteter, universitetssykehus, høyskoler og forskningsinstitutter) i alle faser av karrieren. Undersøkelsen viste blant annet at bare halvparten av de yngre forskerne vil anbefale dagens unge å ta fatt på en forskerkarriere, og at under halvparten ser for seg at de fortsatt er forskere om 10 år. I tillegg knyttet det seg oppfatninger til midlertidige stillinger, som at midlertidig ansatte kvinner er mindre tilbøyelige til å se seg selv i forskning om ti år enn midlertidig ansatte menn, og at dess lenger en har vært ansatt i midlertidige stillinger, dess mer problematisk opplever enn midlertidigheten.

Det samme akademiet utarbeidet en ny rapport i 2018⁶. Rapporten utdyper funnene fra 2016. Rapporten fra 2018 viser blant annet at:

- Stipendiater, postdoktorer og yngre forskere i andre stillinger påpeker flere av de samme problemene knyttet til midlertidighet, men vektlegger likevel forskjellige aspekter:
 - Mange stipendiater er bekymret for å ta fatt på en karriere som har svake og usikre framtidsutsikter.
 - Postdoktorer anser usikre karriereutsikter som et stort problem i en fase av livet der man ønsker å etablere familie og planlegge fremtiden.

⁴ Stillingsstruktur ved universiteter og høyskoler. Rapport fra ekspertgruppe nedsatt av Kunnskapsdepartementet. 2018

⁵ Når usikkerheten rår. Forskningsledelse og karriereveier for yngre forskere, Akademiet for yngre forskere og UiODoc, 2016

⁶ Unge forskere i Norge. Karriereveier og ambisjoner, Akademiet for yngre forskere, 2018

- Postdoktorer og seniorforskere i midlertidige stillinger opplever at de har færre rettigheter og føler seg mindre verdsatt enn faste vitenskapelige ansatte ved samme institusjon. De vektlegger i tillegg den psykiske og sosiale belastningen knyttet til usikker stilling og stadig stress knyttet til å sikre neste prosjekt/stilling.
- Mulighet for spennende (og mer stabile) jobber utenfor akademia er hovedsakelig et tema blant stipendiatene. Flere etablerte forskere snakker imidlertid om å være overkvalifiserte for alternative, relevante stillinger og om at spisskompetansen deres kan være en ulempe i jobbsøking utenfor akademia. Mange mangler også kunnskap om relevante muligheter utenfor akademia.
- Norske forskere og postdoktorer føler seg også i større grad usikre enn forskere med annen bakgrunn eller stillingskategori.
- Mer enn 8 av 10 respondenter har aldri fått karriereveiledning ved institusjonen sin. Blant stipendiatene er det mindre sannsynlig for kvinner å ha fått veiledning utover det faglige enn for menn.

En arbeidsgruppe oppnevnt av Universitets og høyskolerådet⁷ fikk i oppdrag å se på sektorens karrieropolitikk. De utformet et inspirasjonsnotat som skal bidra til institusjonenes arbeid med å utvikle en bedre og mer systematisk karrieropolitikk. Følgende utviklingstrekk i sektoren (her presentert i et begrenset utvalg) ble brukt som utgangspunkt:

- Økt internasjonal konkurranse om talentene. Konkurransen om talentene internasjonalt merkes stadig tydeligere også i Norge. Geografisk ligger Norge utenfor sentrale «veikryss», noe som skaper en ekstra utfordring når vi skal tiltrekke oss de beste internasjonale talentene.
- Økt internasjonal rekruttering bidrar til økt mangfold i den vitenskapelige staben og setter nye krav til ledelse og karriereplanlegging.
- Forventninger om og behov for bredere dialog og samarbeid mellom UH-institusjonene, næringslivet og det øvrige arbeidslivet. Behovet for ph.d.-utdannede i arbeidsmarkedet utenfor akademia øker.
- Høyere forventninger til profesjonell ledelse og mer forutsigbare karriereløp blant nyansatte og unge forskere og undervisere.
- Mer strategiske UH-institusjoner: De ansatte er institusjonenes viktigste ressurs. Det er forventninger om å bruke de menneskelige ressursene på en enda bedre måte.
- Strategiske tiltak for kompetanseheving for fast ansatte. Det er blant annet behov for å øke førstestillingskompetansen innen mange profesjonsutdanninger.
- Innføring av innstegsstillinger og lignende talentprogram som vil kreve en mer strukturert karriereoppfølging.

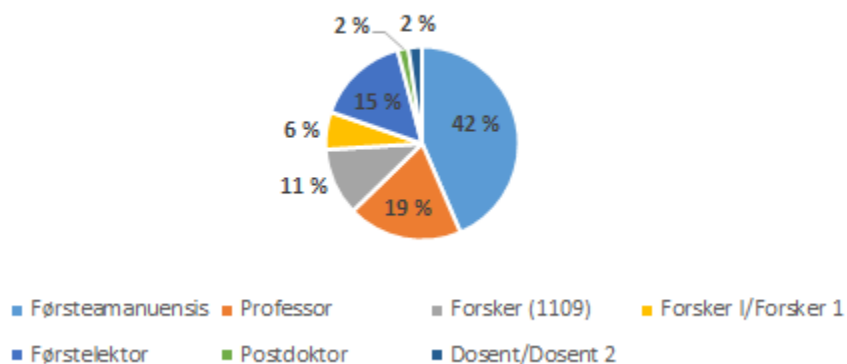
⁷ Universitets og høyskolerådet 2015. Bedre karrieropolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren. Oslo Universitets og høyskolerådet.

Oppsummeringen fra rapportene og notatet gir et godt utgangspunkt for å forstå situasjonen for OsloMet, da disse trendene vil påvirke arbeidet med å rekruttere og beholde vitenskapelige medarbeidere.

Nåsituasjonen ved OsloMet

En gjennomgang⁸ av de vitenskapelige medarbeidernes (UF-ansatte) demografi viser at OsloMet har 1493 UF⁹-ansatte. Av disse er 1082 ansatt i faste stillinger (inkludert 4 stipendiater som også har faste stillinger) og 411 i midlertidige stillinger (derav 183 stipendiater). Totalt har 826 ansatte førstekompetanse. Denne analysen går gjennom aldersfordeling, kjønnsfordeling, ansiennitet samt utdanningsbakgrunn til de UF-ansatte totalt, og oppdelt i faste- og i midlertidige stillinger. Grafen under viser den totale distribusjonen av ulike stillingsnivåer blant de ansatte med førstekompetanse.

Fordeling av stillinger med førstekompetanse



Blant de ansatte med førstekompetanse er det 42% førsteamanuenser og 19% professorer.

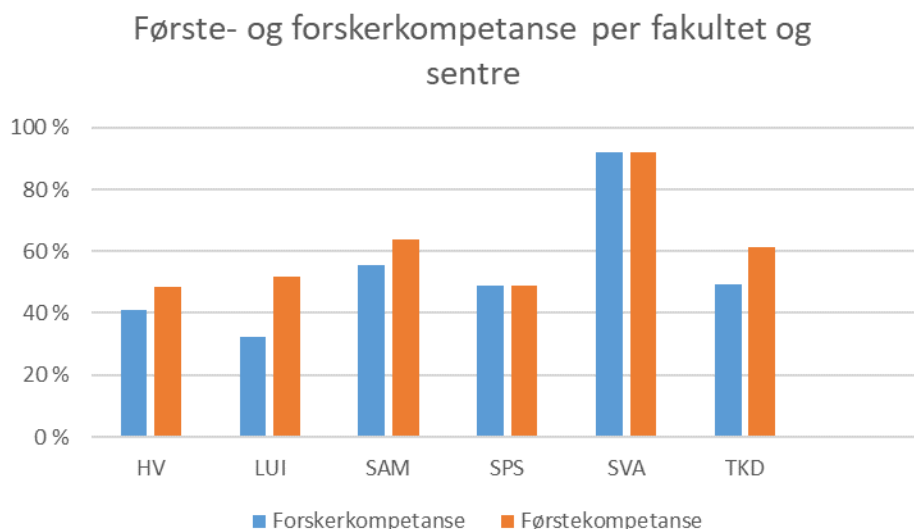
På fakultetsnivå har Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA) den høyeste andelen av ansatte både med første- og forskerkompetanse¹⁰, etterfulgt av Fakultet for samfunnsvitenskap (SAM). Fakultetet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI) har den lavest andelen av forskerkompetanse med 32%. Fakultetet ligger derimot på 52% i andel førstekompetanse. Den store variasjonen mellom ulike fakultet og sentre kan blant annet forklares ut fra fagområde og aktivitet. SVA

⁸ Analysen er utført med tall fra 15. januar 2018. Disse tallene kan avvike fra DBHs tall fra 1.10.2017.

