14.05.2008 PA/pw
Arkiv:

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Rekruttering til undervisnings- og forskerstillinger

Tilråding:
På bakgrunn av saksfremlegget, diskusjonene i styret samt endringer i styrings- og ledelsesfunksjonene ved NTNU, gis rektor fullmakt til å foreta nødvendige revisjoner i gjeldende regelverk i samarbeid med fakultetene og med tjenestemannsorganisasjonene.

---

1. Formål og bakgrunn

Hensikten med denne styresaken er primært å legge til rette for rektors arbeid med å gjøre prosedyrene for tilsetting i undervisnings- og forskerstillinger mer tilpasset behovet for å sikre at rett person i forhold til enhetens kompetansebehov blir tilsatt. Rask gjennomføring i tilsettingsprosessen vil være viktig for å få dette til, spesielt i de fagmiljøene som konkurrerer med andre virksomheter om høyt kvalifisert arbeidskraft.

Styret vedtok med virkning fra 01.01. 2001 å delegere tilsetting i professorater til fakultetsnivået. Etter den tid har det naturlig nok nedfelt seg en noe forskjellig praksis fakultetene imellom i forhold til hvordan tilsettinger i vitenskapelige stillinger håndteres. Det må vurderes om denne forskjelligheten er ønskelig eller ikke. Det kan i den forbindelse være grunn til å vurdere gjeldende regelverk, i tillegg til å drøfte eventuell forskjellig praksis fakultetene imellom med sikte på gjensidig læring.

I tillegg har NTNU de senere år endret sin styrings- og ledelsesstruktur, samt at universitets- og høgskoleloven er endret. Regelverket ved NTNU for tilsettinger i vitenskapelige stillinger er ikke justert i forhold til disse endringene. Et sekundært mål for foreliggende styresak vil derfor være å ajourføre dagens regelverk i forhold til de ovennevnte problemstillingene.

Å endre regelverket vil være en dynamisk prosess der det forutsettes et nært samarbeid med fakultetene og med tjenestemannsorganisasjonene. Det vil derfor være naturlig at rektor ber om en fullmakt fra styret til å foreta disse endringene, og heller legge frem for styret konkrete forslag til vedtak i de delene av regelverket der universitets- og høgskoleloven forutsetter at styret selv gjør vedtak.

Rekruttering til undervisnings- og forskerstillinger henger sammen med andre viktige områder hvorav to er særlig vesentlige: Det ene er enhetens *strategiske personalplan* som med utgangspunkt i enhetens strategisk plan beskriver rekrutteringsbehov relatert til fagområder og stillingstyper. Det andre området er *lønnspolitikk* som gir retningslinjer hva angår lønnsdifferensiering, ulike startpakker osv. som er nødvendig for både å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. Rektor tar sikte på å

fremme saker for styret på et senere tidspunkt der temaene vil være hhv. strategisk personalplan og lønnspolitikk.

I det følgende vil rektor fokusere på de problemstillingene som synes å være de viktigste i forholdet mellom målsettingen om å rekruttere de riktige personene og gjeldende regelverk. På den måten vil styret kunne se på hvilket grunnlag rektor ber om fullmakt til å utforme et nytt regelverk for tilsetting i vitenskapelige stillinger. I tillegg vil rektor drøfte med fakultetene og tjenestemannsorganisasjonene hvordan vi mer generelt kan utforme en god praksis der et regelverk ikke vil være det naturlige virkemidlet.

Den store utfordringen vil være å skape en riktig balanse mellom å tilsette den riktige kompetansen, og å gjøre dette gjennom legitime og effektive prosesser.

(I notatet er både betegnelsene ”ansatte” og ”tilsette” benyttet. Dette har i all hovedsak sin bakgrunn i at Tjenestemannsloven – og dokumenter utledet av denne – opererer med ”tilsetting”. Universitets- og høgskoleloven, med tilhørende regelverk, bruker imidlertid begrepet ”ansettelse”.)

2. Kompetanse

2.1 Utarbeiding av betenkning og utlysningstekst

Utarbeiding av betenkning på bakgrunn av enhetens strategiske personalplan og den aktuelle bemanningssituasjonen, og utlysningstekst som konsekvens av betenkningen, er avgjørende for et vellykket rekrutteringsresultat.

