

Helhetlig plan for karriereutvikling

Rapport

Oppsummering

Universitetet i Agder (UiA) ønsker å skape en kultur der karriereutvikling er en integrert del av arbeidsmiljøet og en naturlig dimensjon for vitenskapelige ansatte og ledere. Karriereutvikling er en nøkkelfaktor for kvalitet i forskning, utdanning og for å løse samfunnsoppdraget vårt.

Universitetet i Agders strategiplan (2025-2028) fremhever at universitetet skal levere «...forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå, og tilbyr solide forskningsbaserte utdanninger» og at UiA «...bidrar til å løse de store samfunnsutfordringene gjennom å utvikle kunnskap». Dette krever at vi forvalter vår viktigste ressurs – universitetets ansatte – på en måte som fremmer kontinuerlig faglig og personlig vekst.

En arbeidsgruppe ble nedsatt våren 2024, og arbeidet presentert og diskutert underveis i tre dekanmøter. Rapporten som ble utarbeidet beskriver hvorfor og hvordan UiA har arbeidet for å utvikle en helhetlig og langsiktig plan for karriereutvikling for vitenskapelige ansatte. Målet er å sikre høy kvalitet i utdanning, forskning og ledelse, og å gjøre karriereveier tydelige og mer forutsigbare for ansatte i alle vitenskapelige stillingskategorier. Rapporten beskriver videre allerede etablerte tilbud på UiA innen karriereutvikling for alle stillingskategorier.

Beskrivelsene skal bidra til å gi en helhetlig og strukturert oversikt over hvilke karriereutviklingstilbud UiA har, samt hvem som har hovedansvaret for disse. For å kunne planlegge i et langsiktig perspektiv har det vært gjort et analysearbeid, hvor en har kartlagt UiAs nåværende bemanningsprofil og framskrevet behov for kompetanse 3, 5 og 10 år fram i tid.

Analysearbeidet viser særlig til tre utfordringer på institusjonelt nivå:

1. generasjonsutfordring i førstelektor- og toppstillingene,
2. ubalanse i kjønnsfordelingen i toppstillingene,
3. høy andel universitetslektorer uten førstekompetanse.

Planarbeidet har ført til en handlingsplan for karriereutvikling for vitenskapelig ansatte på UiA. Handlingsplanen forplikter UiA til å jobbe videre med utfordringsbildet gjennom å satse på talentutvikling for stipendiater og postdoktorer, støtte karriereløp for universitetslektorer, førstelektorer, førsteamanuenser, dosenter og professorer og en styrket lederutvikling. På UiA ønsker vi en levende kultur for karriereutvikling som bidrar til å motivere, beholde, utvikle og rekruttere dyktige medarbeidere – og som samtidig styrker UiAs profil og rolle som en attraktiv arbeidsplass og fremtidsrettet institusjon.

I tillegg til den løpende dialogen mellom den enkelte ansatte og leder er medarbeidersamtalen et sentralt virkemiddel i både karriereutviklingen og i arbeidet med å innfri UiAs strategiplaner. Medarbeidersamtalen er det strukturerte og systematiske møtestedet hvor det legges til rette for at den enkelte ansatte kan utvikle seg i overensstemmelse med egne behov og ambisjoner, samt sikre institusjonens kompetanse og mål for det enkelte fagmiljø og studietilbud.

Planen ble drøftet i Universitetets forsknings- og innovasjonsutvalg 5. februar 2026 som anbefalte at Universitetsstyret gir sin tilslutning til handlingsplanen. Universitetsstyret behandlet og vedtok handlingsplanen 11. mars 2026 med mindre endringsforslag. Arbeidet følges opp av fakulteter og institutter, og videreutvikles kontinuerlig.