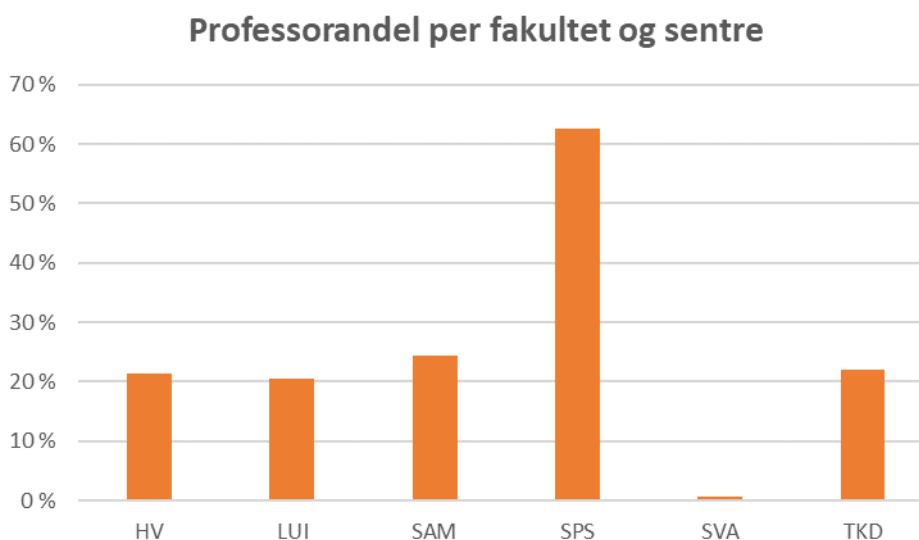
⁹ UF-ansatte her inkluderer høyskolelærer, universitetslektorer, førsteamanuenser, professorer, stipendiater forskere, førstelektorer, postdoktorer og dosenter

¹⁰ Regnet ut ifra totale UF-ansatte målt i årsverk. Førstekompetanse inkluderer stillingene professor, professor 2, dosent, førsteamanuensis, forsker (1109 og 1183), førstelektor og postdoktor, mens forskerkompetanse er stillinger som krever ph.d.

er et forskningssenter og dette kan forklare den høye andelen både første- og forskerkompetansen hos senteret sammenlignet med fakultetene.



Grafen under viser professorandelen av ansatte med førstekompetanse per fakultet. Senter for profesjonsstudier har den høyeste andelen professorer, med en total på 63%. Dette er imidlertid et lite senter med 16 ansatte, og det har kun UF-ansatte på professor- og førsteamanuensisnivå. For de andre fakultetene og sentrene ligger andelen professorer på rundt 20%.



Aldersfordeling

Tabellen under viser aldersfordelingen blant UF-ansatte totalt, samt i faste og midlertidige stillinger. 13% er mellom 56 og 60 år, 16% er mellom 61 og 65 år, og 9% er 66 år eller eldre. Totalt sett er 40% av UF-ansatte ved OsloMet over 56 år.

For de faste UF-ansatte er hele 12% over 66 år, 21% av de ansatte mellom 61 og 65 år og 16% mellom 56 og 60 år. Dette utgjør en andel på 49% som er over 56 år, noe som er høyere enn det totale gjennomsnittet for UF-ansatte ved OsloMet. På professornivå er 60 % over 56 år, og gjennomsnittsalderen er 57,6 år. Blant førsteamanuensene er 33% over 56 år og gjennomsnittsalderen er 50,5 år.

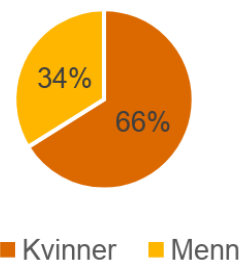
Aldersfordeling UF-ansatte								
Ansatte/Aldersfordeling	25-30	31-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66<
Alle UF-ansatte	3%	19%	12%	14%	13%	13%	16%	9%
Fast ansatte	0%	11%	11%	14%	15%	16%	21%	12%
Midlertidig ansatte	8%	39%	15%	14%	10%	7%	4%	3%

For de midlertidige ansatte er tallene noe annerledes. 3% er over 66 år, 7% er mellom 56 til 60 år, 4% mellom 61 og 65 år, og totalt er det 14% over 56 år. Dette kan hovedsakelig forklares med distribusjonen av stillingsnivå og stillingstyper. Blant de midlertidig ansatte finner vi hovedvekten av stipendiatene (98% av stipendiatene har midlertidige kontrakter). 39% av stipendiatene befinner seg i aldersintervallet 31 til 40 år.

Kjønnsfordeling

For UF-stillingene er det en klar overvekt av kvinner med totalt 66% for både faste- (65%) og midlertidig ansatte (68%). Totalt finner vi en andel på 53% menn i stillingsgraden professor og 35% for førsteamanuensisstillinger, der det er en sterk overvekt av kvinner (65%). OsloMet er i dag den utdannings- og forskningsinstitusjonen i Norge med den høyeste andelen av kvinner i toppstillinger¹¹. Blant universitetslektorene og førstelektorene er det også en stor overvekt av kvinner med henholdsvis 73% og 75%, mens det på stipendiat- og postdoktornivå er 73% og 87% kvinner.

Kjønnsfordeling UF-ansatte (totalt)



¹¹ Kilde: Tilstandsrapport høyere utdanning 2018

Kjønnfordeling UF-ansatte						
	Kvinner			Menn		
	Fast UF-ansatte	Midlertidig UF-ansatte	Totalt UF-ansatte	Fast UF-ansatte	Midlertidig UF-ansatte	Totalt UF-ansatte
Professor	52%	27%	47%	48%	73%	53%
Førsteamanuensis	62%	80%	65%	38%	20%	35%
Stipendiater	50%	74%	73%	50%	26%	27%

Hvis vi ser på fakultetsnivå er det store interne forskjeller. HV har en andel kvinnelige professorer på 67% og 83% for førsteamanuenser. SAM, LUI har SPS har mye lavere andel kvinner i professorstillinger med 44% (SAM og LUI) og 30%. For førsteamanuensene ligger tallet mye høyere med 52%, 60% og 83% kvinnelig ansatte. Den høye kvinneandelen ved OsloMet kan til stor del forklares med en veldig høy andel kvinnelig ansatte med førstekompetanse hos de to største fakultetene våre, HV (80%), samt på LUI (65%) og i tillegg forskningsinstituttene ved SVA (59%).

Ansiennitet

Tabellen under viser hvor mange vi har rekruttert og beholdt inndelt i stillingskategorier. Hvis vi ser på fast ansatte ser vi at 46% har jobbet ved OsloMet i mellom 6 og 10 år, og 32% har begynt å jobbe ved universitetet de siste 5 årene. Ser vi spesifikt på antall professorer ser vi at ansettelsestakten er for lav ut fra behovet. Vi ser også at vi har hatt en nedgang i ansatte med førstekompetanse uten forskerkompetanse (førstelektor). Dette er en strategisk dreining, og viser at vi er på rett vei, men i for lavt tempo.