For å sikre at bedømmelseskomiteen forstår betenkningen, og dermed instituttets behov fullt ut, kan det være hensiktsmessig at instituttets strategiske plan oversendes bedømmelseskomiteen.

2.2. Måling og vektlegging av kompetanse

2.2.1 Gjeldende bestemmelser

I ”Forskrift for ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger” er det stilt klare kompetansekrav for hhv. professor og førsteamanuensis. Dette gir grunnlaget for det regelverk hver enkelt institusjon vedtar for sin del.

Styret har med virkning fra 01.01.2001 vedtatt ”Prosedyrebestemmelser for tilsetting i professorater ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet” (”Prosedyrebestemmelsene”) (som i ettertid også er gjort gjeldende for alle faste vitenskapelige stillinger), samt ”Retningslinjer for vurdering av pedagogiske kvalifikasjoner hos søkere til vitenskapelige stillinger” (”Retningslinjene”) fra 1998. Begge dokumentene er vedlagt dette notatet.

2.2.2 Vitenskapelige/kunstneriske kompetanse

Av Prosedyrebestemmelsene går det frem at ”hovedvekten i totalvurderingen av søkerne (skal) legges på de innsendte vitenskapelige arbeider/dokumentert kunstnerisk virksomhet. Det (skal) legges spesielt vekt på disse arbeiders-/kunstneriske virksomheters kvalitet og den faglige bredde de dokumenterer.”

Prosedyrebestemmelsene angir dermed en svært tilbakeskuende metode for å kartlegge den vitenskapelige kompetansen. Det bør være mer interessant hva en søker til en stilling vil gjøre de

neste 10 årene enn hva vedkommende har gjort de siste 10. Det kan derfor være aktuelt at det legges føringer på de sakkyndige i retning av mindre fokus på innsendte arbeider til fordel for sterkere vurdering av relevante søkeres potensial.

2.2.3 Pedagogisk kompetanse

For både stilling som professor og som førsteamanuensis setter forskriften krav til pedagogisk kompetanse: Det skal dokumenters "relevant praktisk-pedagogisk kompetanse på grunnlag av utdanning eller undervisning og veiledning."

Dette er videre utdypet Prosedyrebestemmelser og ikke minst i "Retningslinjer for vurdering av pedagogiske kvalifikasjoner hos søkerne til vitenskapelige stillinger". I disse retningslinjene er det bestemt at det skal nedsettes en pedagogikkgruppe med bl.a. representasjon fra studentene. Gruppen skal, på bakgrunn av en arbeidsdeling med den sakkyndige komiteen, undersøke relevante søkeres pedagogiske kvalifikasjoner. Gruppen har for øvrig også ansvar for å intervjue søkere. Intervju – og også innhenting av referanser - foreslås tillagt større vekt enn i dag. Dette tas opp i pkt. 2.2.5 nedenfor.

2.2.4 Annen formell- eller reell kompetanse

Prosedyrebestemmelsene angir annen (tilleggs)kompetanse som de sakkyndige har ansvar for å undersøke. Her nevnes spesielt kunnskap innen formidlingsarbeid, utdanning og erfaring innen ledelse samt andre faglige kvalifikasjoner som eksplisitt etterspørres i betenkningen.

I forbindelse med arbeidet for å definere kompetanse på professornivå innen nyskapning og tilsvarende (forslag fra arbeidsgruppe ledet av dekanus Ingvald Strømmen i november 2007) har en nettopp på dette punktet forsøkt å spesifisere hva slag tilleggskompetanse som er nødvendig:

"*Eksempler på slike kvalifikasjoner kan være industriell erfaring, herunder bedriftsetablering eller andre former for entreprenørskap, der eget forsknings- og uviklingsarbeid er lagt til grunn. Også innvilgede patenter der disse bygger på eget faglig arbeid kan tillegges vekt."*

Det kan være fornuftig at slike tilleggskrav til kompetanse i større grad vurderes i hvert til felle, og inngår i stillingens betenkning.

2.2.5 Personlig egnethet, innhenting av referanser

I Retningslinjene er også intervju av relevante søkere nevnt som metode for å avdekke personlig egnethet, utviklingspotensial og motivasjon for arbeidsoppgavene. I en egen intervjuguide er dette fulgt opp med eksempler på relevante spørsmål.