Innholdsfortegnelse

Internasjonale og nasjonale initiativer og føringer	6
Internasjonale initiativer	6
Nasjonale initiativer og føringer	7
NOR-CAM	7
Ny UH-lov og forskrift	8
Kompetansebehov og strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling	9
Rammeverk for karriereutvikling for forskere i tidlig karrierefase	10
Karriereutvikling ved UiA	12
UiAs personal politikk	12
Arbeidsgruppen “ <i>Helhetlig plan for karriereutvikling</i> ”	12
Arbeidsgruppens sammensetning, organisering og prosess	13
Etablerte karrierefremmende tilbud ved UiA	13
Stipendiat:	14
Postdoktor	14
Førstelektor- og dosentprogram	14
Merittert underviser	16
Veilederutviklingskurs for ph.d.-veiledere	16
Professorprogram	16
Arena for dosenter og professorer	17
Utdannings, forsknings- og innovasjonsledelse	17
UiOs Forskningslederprogram	18
UiOs Program for utdanningsledelse	18
UiAs kurs i universitetspedagogikk (Uniped)	18
Program for utdanningskvalitet (PRUK)	19
Andre karrierefremmende tiltak på UiA for vitenskapelige ansatte	19
Arenaer for forskningsformidling	19
Kjønnsbalanse og likestilling på UiA	20
BALANSE- programmet	20
FEMPROF (BALANSE +)	21
UiAs bemanningsprofil	22
UiAs bemanningsprofil i 2025	22
Antall fast ansatte, alders- og kjønnsfordelingen i vitenskapelige stillinger ved UiA	22

Universitetslektor:	23
Førstelektor.....	24
Førsteamanuensis.....	25
Dosent	26
Professor.....	27
Antall i kvalifiseringsstillingene stipendiat og postdoktor	28
Framskrivning av bemanningstall og generasjonsutfordringen.....	30
Kjønnsbalanse innen stillingskategoriene	30
Hovedutfordringer i UiAs bemanningsprofil og fokuspunkter fremover.....	33
Handlingsplan for karriereutvikling 2026-2036	34
Veien videre for å realisere mål og tiltak i handlingsplanen	34
Referanseliste.....	36
Vedlegg.....	38

Introduksjon

Universitetet i Agder (UiA) har en visjon om at universitetet “... utfører forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå, og tilbyr solide forskningsbaserte utdanninger» (UiAs strategi 2025-2028)¹. På UiA ønsker vi at ha en organisasjonskultur som skal kjennetegnes ved kvalitet, kreativitet og kritisk tenkning. Alle ansatte skal ha meningsfulle og utfordrende oppgaver, et inkluderende arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter. UiA skal derfor også utvikle nye tilbud og tjenester på tvers av fagområder og enheter¹.

Karriereutvikling er et viktig strategisk virkemiddel for å realisere UiAs visjoner i strategien 2025-2028. Karriereutvikling er ikke nødvendigvis ensbetydende med å klatre i en stige av stillingstitler, men kan defineres som «...en kontinuerlig prosess med å identifisere og forfølge mål og profesjonell vekst»². Det innebærer også en bredere forståelse av hva personlig og faglig vekst er, hvilket blant annet inkluderer tilegnelse av ny kunnskap, utvikling av nye ferdigheter og etablering av nettverk.

En helhetlig tilnærming til karriereutvikling er ikke bare ønskelig, men også nødvendig for å møte de stadig økende kravene som stilles til akademisk ansatte. Særlig forskere i et tidlig karriereløp må ha tydeligere og mer forutsigbare karriereløp. Mange unge forskere i Norge går for lenge i midlertidige stillinger uten reelle muligheter for fast stilling ved institusjonene. Samtidig viser både norske og internasjonale undersøkelser at flertallet av stipendiater og postdoktorene aspirerer til en karriere i forskning og høyere utdanning^{3,4}. UiA har tydelige forventninger til de vitenskapelig ansatte og ønsker derfor å utvikle og videreutvikle gode virkemidler rettet mot alle universitetets vitenskapelige ansatte.

UiA har de siste årene lagt til rette for at vitenskapelig ansatte som har et ønske om å utvikle egen kompetanseprofil har fått mulighet til det. **Stipendiater og postdoktorer** inviteres til workshops om egen karriereutvikling på tvers av fakulteter og i mindre grupper på fakultetene. Det er også etablert egne program som tilbys jevnlig med mål om å støtte medarbeidere som ønsker å bli **førstelektor eller dosenter**. Professorprogrammet har vært arrangert siden 2018 og tilbys til **førsteamanuenser** med ønske om opprykk til professorer. Videre er det i 2024 etablert en årlig samling for **professorer og dosenter**, som i tråd med *Handlingsplan for forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon* for UiA for perioden 2023-2025⁵, tilbyr en arena for erfaringsdeling og kompetanseutvikling i forsknings- og innovasjonsledelse for professorer og dosenter. I tillegg tilbyr UiA pedagogisk basiskurs (Uniped) og kurs i veiledning, samt kurs i utdannings- forsknings- og innovasjonsledelse for **ledere** ved UiA, for å nevne noe.