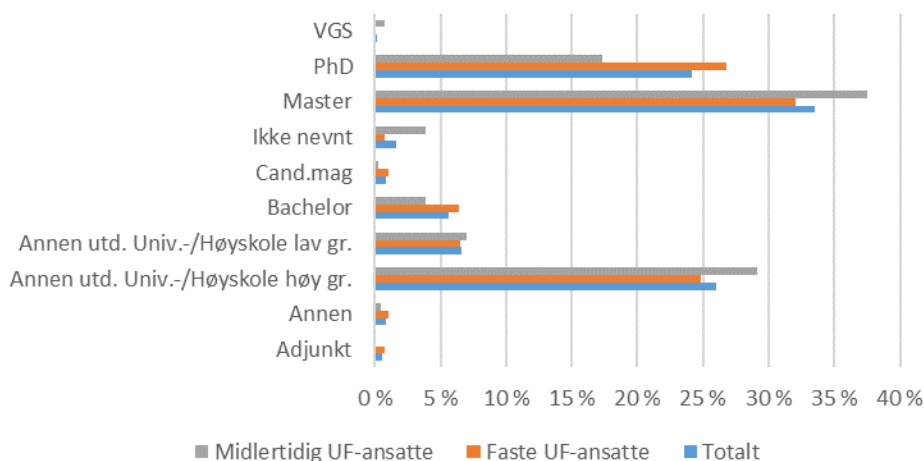
Ansiennitet faste UF-ansatte							
Stilling	0-2	3-5	6-10	10-20	21-30	31-40	40<
Professor	7	14	72	21	11	4	0
Førsteamanuensis	52	57	149	29	13	4	0
Førstelektor	3	5	69	19	24	6	0
Universitetslektor (1008/1009)	22	60	172	41	29	4	1

Forsker (1108/1109)	43	46	15	1	0	0	0
Forsker (1183)	15	22	5	3	0	0	0
Dosent	0	0	6	6	6	0	0
Høgskolelærer	0	3	5	1	3	0	0
Andre	1	2	1	0	2	0	0
Totalt	143	209	494	121	88	18	1

Utdanningsbakgrunn

24% av de UF-ansatte ved OsloMet har doktorgrad (ph.d.), 33% en mastergrad eller tilsvarende og 26% har en annen høyere grad fra universitet eller høyskole, dvs totalt 83% av de UF-ansatte har høyere grad fra universitet eller høyskole.

Utdanningsbakgrunn UF-ansatte



Blant de faste UF-ansatte har 27% en doktorgrad (ph.d.), 32% en mastergrad eller tilsvarende og 25% har annen høyere utdanning fra universitet eller høyskole. For midlertidige UF-ansatte er det 37% som har mastergrad, 17% som har en ph.d., og 29% som har annen høyere utdanning fra universitet eller høyskole. Forskjellen mellom faste og midlertidige ansatte kan delvis forklares ved antall stipendiater som er i arbeid med ph.d. Blant de faste ansatte professorene ligger andelen med doktorgrad på 60% og med mastergrad på 17,8%. 19,4% av de faste ansatte professorene har annen høyere grad fra universitet eller høyskole. For førsteamanuensisnivå er tallene henholdsvis 52%, 15% og 5%. Blant de midlertidige ansatte har 63% av professorene ph.d., mens tallet er 48% for førsteamanuensis. Forklaringen på at vi har så vidt mange professorer uten ph.d. er dels at noen har fått opprykk til førsteamanuensis og professor i henhold til eldre praksis uten å ha avlagt ph.d. og dels at noen har fått opprykk gjennom kunstnerisk utviklingsarbeid gitt gjennom fagfelleevaluering.

Tabellen under viser fordelingen av utdanningsbakgrunn blant de fast UF-ansatte innen kategoriene professor, førsteamanuensis og forsker.

Utdanningsbakgrunn UF-ansatte med førstekompetanse ¹²						
Faste UF-ansatte	Professor		Førsteamanuensis		Forsker	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Ph.d.	77	60%	160	52%	52	40%
Master	23	18%	46	16%	55	42%
Annen univ./høyskoleutdanning høy grad	25	19%	69	23%	14	11%
Annen	4	3%	31	10%	10	8%
Totalt	129	100%	306	100%	131	100%

Etterspørsel etter førstekompetanse

Vi har ovenfor beskrevet nåsituasjonen og dermed eksisterende "tilbud" av kompetanse og demografiske trekk som vil påvirke dette tilbudet direkte. Nedenfor ser vi på etterspørselen etter førstekompetanse og hva som påvirker den.

Økte krav

Kravet til kvalitet både nasjonalt og internasjonalt har over de siste årene økt i universitet- og høyskolesektoren. En viktig faktor er institusjonenes førstekompetanse og rekruttering til stillinger som krever slik kompetanse. Regjeringen legger vekt på at det skal være attraktivt å søke seg til universiteter og høyskoler, og at de ansatte skal kunne få god karriereutvikling. Dette er viktig for å tiltrekke seg gode kandidater, for å beholde de og for å sikre kvalitet i både utdanning og forskning. Det er derfor et krav fra regjeringen at antall midlertidige ansettelse må ned, samt at rekrutteringsprosessene skal være transparente.

Søknad om akkreditering som universitet setter, sammen med Strategi 2024, en tydelig retning og høye ambisjoner for universitetet OsloMet. Søknaden oppsummerer dette under pkt. 3. Forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid:

"HiOA er en betydelig forskningsinstitusjon nasjonalt og internasjonalt i kraft av sterke

¹² Med forbehold om en viss usikkerhet knyttet til tallene pga mangelfull oppdatering for utdanningskoder i SAP.

forskningsmiljøer som utøver forskning på sentrale problemstillinger innen utdanning, helse- og velferdsfeltet. Mange av våre fakulteter har en sterk og etablert forskningsprofil, og overtakelsen av fire nye forskningsinstitutter som inngår i SVA har allerede gitt positive utslag på publisering, eksternfinansiering og kompetansenivå, samtidig som vi kan forvente vesentlige synergier på lengre sikt. I volum (totale midler til forskning, eksterne inntekter og antall publikasjoner og publikasjonspoeng) er vi allerede større enn de nye universitetene. Den faglige profilen til HiOA der helse, omsorg, velferd, arbeids- og næringsliv og skole står sentralt, sammen med den økende forskningsaktiviteten gjør institusjonen til en sentral premissleverandør for utviklingen av velferdssamfunnet, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Samtidig har HiOA en kompetanseprofil som reflekterer en sterk tilknytning til praksisfeltet og som fører til et sammensatt behov der ikke alle UFF-ansatte har forskningskompetanse og dermed ikke bidrar til den vitenskapelige produksjonen. Dette gjør at vi samlet sett fremdeles må arbeide målrettet og med økt innsats for å øke publikasjonspoeng per UFF årsverk på institusjonsnivå. Vi har imidlertid møtt denne utfordringen ved å sette inn omfattende ressurser på tre områder; doktorgradsstudier som utdanner en ny generasjon arbeidskraft på områder med kort forskningstradisjon, etablering av forskningsgrupper og krav om forskningskompetanse ved ansettelse. Sistnevnte kan påvirkes noe ut fra rekrutteringsgrunnlaget/arbeidsmarkedet og vektlegging av den totale kompetanseprofilen til søkerne (forskningskompetanse, profesjonsbakgrunn og erfaring fra praksisfeltet). Samlet sett har institusjonen gjort betydelige investeringer for å styrke FoU-basert utdanning og yrkesutøvelse.”