Sammenliknet med arbeidet som legges ned av den sakkyndige komiteen for å kartlegge vitenskapelig kompetanse, og hvor detaljert arbeidet med å kartlegge pedagogiske kvalifikasjoner er forutsatt, synes arbeidet med å undersøke personlig egnethet å komme noe i bakgrunnen. Det kan være grunn til å vektlegge dette kriteriet i langt større grad, ikke minst når søkere med tilstrekkelig vitenskapelig kompetanse skal vurderes i forhold til hverandre.

Dette kan oppnås ved at instituttleder er sentral i intervjufasen, og selv velger hvem som skal bistå. Ett sentralt punkt i intervjuet vil være å kartlegge søkerens potensial. Dette vil den sakkyndige komiteens medlemmer kunne ha synspunkter på etter gjennomlesning av søkerens publikasjoner. Leder av den sakkyndige komiteen kan kanskje derfor med fordel bistå instituttleder i intervjusituasjonen.

Pedagogikkgruppen har også i oppgave å foreta en referansesjekk etter en utarbeidet guide, eller som det står i retningslinjene: Gruppen *kan* også innhente referanser som grunnlag for sin vurdering.

Retningslinjene signaliserer med dette at innhenting av referanser ikke er spesielt viktig. Det bør vurders å gjøre referansesjekk blir et absolutt krav. Det kan videre være grunn til å gå kritisk igjennom guiden for innhenting av referanser, og å la vurderingene herfra få større vekt enn hva som kanskje er tilfelle i dag.

Innhenting av referanser og intervju ha begge til formål å kartlegge søkeren utover vitenskapelig- og pedagogisk kompetanse. Det kan derfor synes naturlig at referansesjekk foretas av ansatte som skal delta i intervju av den aktuelle søkeren, og ikke av den pedagogiske komiteen.

2.2.6 Vekting av kompetanse

At ansatte i stillinger som professor og førsteamanuensis skal ha en vitenskapelig kompetanse som minimum tilsvarer de kravene som settes til slike stillinger er udiskutabelt. Spørsmålet er mer hvordan den vitenskapelige kompetanse som søkerne har *utover dette* skal vurderes i forhold til annen type kompetanse og personlige egenskaper som søkerne har, og som stillingen krever. Her finnes ikke noe entydig kriterium for vektlegging – her vil den aktuelle situasjonen bestemt bla. ut i fra den eksisterende stab være bestemmende.

Det kan være fornuftig om tilsettingsmyndigheten kan stå helt fritt til å rangere verdien av denne vitenskapelige ”overskuddskompetansen” i forhold til andre typer kompetanse og egenskaper søkerne har.

3. Tilsettingsprosess

3.1 Gjeldende bestemmelser

Selve tilsettingsprosessen styres av et omfattende lov- og regelverk og består av en rekke enkelthendelser der de viktigste er disse:

a) Stillingen lyses ut med søknadsfrist
b) Søkerliste skrives etter søknadsfrist
c) Bedømmelseskomité nedsettes
d) Bedømmelseskomité leverer sin vurdering
e) Vurderingen sendes søkerne med frist for ev. uttalelse
f) Pedagogisk komité oppnevnes
g) Pedagogisk komité arrangerer prøveforelesninger og intervju, og innhenter ev. referanser
h) Pedagogisk komité leverer sin vurdering
i) Instituttleder leverer innstilling
j) Ansettelsesutvalgets leder legger frem ansettelsessaken
k) Ansettelsesutvalgets tilsetter

Det hører med til sjeldenhetene at en slik prosess tar mindre enn ett år. Dette skyldes dels at det er mange sekvensielle trinn som skal gjennomføres, dels at særlig bedømmelseskomiteens arbeid kan tidsmessig være svært omfattende, at de fleste aktørene også har andre arbeidsoppgaver som gjør det vanskelig til en hver tid å prioritere tilsettingsarbeidet høyt osv. Resultatet kan uansett begrunnelse bli at den beste i søkermassen er blitt rekruttert til en annen virksomhet før vi har kommet i mål.

Universitetsloven inneholder bestemmelser om tilsetting uten kunngjøring – noe som er tidsbesparende. Loven åpner videre for å la være å gjennomføre "intervju, prøveforelesninger eller andre prøver". Dette vil også være tidsbesparende, men det antas at dette alltid vil være uaktuelt. Tjenestemannsloven bestemmer direkte – og universitetsloven indirekte – at det forut for en tilsetting skal foreligge en innstilling. Denne todelingen er det dermed ikke mulig å slippe unna for om mulig å knipe inn noen uker i tilsettingsprosessen.