For ytterligere å strukturere, samordne og kvalitetssikre karriereutviklingsarbeidet ved UiA, utvikles det en helhetlig plan for karriereutvikling. Den helhetlige planen for karriereutvikling bygger videre på internasjonale og nasjonale initiativer, og kobles tett sammen med

¹ [Universitetet i Agders strategi \(2025-2028\)](#), 2024

² [Stewart A., Karriereutvikling: Hvordan nå dine mål](#), Foretaksrapporten, 2023

³ [Reiling et al. \(2020\). Doktorgradsundersøkelsen 2019. En spørreundersøkelse blant doktorer \(ph.d.\) som disputerte i 2013, 2014 eller 2015](#), NIFU rapport, 2020

⁴ [Woolston E.G. \(2019\). Ph.D. pool reveals fear and joy, contentment and anguish](#), Nature, 2019

⁵ [Handlingsplan for forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon for UiA for perioden 2023-2025](#), UiA 2023

kompetansevurderingsmatrisen UiA-CAM⁶ og ny UH-lov⁷ og forskrift⁸. I tillegg til å omfatte de tilbudene UiA allerede har etablert vil planen også inkludere videreutvikling av disse tiltakene, samt omfatte undervisnings- og forskningsledelse. Arbeidet med den helhetlige planen leder frem til en handlingsplan for karriereutvikling for perioden 2026-2036.

I arbeidet med planarbeidet har det vært gjort bemanningsanalyser. Hvilken stillingsprofil har vi på UiA i dag, og hvilken profil har vi om 3, 5 og 10 år? Vi har også undersøkt kjønnsbalansen i de vitenskapelig stillinger og opprykkstall de siste årene. Analysearbeidet har gitt verdifull innsikt i kompetansebehov framover i tid, og om støttetiltakene som er etablert har forventet effekt. Analysen har lagt grunnlag for diskusjoner med arbeidsgruppen og dekanene om hvilke ambisjoner UiA ønsker å ha, og hvordan vi best kan jobbe mot å komme dit.

Internasjonale og nasjonale initiativer og føringer

Internasjonale initiativer

*The San Francisco Declaration on Research Assessment (DORA)*⁹ fra 2012 representerer et viktig skifte ved å oppfordre til en bredere forståelse og vurdering av forskningskvalitet og til å legge vekt på større åpenhet i forskningen, oppnådde forskningsresultater og vurdering av forskningskvalitet på et breiere grunnlag. I 2018 signerte Forskningsrådet DORA-erklæringen og UiA har også gitt sin tilslutning. Hvordan man skal konkretisere og operasjonalisere en bredere forståelse og vurdering av forskningskvalitet har blitt fulgt opp med blant annet *Leiden Manifestet* som foreslår ti prinsipper for ansvarlig forskningsevaluering, med særlig fokus på en mer nyansert bruk av bibliometri.

Videre har EU-kommisjonen utviklet *Open Science Career Assessment Matrix (OS-CAM)*¹⁰. OS-CAM er et verktøy for å vurdere forskeres karriere, resultater og gjennomførte aktiviteter i lys av prinsippene om åpen forskning.

*The Agreement on Reforming Research Assessment (ARRA)*¹¹ ble lansert i 2022 av EU-kommisjonen, og er en forpliktende handlingsplan for å reformere forskningsvurderingen i hele EU. Formålet er å øke mangfoldet, åpenheten og kvaliteten i vurderingsarbeidet. UiA signerte avtalen i 2023 og er også medlem av den internasjonale koalisjonen *Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)*¹². CoARA ble etablert av Science Europe, EUA og EU-kommisjonen og er en koalisjon av universiteter og forskningsfinansierende institusjoner, som vil følge opp på forpliktelsene i ARRA og videreutvikle hvordan forskning vurderes ved ansettelse, opprykk og fordeling av forskningsmidler i lys av utviklingen innen kompetansevurdering av forskere og forskning de siste tiårene.

Charter & Code¹³ er et initiativ lansert av EU-kommisjonen (2005), og er et sett med prinsipper og krav som spesifiserer roller, ansvar og rettigheter til forskere, arbeidsgivere og finansieringskilder.