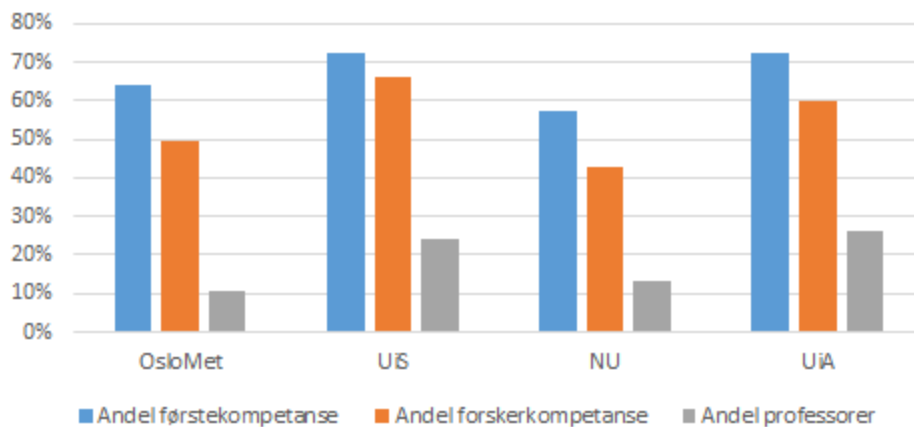
Sammenlikning med andre relevante institusjoner og arbeidsgivere

I følge NOKUT skal utdannings- og forskningsinstitusjonene ha relevant kompetanseprofil, og den samlede kompetansen skal være på nivå med sammenlignbare institusjoner nasjonalt. Blant universitetene i Norge, er det naturlig å sammenlikne oss med Universitetet i Stavanger (UiS), Nord Universitet (NU) og Universitetet i Agder (UiA). Grafen under viser andelen årsverk med førstekompetanse, forskningskompetanse samt professorandel i forhold til antall UF-årsverk for OsloMet og sammenlignbare utdanning- og forskningsinstitusjoner¹³. Tallene for 2017 viser at både UiS og UiA har både høyere andel førstekompetanse og forskerkompetanse enn OsloMet. I følge NOKUT kan disse tallene forklares med det at vi har en stor andel studier på lavere nivå (Bachelor) som krever stor grad av praktisk erfaring fra foreleser og forskere. Det påpekes også at vi har hatt en sterk økning førstekompetanse over de siste årene (økning på 56% fra 2008 til 2016)¹⁴.

¹³ Kilde: Tilstandsrapport høyere utdanning 2018

¹⁴ Kilde: Tilstandsrapport høyere utdanning 2018

Førstekompetanse, forskerkompetanse og professorandel



Når det kommer til professorandel viser tallene at vi ligger ganske langt under sammenlignbare institusjoner¹⁵. UiA har den høyeste professorandelen av totalt UF-ansatte, tett etterfulgt av UiS. NU ligger mye lavere enn UiA og UiS med 13%, men de ligger fortsatt høyere enn OsloMet. Det følger av dette at vi har et betydelig arbeid foran oss for å komme opp på samme nivå som de sammenlignbare institusjonene på dette området.

Etterspørselen etter førstekompetanse varierer, men har økt de siste årene

Andelen førstekompetanse blant det vitenskapelige personalet er et mål for det formelle kompetansenivået. På landsbasis har det vært en signifikant nedgang i andelen professorer og førsteamanuenser i UH-sektoren i perioden 1995 til 2016 da andelen sank fra 44% i 1995 til 37%¹⁶ av totalt ansatte i sektoren. På professornivå var nedgangen på 7 prosentpoeng, fra 27 til 20% i samme periode. Denne nedgangen var mest markant fra 1995 til 2005, da de fleste UH-institusjoner på landsbasis har hatt en oppgang mellom 2008 og 2016. OsloMet har i denne perioden hatt en av landets høyest vekstrater, med en økning på 56% i antall med førstekompetanse. Det skal nevnes at det nasjonalt sett har vært en stor økning i antall forskere med førstekompetanse som er ansatt i midlertidige stillinger.

Endringer som kan påvirke etterspørselen etter kompetanse

Teknologiske gjennombrudd

En rekke sektorer går en usikker framtid i møte når det gjelder etterspørsel etter kompetanse. Teknologiske skift er en av årsakene, og flere teknologiske gjennombrudd kan også påvirke UH-sektoren. Studier kan bli lagt om, og ansattes involvering i undervisningen kan bli endret, for eksempel gjennom

¹⁵ Kilde: Database for statistikk om høyere utdanning

¹⁶ Stillingsstruktur ved universiteter og høyskoler, 2018

nye læringsplattformer og nettverkseffekter. Infrastruktur legger til rette for deling og nettverk, og en hypotese er at færre akademiske ansatte kan "betjene" et like stort eller større antall studenter enn i dag. Denne tematikken utgjør også temakapitlet i årets tilstandsrapport for høyere utdanning (2018).

Regulatoriske endringer

"The European Charter & Code for Researchers" (Charter & Code) ble antatt av Europakommisjonen i 2005. Charter & Code har til formål å fremme forskeres karrieremuligheter, sikre like vilkår og muligheter, men også plikter. Som eksempel skal vi praktisere OTMR - open, transparent, merit based recruitment. Det stiller krav om å gjøre våre rekrutteringer tilgjengelig i et internasjonalt marked og det påvirker krav til publisering på engelsk og til bruk av internasjonale kanaler for rekruttering. Dette er et eksempel på regulatoriske forhold som kan påvirke rekruttering av første- og toppkompetanse.

OsloMet har en sertifisering i "programmet", og vi deltar på denne måten aktivt i en utvikling innenfor forskning i Europa, men må samtidig forholde oss til rammene som Charter & Code setter. Blant annet gjelder dette formål i Charter & Code om å øke mobiliteten blant forskere. Dette kan gi konsekvenser for rekrutteringsarbeidet fremover og må inngå i et helhetlig arbeid med kompetanseutvikling for våre ansatte med forskerkompetanse.

OsloMet har også signert San Francisco Declaration on Research Assessment (DORA) som handler om ansvarlig evaluering av forskningsresultater, og at prosessene er rettfærdige og gjennomsiktede. Universitetet bruker både kvalitative og kvantitative data/indikatorer for å vurdere individuelle- og institusjonelle resultater. Vi anerkjenner begrensningene i bruken av én av tilnærmingene alene: kvalitative indikatorer kan oppfattes som subjektive, mens kvantitative indikatorer kan betraktes som usofistikerte. Omvendt tillater kvalitative indikatorer anvendelse av fagfellelvurderinger av fageksperter, mens kvantitative indikatorer tillater anvendelse av vurderingsmetoder som er transparente og konsistente. Begge tilnærmingene er viktige. Dersom indikatorer skal ha verdi, må de oppfylle en rekke kriterier, som for eksempel sammenlignbarhet, relevans og legitimitet. Når innsats- og resultatindikatorer settes sammen, er det særlig viktig at disse har høy kvalitet og brukes med forsiktighet.

DORA er utformet for å favne gjeldende god praksis og å fungere som en veiledning for fremtidige aktiviteter. Altså at forskningsevaluering (bruken av sakkyndige utvalg) skal være basert på ekspertvurdering/fagfellelvurdering og ikke basert på den kanalen (f.eks. tidsskriftet) der forskningen er publisert/presentert. Det jobbes med å få på plass retningslinjer for OsloMet på dette området.

Hva bør ambisjonsnivået være?

Kravene som er satt av NOKUT når det gjelder førstekompetanse og professorandel er et utgangspunkt. Samtidig blir vi også sammenlignet med andre universiteter og må utvikle oss i takt med dem. Strategi 2024 setter også et høyt ambisjonsnivå for rekruttering av førstekompetanse som reflekterer denne situasjonen. Hovedmål 1 sier at: «OsloMet skal være en ledende leverandør av forskningsbasert kunnskap for velferdssamfunnet», og ett av tiltakene under dette sier at vi skal «øke andel professorer,

dosenter, vitenskapelig ansatte med forskerkompetanse og master-doktorgradsstudenter, til et nivå på linje med sammenlignbare institusjoner». Som vi har vist over ligger vi i dag bak sammenlignbare institusjoner. Vi har derfor en betydelig utfordring med fremtidig rekruttering for å komme opp på et nivå som er i tråd våre ambisjoner.