3.2 Tidsbesparende tiltak

3.2.1 Den generelle prosessen

Tempoet i tilsettingsprosessen kan være avgjørende i forhold til å rekruttere den beste. En tilsettingsprosess må derfor være en prioritert oppgave i fra det øyeblikket den settes i gang (beslutning om utlysning tas) til vedkommende har takket ja til stillingen. Det kan være hensikstmessig at det settes opp en tidsplan for prosessen, og at det er et klart ansvarsforhold for de involverte. Denne planen kan i så fall oversendes den sakkyndige komiteen og søkerne slik at disse kan være forberedt på når det eventuelt kan bli aktuelt å stille opp til prøveforelesning og intervju.

3.2.2 Parallellitet

For å fremskynde en tilsettingsprosess kan det være aktuelt å gjennomføre flere trinn parallelt. Foreløpig oppnevning av sakkyndigkomité og pedagogisk gruppe før søknadsfristen går ut kan være tidsbesparende, og så heller foreta justeringer av disse dersom for eksempel inhabilitet skulle vise seg etter at søkerne er kjent. Videre kan prøveforelesning og intervju antakelig arrangeres før den sakkyndige komiteen er helt ferdig med sitt (skrive)arbeid.

3.2.3 Bedømmelseskomiteen arbeid

Ofte vil bedømmelseskomiteens arbeid være det ledd i prosessen som tar lengst tid. Ett tiltak som kan tenkes for at tempoet økes handler om valg av administrator.

Denne kan med fordel velges blant ansatte som allerede er involvert i instituttets daglige drift, for eksempel gjennom rolle eller verv, og som på denne bakgrunn er godt kjent med kravene til hastighet i tilsettingsprosessene.

3.2.4 Begrensning av antall av søkerne før bedømmelse starter

For den aktuelle tilsettingen isolert sett vil det være unødvendig bruk av tid og økonomiske ressurser å bedømme søkere som åpenbart ikke kommer i betraktning på grunn av manglende pedagogiske kvalifikasjoner og/eller personlig egnethet. En løsning kunne derfor være at søkerne først innkalles til intervju og eventuell prøveforelesning, og at en deretter vurderte hvem som skulle få sine vitenskapelige/kunstneriske arbeider nærmere vurdert.

For søkere til undervisnings- og forskerstillinger er det imidlertid en sedvane å bli bedømt med hensyn på vitenskapelige kvalifikasjoner. Videre er det en kobling mellom den nasjonale opprykksordningen til professor, og utlysning med tilhørende bedømming av professorater ved egen institusjon, som gjør at i hvert fall søkere til professorater må bedømmes.

3.2.5 Begrensning av antall innsendte publikasjoner

I tillegg til et stort antall søkere vil også et stort antall publikasjoner fra hver søker medføre et betydelig arbeid for den sakkyndige komiteen. Arbeidet vil bli minsket om det settes en øvre begrensing for de innsendte arbeidene. Dette kan imidlertid sette spørsmålstegn ved kvaliteten av bedømmelseskomiteens arbeid og som en konsekvens av dette, om komiteens rangeringer er riktige. Mer alvorlig kan være forholdet til parallelle fagmiljøer i Norge og utlandet dersom vår måte å

bedømme på skiller seg for sterkt fra andres. Det vil derfor være mer naturlig om man for eksempel innen de nasjonale fakultetsmøter og lignende ble enige om eventuelle begrensninger i innsendte publikasjoner, og ikke at dette ble bestemt institusjonsvis.

3.2.6 Tidsfrist for bedømmelseskomiteens arbeid.

I forbindelse med oppsett av en tidsplan for bedømmelseskomiteen er det naturlig å sette opp en tidsfrist for komiteens arbeid. Det kan være vanskelig å balansere denne fristen mellom instituttets behov for rask bedømmelse og mulighetene for å sikre seg komitémedlemmer. En tidsfrist på noen uker vil for eksempel kunne føre til at relevante komitémedlemmer takker nei til oppdraget, eller at de som sier ja under slike betingelser kanskje ikke er de man mest ønsker skal påta seg oppdraget.