⁶ [Universitetet i Agders kompetansevurderingsmatrise \(UiA-CAM\)](#), 2025

⁷ [Lov om universiteter og høyskoler \(Universitets- og høyskoleloven\)](#), 01.08.2024

⁸ [Forskrift til Universitets- og høyskoleloven](#), 01.08.2024

⁹ [The San Francisco Declaration on Research Assessment \(DORA\)](#), 2012

¹⁰ [Open Science Career Assessment Matrix \(OS-CAM\)](#), 2017

¹¹ [The Agreement on Reforming Research Assessment \(ARRA\)](#), 2022

¹² [Coalition for Advancing Research Assessment \(CoARA\)](#), 2022

¹³ [The European Charter for Researchers: The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers \(Charter and Code\)](#), 2005

Universitetet i Agder ga sin tilslutning til Charter & Code (2011) og ble deretter tildelt statusen «*HR Excellence in Research*», hvilket forplikter UiA til å utvikle HR i forskning og legge til rette for mobilitet. Dette følges opp gjennom HRS4R¹⁴ og EURAXESS-nettverket¹⁵. UiA jobber videre med handlingsplanen knyttet til HRS4R i nært samarbeide med vitenskapelig ansatte for å bli re-sertifisert i 2027. EURAXESS-nettverket er et internasjonalt nettverk med mål om å støtte mobilitet og karriereutvikling for forskere over hele Europa. UiA er aktiv bidragsyter i EURAXESS sammen med 7 andre norske universiteter.

Nasjonale initiativer og føringer

NOR-CAM

I forkant av ARRA og CoARA, lanserte Forskningsrådet i Norge *Forskningsrådets policy for åpen forskning*¹⁶, hvor det oppfordres til dialog om utvikling av kriterier for vurdering av forskere og forskning. I 2021 presenterte Universitets- og høyskolerådet (UHR) *Veileder for vurdering i akademiske karrierer*, som inkluderer *the Norwegian Career Assessment Matrix (NOR-CAM)*¹⁷. NOR-CAM bygger på en videreutvikling av OS-CAM og tar sikte på å etablere et mer helhetlig rammeverk i Norge for vurdering av vitenskapelige karriereløp. NOR-CAM veilederen anbefaler institusjonene at:

- NOR-CAM og prinsippene bak forankres i institusjonens akademiske ledelse og innarbeides i institusjonens karriere- og HR-politikk.
- Institusjonene oppdaterer sine retningslinjer for utlysning av akademiske stillinger og for vurdering i forbindelse med ansettelse og opprykk.
- Vitenskapelige vurderingskomitéer følges opp for å sikre at det nye systemet implementeres.

Et nasjonalt nettverk for implementering av NOR-CAM er etablert i regi av UHR, hvor UiA er aktiv deltaker. Veilederen har dannet grunnlaget for en gjennomgang av vurderingspraksis og oppdatering av retningslinjer ved de fleste universitetet og høyskoler de siste årene. UiA har fulgt opp med å oppdatere retningslinjer og utarbeidet en kompetansevurderingsmatrise (UiA-CAM) som følger opp internasjonale og nasjonale føringer.

UiA-CAM ble vedtatt i universitetsstyret (sak 24/15649-14) og følger i hovedtrekk opp UHRs veileder for vurdering av akademiske karrierer. UiA-CAM fokuserer på fem kompetanseområder som utgangspunkt for vurderingen: 1) Vitenskapelige/ kunstneriske kvalifikasjoner, 2) Utdanningsfaglige kvalifikasjoner, 3) Kunnskap i bruk, 4) Kvalifikasjoner innen akademisk ledelse og administrasjon, og 5) Personlige kvalifikasjoner. Det er i tillegg utarbeidet en veileder og mal for de sakkyndig komitéer, som skal foreta vurderingene ved ansettelse, overgang og opprykk.

Kompetansevurderingsmatrisen skal sees i sammenheng med ny forskrift 2024 for rekruttering, overgang og opprykk til univervisnings- og forskningsstillinger (jf. neste avsnitt). Høsten 2025 og

¹⁴ [HR Excellence in Research \(HRS4R\)](#), EU kommisjonen, 2008

¹⁵ [EURAXESS](#), EU kommisjonen, 2004

¹⁶ [Forskningsrådets policy for åpen forskning](#), Forskningsrådet i Norge, 2020

¹⁷ [Veileder for vurdering i akademiske karriereløp NOR-CAM](#), Universitets- og høyskolerådet (UHR), 2021

våren 2026 arrangeres det kurs for alle ved UiA som er involverte i prosessene med rekruttering, overganger og opprykk.