I det videre arbeidet med rekruttering, blir det viktig å lage god systematikk for å sette et ambisjonsnivå for hvert fakultet og senter, og som ledelsen på alle nivåer forplikter seg til. Differensiering med bakgrunn i ulik kontekst – fagområde og «markedsforhold» - må vurderes, men kan likevel ikke stå i veien for en klar, overordnet ambisjon om økning av andelen med første- og toppkompetanse.

Faktorer som kan påvirke andelen med førstekompetanse

Tilgangen på kandidater

I 2017 var det 1493 personer som avla doktorgraden i Norge, noe som er det nest høyeste antallet noensinne. Utviklingen er imidlertid ikke lineær, og antallet var fallende fra 2013 til 2016¹⁷. Det er stor variasjon mellom fagområder når det gjelder avlagte doktorgrader. Medisin og helsefag står for nær en tredjedel av alle avlagte doktorgrader de siste årene.

I følge undersøkelsene som er referert over, kan det se ut til at det er en trend at aktuelle kandidater i akademia ikke ser for seg et karriereløp innenfor forskning og utdanning.

Uansett må vi ha en høy bevissthet om hvordan rekrutteringen innrettes. Det må vurderes hvilke rekrutteringskanaler som skal benyttes og det kan bety at man må se på kravspesifikasjoner etc. for stillinger. Analyse av tilbud og etterspørsel etter første- og toppkompetanse må ha høy prioritet for å kunne sette inn mer presise tiltak rettet mot de målgruppene som er særlig aktuelle for OsloMet. I noen tilfeller kan et virkemiddel være å gjøre kravspesifikasjonen noe «bredere» for gi muligheten til å få flere kvalifiserte søkere. Dette vil også kunne bidra til å sikre en viss fleksibilitet i forhold til fremtidige endringer i studie/emneplaner og i forhold til muligheten for opprykk innen samme fagområde som man er ansatt.

Politikk for rekruttering til vitenskapelige stillinger

Høsten 2017 ble det med bakgrunn i behovet for å øke andel ansatte med førstekompetanse og andel ansatte med professorkompetanse utarbeidet en rekrutteringspolicy ved OsloMet¹⁸. Politikken ble kunngjort i et notat og fordelt i linjeorganisasjonen. Formålet med notatet var å tydeliggjøre OsloMets politikk for rekruttering til vitenskapelige stillinger. Det presiseres at hovedregelen er utlysning med krav om førstekompetanse. I tillegg sier notatet noe om krav til språkkompetanse ved ansettelse og internasjonal utlysning av stillinger.

¹⁷ Tilstandsrapport høyere utdanning, 2018

¹⁸ HiOAs Politikk for rekruttering til vitenskapelige stillinger. Saksnr.:17/01260.

Erfaringene våre viser at OsloMet i stor grad har vært i stand til å få gode kandidater til vitenskapelige stillinger. Men det varierer mellom fagområder hvor raskt vi er i stand til å rekruttere. Det er ulikheter mellom fagområder med tanke på mulighetene til å rekruttere gode kandidater med den kompetansen vi ønsker.

Det er også en faktor at man ved de ulike fakulteter har ulike behov knyttet til forskning og undervisning. Det vil derfor være naturlig å vurdere lokale tilpasninger for å kunne gjennomføre hensiktsmessig rekruttering.

Vi bør vurdere ytterligere tiltak for å sikre implementering av politikken i linjeorganisasjonen, i tråd med de tiltak som foreslås i tabellen til slutt i dokumentet.

Organisering av rekrutteringsarbeidet

Et overordnet faglig ansvar for området rekruttering er tillagt HR avdelingen i Fellesadministrasjonen ved OsloMet. HR avdelingen skal legge til rette for at linjeorganisasjonen gjennomfører gode rekrutteringsprosesser. HR avdelingen har ansvar for verktøy, metodikk, spisskompetanse og prosessbistand i linjeorganisasjonens arbeid med rekruttering. Det er fakulteter og sentre som har ansvaret for rekrutteringene og de lokale HR-seksjonene bistår ledere ved fakulteter og institutter i dette arbeidet.

Kompetanse som i denne sammenhengen tilligger den sentrale HR avdelingen er analyse av rekrutteringsmarkedet og bemanningssituasjonen, utarbeidelse og oppfølging av standarder for enhetlig praksis i hele organisasjonen, samt operativ bistand i rekrutteringsarbeidet. Det kan vurderes om denne rollen kan gjøres klarere og eventuelt styrkes.

Rekrutteringsprosessen beskrevet

Ved rekruttering til undervisnings- og forskerstillinger (UF-stillinger) er vi pålagt å følge lovverket (statsansatteloven (SAL) og universitets- og høyskoleloven (UHL)), og vårt eget personalreglement.

Når et behov oppstår gjøres det en jobbanalyse som resulterer i en utlysningstekst. Utllysningsteksten skal godkjennes av ansettelsesutvalget for den aktuelle stillingen.

Alle ledige stillinger i staten skal som hovedregel lyses ut offentlig. Det er noen unntak knyttet til kortvarige ansettelser og eksternt finansierte stillinger. Det følger av vårt personalreglement at søknadsfrist på utlyste stillinger skal være minst to uker, men det er vanlig med minimum 4 uker på utlyste UF-stillinger for å sikre et tilstrekkelig antall søkere.

Alle UF-stillinger skal lyses ut internasjonalt, jf OsloMets politikk for rekruttering til vitenskapelige stillinger fra 2017.

UHL § 6-3 (3) stiller krav til sakkyndig bedømmelse før ansettelse i UF-stilling. Det kan gjøres unntak for stillinger under førstenivå og for midlertidige ansettelser for inntil ett år. Det er i OsloMets personalreglement gitt anledning til på visse vilkår å unnlate sakkyndig bedømmelse ved ansettelse av stipendiater og forsker 2 /kode 1109).

Oppnevning av sakkyndig utvalg er ofte en tidkrevende prosess. På noen fagområder er det få personer som er kvalifisert til å delta i bedømmelseskomiteer og det er stor etterspørsel på disse få personene. Særlig gjelder det på fagområder med skjev kjønnsfordeling, da det er krav til representasjon fra begge kjønn i sakkyndige utvalg, jf UHL § 6-3 (3).

Oppnevning av sakkyndig utvalg skjer i ansettelsesutvalget for professorer, forsker 1 og dosenter (professorutvalget) for ansettelser til disse stillingene. For ansettelse i lavere stilling er det instituttleder/senterleder som oppnevner. Professorutvalget er et sentralt ansettelsesutvalg som ledes av rektor og som møtes en gang i måneden.