3.2.7 Bedømmelseskomiteens innstilling – søkernes informasjon

Ulike institusjoner har gjennom tidene hatt ulik praksis når det gjelder håndteringene av bedømmelseskomiteens innstilling, antagelig som en følge av at det ikke finnes entydig lovbestemmelser om dette. Det nærmeste vi kommer er Forvaltningslovens bestemmelser om at før et enkeltvedtak treffes (vedtak om tilsetting er enkeltvedtak), skal saken være ”så godt opplyst som mulig”.

I et konkret tilfelle har Sivilombudsmannen gitt en søker til en stipendiatstilling rett i at ansettelsesmyndigheten skulle ha sendt bedømmelseskomiteens vurdering til vedkommende til uttalelse fordi søkeren hadde opplysninger som bidro til sakens opplysning.

Det må antas at kommentarer fra en søker til en stipendiatstilling bare i helt spesielle situasjoner kan bidra til at saken er ”så godt opplyst som mulig”. Dette kan være annerledes i forbindelse med tilsetting i de faste undervisnings- og forskerstillingene, og for å tilfredsstille om ikke lovens bokstav, så i hvert fall lovens ånd, kan det forsvares at søkerne gis anledning til å kommentere den vitenskapelige bedømmelsen. Dette vil dessuten bidra til at søkerne, også de som ikke får den aktuelle stillingen, har tillit til prosessen.

3.2.8 Tilsetting uten kunngjøring

Gjennomgangen ovenfor viser at det er svært begrensede virkemidler en rår over dersom bedømmelsen av de vitenskapelige arbeider skal ta vesentlig kortere tid. Dette gjør det derfor naturlig å vurdere om tilsetting uten kunngjøring kan skje oftere enn i dag,

Tilsetting uten kunngjøring er hjemlet i Universitetsloven der det heter ”Når særlige grunner taler for det, kan styret foreta ansettelse i undervisnings- og forskerstillinger uten forutgående kunngjøring.”

I Prosedyrebestemmelsene er det angitt følgende retningslinjer for tilsetting uten kunngjøring:

”Tilsetting uten forutgående kunngjøring kan bare skje unntaksvis og etter grundig argumentasjon når:

(1) det er særlig sterke grunner for å få besatt professoratet så hurtig som mulig, og/eller fordi vedkommende vil gi et vesentlig bidrag til å nå strategiske mål, og det foreligger en enstemmig erklæring om utvilsom kompetanse.

(2) det i helt spesielle tilfeller er ønskelig å knytte til seg en bestemt person, og vedkommende er tidligere bedømt og har uvanlig sterk kompetanse for stillingen

(3) stillingen har vært utlyst flere ganger uten at det har meldt seg kvalifiserte søkere."

En tilsetting binder opp økonomiske ressurser for flere år fremover. Det kan av den grunn være lavere terskel for tilsetting i post.doc. stillinger enn for faste stillinger. Tilsetting uten kunngjøring bør uansett benyttes med omhu, og i tråd med prosedyrebestemmelsene ovenfor. I hvert tilfelle må foreligge en konkret vurdering av enhetens behov, stillingstype og kandidat, og i mindre grad av "rettigheter" som andre potensielle søkere har. Kompetanse og egnethet må være udiskutabelt. Tilsetting uten kunngjøring kan være hensiktsmessig i situasjoner der tempoet i tilsettingsprosessen er kritisk, dvs. at det haster med å sikre seg en spesiell kompetanse, eller at vedkommendes profil vurderes til å være avgjørende viktig i forhold til å nå enhetens strategiske mål.

4. Oppsummering og avslutning

Rektor fremmer en tilråding der det foreslås et vedtak som gir rektor fullmakt til, på bakgrunn av saksfremlegget og diskusjoner i styret, å foreta nødvendige revisjoner i de ulike retningslinjer ved NTNU som virker styrende på tilsettingsprosessen. Dette arbeidet vil foregå i nært samarbeid med fakultetene og med tjenestemannsorganisasjonene,

Vedlegg:

- Prosedyrebestemmelser for tilsetting i professorater ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (senere gjort gjeldende for alle faste vitenskapelige stillinger)
  (Vedtatt av Universitetsstyret med virkningsdato 01.01.2001.)
- Retningslinjer for vurdering av pedagogiske kvalifikasjoner hos søkere til vitenskapelige stillinger (K-sak 19/98)