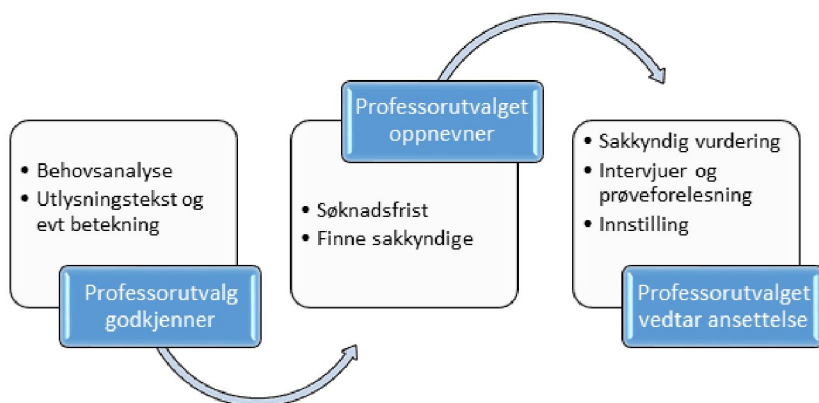
En gjennomgang og forbedring av rekrutteringsprosessen ble gjennomført i 2012. Denne resulterte i en betydelig reduksjon i tiden som går med ved rekruttering til UF-stillinger. Blant annet strammet vi inn på den tidsfristen sakkyndig utvalg får til rådighet for å avgis sin bedømmelse. Hovedregelen er i dag 6 uker, men det gis også kortere frist i noen tilfeller (der det for eksempel er få søkere til en stilling). I all hovedsak erfarer vi at sakkyndig utvalg holder seg innenfor den fristen de har fått.

Når sakkyndig utvalg har avgitt sin bedømmelse, kaller administrasjonen inn de mest aktuelle kandidatene til intervju og prøveforelesning. En helhetlig vurdering av kvalifikasjoner, erfaring og personlig egnethet legges til grunn for nærmeste leders innstilling til stillingen. I tilfeller hvor stillingen er utlyst i med valgmuligheter på stillingsnivå, f.eks. førsteamanuensis/professor/førstelektor/dosent, kan det gjøre denne prosessen litt vanskelig og «uryddig». f.eks. mht. hvor stor vekt skal det legges på formelle kvalifikasjoner i forhold til personlige kompetanser. Dette vil jo få ulik vekt avhengig av stillingsnivå. Det anbefales derfor å «stramme inn» på en slik praksis og bestemme seg i utgangspunktet for hvilket stillingsnivå som skal gjelde.

Innstillingen sendes så til ansettelsesutvalget for endelig vedtak om ansettelse.

En sak om ansettelse i toppstilling er innom professorutvalget tre ganger i løpet av prosessen, se illustrasjon under. Siden utvalget har månedlige møter, påvirker dette tiden det tar før beslutning fattes.

Illustrasjon: saksgangen for ansettelse i toppstilling



Eventuelle tilpasninger av rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen er standardisert og kjent i linjeorganisasjonen. Det bør fortsatt arbeides med prosessen, slik at den er mest mulig effektiv.

Det bør også i det videre arbeidet sees på hvordan fakultetene jobber systematisk med ansettelsesprosesser, og om det er et potensial i å utvikle disse.

Det arbeides systematisk med å profesjonalisere rekrutteringsprosessen ved flere institusjoner i UH sektoren. Det kan utvikles sterkere kompetanse og bedre prosesser når det gjelder hastighet og ledelse av prosessene¹⁹. Det er i det videre arbeidet naturlig for OsloMet å se på hvilke tilnærminger andre institusjoner har valgt. Hastigheten og kvaliteten i en rekrutteringsprosess kan være avgjørende for om man får ansatt den ønskede kandidaten eller ikke. Vi bør blant annet vurdere om enkelte trinn i rekrutteringsprosessen til toppstillinger kan delegeres fra professorutvalget til fakultet, for eksempel oppnevning av sakkyndig utvalg.

Mottak av nyansatte

OsloMet har etablert gode rutiner for mottak av nyansatte. Alle nyansatte medarbeidere går gjennom en systematisk prosess etter ansettelse. Spesielt ved ansettelse av medarbeidere med internasjonal bakgrunn, er det lagt betydelig vekt på et godt mottak. Våre nettsider gir en god oversikt over tiltakene²⁰. Det er mulig å digitalisere deler av prosessen, noe som kan styrke mottak av nyansatte ved å gi flere tilbud/tjenester som det ellers er for ressurskrevende å gjennomføre.

¹⁹ Notat fra personalsjef til rektor ved NTNU datert 1. januar 2017

²⁰ An international career at OsloMet - <http://www.hioa.no/eng/About-HiOA/International-Careers>

Digitale støtteverktøy kan utnyttes enda bedre

Vi har et godt digitalt støtteverktøy (rekrutteringssystem) for håndtering av rekruttering, men vi bør se på hvordan dette kan utvikles videre. Det må også vurderes opp imot eventuelle andre endringer vi gjør i rekrutteringsprosessene fremover. Digital innsending av dokumentasjon har frigitt ressurser ved sentral og lokal HR avdeling. Teknologi anvendes i en stadig større bredde av rekrutteringsarbeidet og det ligger muligheter for bedre utnyttelse av teknologi i selve rekrutteringsprosessen

Et annet mulig område er uthenting og systematisering av data om for eksempel kilder til rekruttering. Dette vil bli tillagt større vekt fremover.

Navneskifte og målretting av merkevarebyggingen kan gi økt attraktivitet

Å utvikle attraktivitet gjennom merkevare, vil være en mulig katalysator for rekruttering av gode kandidater. Arbeidet med å bygge OsloMet som en merkevare er i full gang, og tidspunktet for å benytte merkevaren i rekrutteringsmarkedet kan være gunstig. Rekruttering representerer også en merkevarebygging i seg selv. Dette er aktuelt både nasjonalt og internasjonalt.

Nåværende ansattes nettverk som kilde til rekruttering

Tilbakemeldingene fra fakultetene er at vi har problemer med å treffe de rette internasjonale søkerne på utlyste stillinger, noe som tilsier at vi må sette inn ressurser på mer målrettede tiltak mot relevante fagmiljøer i utlandet. Dagens medarbeidere er en kilde til informasjon. De utgjør en ressurs som i liten grad er benyttet på systematisk vis, og vi trenger en mer strukturert tilnærming.

En erfaringsbasert metode i akademia er å tilsette "stjerner" innenfor fagfelt for å markedsføre seg både internasjonalt og nasjonalt²¹.

Tilpasning av lønn og goder kan bli aktuelt

OsloMet har hatt en gjennomgang av lønnspolitikken som en forberedelse til lønnsoppgjøret i 2018. Vi er stort sett konkurransedyktige på lønn. Lønn og goder kan allikevel bli et tema dersom vi ønsker å tiltrekke oss toppkandidater nasjonalt og internasjonalt. Det bør også vurderes om vi skal være konkurransedyktige på lønn i forhold til karriereveier utenfor akademia.

Karriereutvikling må i større grad settes i system

Vitenskapelige ansatte ved OsloMet i faste stillinger har tradisjonelt selv tatt ansvar for egen karriere og faglig utvikling. Karriereutviklingen har i mindre grad blitt satt i sammenheng med virksomhetens krav og ambisjoner.

²¹ Omstrukturer akademia! Kronikk av Herman Cappelen i Morgenbladet 2. Februar 2016.

I 2011-2012 gjennomførte Universitets- og høyskolerådet (UHR) og Forskningsrådet dialogmøter om forskerkarriere og karriereplanlegging for forskere ved sju institusjoner i UH-sektoren²². Noen sentrale punkter som fortsatt er aktuelle fremkom etter disse dialogmøtene:

- Det er behov for mer systematisk tenkning rundt karriereplanlegging
- Analyser av fremtidige kompetansebehov bør legges til grunn for å drive strategisk kompetanseutvikling
- Stillingsstrukturen og organisasjonsmodellene er for rigide og gir institusjonene for liten mulighet til å følge opp den enkeltes karriere
- Alle trakk frem internasjonal mobilitet som et viktig virkemiddel for karriereutvikling
- Karriere og mobilitetsdimensjonen i doktorgradsutdanningen bør styrkes, bl.a. gjennom tiltak som å motivere kandidatene ved opptak for flere karriereveier, styrke veiledernes rolle og kompetanse, integrere karriereplanlegging i utdannelsen, utvikle samarbeidsmodeller om ph.d.-utdanning med forskningsinstitutter og næringsliv, større fokus på generiske ferdigheter, samt utvikle modeller for secondments og utenlandsopphold.
- Også tiltak for forskere på høyere nivå: Utviklingssamtaler og medarbeidersamtaler må brukes mer og bli bedre, mer vekt på samarbeid, legge til rette for robuste forskergrupper, systematisere postdoktor-ordningen, tilby kurs i prosjektledelse og forskningsledelse, profesjonalisere akademisk enhets- og institusjonsledelse.

Mye av det ovennevnte samsvarer med hva som kommer frem i forskning på “global talent management”²³. Den refererte studien viser blant annet at det er svært viktig med god lederoppfølging og kontinuerlig kompetanseutvikling gjennom karrieren for å rekruttere og beholde talenter.

Intern rekruttering og kompetanseutvikling som viktige virkemidler

Sammenlignet med landsgjennomsnittet (32%) har OsloMet en lav professorandel (18%). På førsteamanuensisnivå (42%) er tallet høyere enn landsgjennomsnittet (36,2%). Hvis man ser på alderssammensetningen på førsteamanuensisene, er 48% over 51 år. For å øke professorrekrutteringen, kan det være hensiktsmessig å se nærmere på mulighetene for å stimulere ytterligere til internt opprykk fra førsteamanuensis til professor.

Vi kan jobbe bedre med karriere- og kompetanseutvikling blant ledere og medarbeidere. OsloMet har i dag et eget mentorprogram for toppkandidater som har fungert godt, og dette bør vurderes utvidet. God ledelse innebærer jevnlig dialog om kompetanseutvikling. Individuelle utviklings- og karriereplaner

²² Universitets og høyskolerådet 2015. Bedre karrieropolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren. Oslo Universitets og høyskolerådet.

²³ Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, Six Principles of effective global talent management. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P. 2012. MIT Sloan Management Review, 53(2), pp. 25-42.

er også mulige tiltak som samsvarer godt med hva man fant i dialogmøtene²⁴ og i vellykkede tiltak for global kompetanseledelse som her er referert.

For øvrig har OsloMet fått strategimidler fra Difi og satt i gang et forprosjekt for å utvikle et program for karriereveiledning for unge forskere som er direkte internasjonalt rekrutterte eller har innvandrerbakgrunn. Vi erfarer at det, både i sektoren og ved OsloMet, etterspørres tydelige retningslinjer rundt videre jobbmuligheter for denne gruppen. Det er nedsatt en arbeidsgruppe fra HR, FoU, STU og fakultet som blant annet vil ha fokus på en god kursportefølje for målgruppen og på god veiledning både innenfor egen institusjon, videre ut i akademia, ut i næringslivet, andre sektorer og internasjonalt. Prosjektet som sådan ble avsluttet 1. oktober 2018, men har resultert i videreutvikling av flere andre tiltak.

Muligheter fremover

De vitenskapelige ansattes autonome rolle og systemet for videre karriere må balanseres mot strategisk og målrettet rekruttering. Dette må avstemmes mot virksomhetens langsiktige mål og de krav som settes til den.

Vi ser tre hovedgrupper av tiltak som vil styrke organisasjonens evne til å håndtere de utfordringer som er påpekt:

- Strategisk kompetanseledelse
- Sterkere styring av rekrutteringsarbeidet
- Målrettet satsingen rettet mot internasjonale kandidater

Første gruppe av tiltak - strategisk kompetanseledelse

Strategisk kompetanseledelse er en målrettet, helhetlig og kontinuerlig satsing på kompetanse for å øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning²⁵. I strategisk kompetanseledelse inngår analyse av hva som påvirker tilbud og etterspørsel etter kompetanse, og hvordan forholdet mellom etterspørsel og kompetanse utvikler seg over tid. Det kreves identifikasjon av og arbeid med å tette kompetansegap. Hvordan vi forholder oss til strategisk kompetanseledelse i tiden fremover, vil være avgjørende for om vi som virksomhet når opp til våre ambisjoner.

Lederne må settes i stand til å utøve kompetanseledelse både på et strategisk og operativt nivå. Kompetanseplaner for den enkelte enhet som blir satt sammen på organisasjonsnivå blir viktig.

²⁴ Universitets og høgskolerådet 2015. Bedre karrieropolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren. Oslo Universitets og høgskolerådet.

²⁵ Linda., L. 2013. Strategisk kompetanseledelse, Fagbokforlaget Strategisk kompetanseledelse. Oslo: Fagbokforlaget.

Det er ingen samlet kompetanse- og rekrutteringsplan for OsloMet knyttet opp mot våre strategiske mål og ambisjoner/nøkkeltall.

Situasjonen vil bli tatt tak i, ved at det etableres måltall for bemanning i UF-stillinger, og at det utarbeides prognoser for utvikling per fakultet og senter. I tillegg kommer krav til bemanningsplaner som følges opp jevnlig, herunder arbeid med etterfølgerplanlegging som skal ta høyde for utskifting i stillinger.

Andre gruppe av tiltak - sterkere styring av rekrutteringsarbeidet

Når det gjelder rekrutteringsprosessen spesifikt, er det viktig at alle ledd i prosessen ses under ett og gis en forankring og prioritering på ledelsesnivå.

For å kunne ta ytterligere styring på rekrutteringsarbeidet, foreslås derfor at det gjennomføres en helhetlig vurdering av kompetanse, kapasitet og organisering innen fagområdet rekruttering. Vurderingen bør dekke både ledelse, sentral HR og lokal HR. Vurderingen bør svare på hvilke risikofaktorer som gjør seg gjeldende, og om det for eksempel bør settes tydeligere krav til systematisk utvikling og oppfølging av strategiske bemanningsplaner, etterlevelse av rekrutteringspolicy, eller annen organisering av arbeidet.

Et ytterligere tiltak vil være en full gjennomgang av rekrutteringsprosessen med tanke på å sikre en kvalitativt meget god opplevelse av å være søker, samtidig som anvendt kalendertid skal reduseres. Gjennomgangen vil skje i lys av de tilpasninger som vi ser at andre institusjoner gjennomfører og/eller vurderer.

Tredje gruppe av tiltak - Målrettet satsingen rettet mot internasjonale kandidater

For å målrette satsingen rettet mot internasjonale kandidater, bør det gjennomføres en grundig analyse av den delen av arbeidsmarkedet som er relevant med tanke på våre fagretninger. Analysen bør inneholde både kvalitative og kvantitative undersøkelser. I arbeidet bør det søkes et nært samarbeid mellom HR og våre ansatte med akademisk kompetanse og karriere på det enkelte fagområdet

Videre skal prosessene for tiltrekning, rekruttering og mottak av ansatte undersøkes ytterligere, for å vurdere om kvaliteten i disse kan forbedres spesifikt med tanke på internasjonale kandidater.

Hovedtiltak med forslag til oppfølgingspunkter og fremdrift

Gruppe av tiltak	Konkrete tiltak	Handling	Adm og økonomiske konsekvenser	Gjennomføres i løpet av
Strategisk kompetanseledelse	Det lages en plan for OsloMets kompetanseprofil i et 5 og 10 års perspektiv som løpende analyseres og justeres	På et operativt nivå analyserer institutter og fagmiljøer konkret hvor det er kritisk mht toppkompetanse for å opprettholde dagens studietilbud og for å møte morgendagens etterspørsel	Det må settes av tilstrekkelig adm ressurser til en slik gjennomgang og/eller settes av midler til å kjøpe tjenesten eksternt	Høsten 2018 / våren 2019 løpende justering
	Det utarbeides strategiske bemanningsplaner for hvert institutt	Det etableres måltall for bemanning i UF-stillinger, og utarbeides prognoser for utvikling per fakultet og senter basert på analysene over	Det må settes av tilstrekkelig adm ressurser til en slik gjennomgang og/eller settes av midler til å kjøpe tjenesten eksternt	Våren 2019
	Kompetanseledelse som tema via OsloMet – akademiet tilbys til alle ledere som et felles kompetansetiltak	Gjennom innføring av ny LMS for ansatte vil den enkelte leder få et verktøy for kompetanseledelse og vil i større grad kunne følge opp kompetansebehovet ved sin avdeling. Ved innføringen vil det også bli jobbet med kompetanseledelse som eget tema opp mot de forskjellige målgruppene lederne representerer, også UF-ledere.	Inngår i HR-avdelingens portefølje	Våren 2019 / løpende
	Oppfølging og etterfølgerplanlegging	Det stilles krav til bemanningsplaner som følges opp jevnlig, herunder arbeid med etterfølgerplanlegging som skal ta høyde for utskifting i stillinger	Det må sikres tilstrekkelige administrative ressurser lokalt og sentralt	Løpende
	Videreutvikle interne karrieremuligheter	Utvide mentorprogrammet for opprykkskandidater Utrede muligheten for å kjøre flere program parallelt, eller ha oppstart to ganger i året. Evt utvikle et åpent «Fast	Økte ressurser til utvikling og administrasjon av programmet og evt økonomiske insentiver for å rekruttere flere mentorer.	Høsten 2019

		track tilbud» for alle som er i målgruppen	Deltakelse i programmet bør kunne føres på arbeidsplanen til hhv mentorer og adepter. Rammeavtale knyttet til ekstern bistand må økes og forlenges. FoU seksjon(ene) bør knyttes tettere på programmet og være medansvarlige i å utvikle og drifte dette. Det må følge administrative ressurser til en eventuell oppskalering. I en overgangs-/prosjektperiode bør en person jobbe heltid med oppstart/pilotering/koordinering og utvikling.	
		Følge opp pilot for satsing på unge forskertalenter igangsatt på fakultet HV og prosjekt for karriereveiledning for unge, internasjonalt rekrutterte forskere	Vil kreve administrative og økonomiske ressurser å følge opp	Høsten 2019 og videre
	Lyse ut professorstillinger på SVA	Etablere samarbeid med fakultetene for at forskere på SVA kan få undervisningserfaring	Økonomisk kompensasjon til SVA for inntektstap	Høsten 2018
Sterkere styring av rekrutteringsarbeidet	Se på organiseringen av fagområdet rekruttering for hele OsloMet	Det gjennomføres en helhetlig vurdering av kompetanse, kapasitet og organisering innen fagområdet rekruttering for å sikre behov for spesialisering og profesjonalisering, best mulig ressursutnyttelse og mulighet for enhetlig styring	En evt omorganisering vil medføre store adm konsekvenser som krever en grundig ROS-analyse og involvering av organisasjonene	Våren 2019
	Gjennomgå rekrutteringsprosessene	En full gjennomgang av rekrutteringsprosessen med tanke på å sikre en kvalitativt meget god opplevelse av å være søker, samtidig som	Det må settes av tilstrekkelig adm ressurser til en slik gjennomgang og/eller settes av midler til å	Våren 2019

		anvendt kalendertid bør reduseres. Ses i sammenheng med punktet over.	kjøpe tjenesten eksternt	
	Krav til førstekompetanse og til språkkompetanse ved tiltredelse	Det settes tydelige krav til oppfølging av HiOAs Politikk for rekruttering til vitenskapelige stillinger (sak 17/01260)		Løpende
	Mer målrettede utlysninger til toppstillinger	Begrense bruken av kombinerte utlysninger (f.eks. professor/førsteamanuensis)	Vil kunne medføre noe mer ressurser der man evt må lyse ut på nytt i lavere stillingsnivå	Løpende
	Faglig bredere utlysning	Vurdere bredere definerte fagområder ved utlysninger for å sikre godt kandidattilfang og fleksibilitet i forhold til endringer i studieprogrammene. Vil evt også øke fleksibilitet i fht opprykksmuligheter		Løpende
	Bedre analyse av HR data	Uthenting og systematisering av data som for eksempel kilder til rekruttering.	Analysene bør gjennomføres av en tverrfaglig gruppe og vil kunne kreve ressurser fra andre miljøer i tillegg til HR.	Løpende
Målrettet satsing rettet mot internasjonale kandidater	Målrettet søk av internasjonale kandidater	Det gjennomføres en grundig analyse av den delen av arbeidsmarkedet som er relevant med tanke på våre spesifikke fagretninger	Det må enten dedikeres interne ressurser som spesialiseres på søk i utlandet eller settes av midler til å kjøpe tjenesten eksternt.	Våren 2019 / løpende
	Målrettet merkevarebygging	Knytte målrettede tiltak for merkevarebygging/profilering av OsloMet som en attraktiv arbeidsplass opp mot kartlagte miljøer hvor våre fagområder står særlig sterkt.	Bør skje i samarbeid mellom HR, FoU og SK. Det må dedikeres adm ressurser og settes av midler til aktiv bruk av sosiale medier.	Våren 2019 / løpende
	Etablere internasjonale samarbeidspartnere	Knytte kontakt med internasjonale institusjoner om utveksling av forskere. Styrke ansattes nettverk som kilde til rekruttering	Vil kreve administrative ressurser i HR og FoU	Løpende
	Sikre profesjonell rekruttering og mottak av	Prosessene for tiltrekning, rekruttering og mottak av ansatte forbedres ytterligere	Dagens 0,5 stilling i HR dedikert til internasjonal	Våren 2019 / løpende

	internasjonale kandidater		rekruttering økes til 2 stillinger ²⁶ .	
	Sikre fortsatt Charter and Code sertifisering	Kontinuerlig forbedringsarbeid på områdene etikk i forskning, profesjonalitet, rekruttering og seleksjonsrutiner, arbeidsforhold og betingelser og forskerkarriere, med særlig fokus på Euraxcess' anbefalinger om korrigeringer og forbedringer fra august 2018	Krever økt engasjement på tvers, en større arbeidsgruppe, ledelsesforankring og tett samarbeid med stipendiater. Betingelser økte ressurser til internasjonal rekrutteringsarbeid, ref til punktet over.	August 2021
	Opprettelse av Internasjonalt service senter	Det opprettes et sentralt mottakssenter for internasjonale ansatte og studenter i samarbeid med STU og FoU ²⁷	Vil kreve store organisatoriske endringer og økonomiske ressurser.	Høsten 2019
	Krav til internasjonal utlysning og språk	Følge opp HiOAs Politikk for rekruttering til vitenskapelige stillinger (sak 17/01260) og krav stilt under Charter and Code		Løpende
	Lønn og goder	Vurdere ytterligere økonomiske insitament for å tiltrekke oss toppkandidater fra utlandet, i form av lønn og goder	Vil kreve ekstra øremerkede bevilgninger	Løpende
	Sterkere fokus på internasjonalisering i alle fagfelt	Større fokus på internasjonalisering i alle fag slik at det blir et naturlig verktøy for samhandling, ikke bare for rekruttering og utveksling av studenter og ansatte. Dette kan gjøre gjennom å utvide og videreføre arbeidet med piloten «Internasjonalisering av programplanarbeidet» som drives fra internasjonalt kontor og OsloMet – akademiet.		Vår 2019 / løpende
	DORA	Ferdigstille interne retningslinjer for oppfølging	Det må settes av ressurser til dette	Høst 2018/ Vår 2019

²⁶ Til sammenligning har UiS med sine 11.000 studenter og 1400 ansatte 2 ansatt i 100% stilling dedikert til dette arbeidet. Det samme har UiA med sine 12.000 studenter og 1.200 ansatte.

²⁷ UiO, UiS og UiA alle etablert sentrale internasjonalt mottakssenter.

		av San Fransisco Declaration on Research Assessment	arbeidet i avd HR og avd FoU	
--	--	--	---------------------------------	--