Ny UH-lov og forskrift

Den nye UH-loven av 1. august 2024¹⁸ (§ 1.1) har tydeliggjort Universiteters og høyskolars formål, og det fremgår nå at dette innebærer å:

- a. tilby høyere utdanning på høyt internasjonalt nivå
- b. utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå
- c. formidle kunnskap om virksomheten og utbre forståelse for prinsippet om akademisk frihet og bruk av vitenskapelige og kunstneriske metoder og resultater, både i undervisningen av studenter, i egen virksomhet for øvrig og i offentlig forvaltning, kulturliv og næringsliv
- d. bidra til en miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig utvikling

Ved ny UH-lov, ble også ny forskrift¹⁹ vedtatt. Det fremgår i:

§ 1-4 om krav til kreditering som universitet at «For å oppnå og inneha akkreditering som universitet skal institusjonen, i tillegg til å fylle grunnvilkåret i universitets- og høyskoleloven § 3-1 andre ledd, som handler om de formelle rammene for et universitet, oppfylle følgende:

- a. *Institusjonens utdanning, forskning eller kunstneriske utviklingsarbeid og faglige utviklingsarbeid skal være stabil og av høy internasjonal kvalitet.*
- b. *Institusjonen skal ha en relevant kompetanseprofil. Institusjonen skal ha et tilstrekkelig antall ansatte med høy faglig kompetanse innenfor utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid, faglig utviklingsarbeid og formidling innenfor institusjonens faglige virksomhet. De ansattes samlede faglige kompetanse skal være på nivå med sammenlignbare fagområder ved andre universiteter.»*

Videre, for å kunne tilby studier av høy kvalitet er det angitt følgende krav til kompetanse i:

§ 1-13 om særskilte krav til studietilbud på lavere grad at «Fagmiljøet skal ha relevant og stabil kompetanse innenfor utdanning, faglig utviklingsarbeid og forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid.

Innenfor studietilbudets fagområde skal minst 20 prosent av årsverkene i fagmiljøet ha førstestillingskompetanse.»

§ 1-14 om særskilte krav til studietilbud på høyere grad at «Fagmiljøet skal være bredt og ha relevant, stabil og høy kompetanse innenfor utdanning, faglig utviklingsarbeid og forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid.

Innenfor studietilbudets fagområde skal minst 50 prosent av årsverkene i fagmiljøet ha førstestillingskompetanse og minst ti prosent av årsverkene ha professor- eller dosentkompetanse.»

Forskriften til UH-loven²⁰ definerer også minstekrav til de ulike vitenskapelige stillingskategorier og det tillegges institusjonene selv å definere eventuelle tilleggskrav. Videre tydeliggjøres det i

¹⁸ [Lov om universiteter og høyskoler \(Universitets- og høyskoleloven\)](#), 01.08.2024

¹⁹ [Forskrift til Universitets- og høyskoleloven](#), 01.08.2024

²⁰ [Forskrift til Universitets- og høyskoleloven](#), 01.08.2024

forskriften krav til institusjonenes oppfølging og tilrettelegging for karriereutvikling rettet mot midlertidig ansatte og forskere i tidlig karrierefase:

I § 3-16 beskrives det under *Ansettelse i rekrutteringsstillinger på åremål*, at den ansatte skal ha tilgang til faglig veiledning gjennom hele åremålsperioden.

Videre fremgår det i:

§ 3-18 at «Det skal utarbeides en karriereplan for postdoktoren, som spesifiserer den kompetansen som postdoktoren skal opparbeide seg. Institusjonen har ansvar for at karriereplanen følges opp og at postdoktoren har tilgang til karriereveiledning gjennom postdoktorløpet».

§ 3-19 at «Det skal utarbeides en karriereplan som spesifiserer den kompetansen som stipendiaten skal opparbeide seg. Institusjonen har ansvar for at karriereplanen følges opp og at stipendiaten har tilgang til karriereveiledning gjennom doktorgradsutdanningen».

Videre er det, som en oppfølging av UiAs *Handlingsplan for forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon (2023-2025)*²¹, vedtatt å innføre hovedregel om at ansettelse i fast vitenskapelig stilling ved UiA krever førstekompetanse og at fast ansatte uten førstekompetanse skal ha en karriereutviklingsplan.

Kompetansebehov og strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling

Karriereutvikling for vitenskapelig ansatte representerer en sentral dimensjon i moderne høyere utdanning. I stortingsmelding om «*Utsyn over kompetansebehovet i Norge*» (Meld. St. 14 (2022-23))²² gir regjeringen tydelige signaler om hvilke prioriteringer det er behov for i universitet – og høyskolesektoren (UH-sektoren). Det fremgår at det er behov for tydeligere prioriteringer i sektoren, mindre byråkrati og mer læring hele livet. Regjeringen skriver i meldingen at den vil prioritere kompetanse som er nødvendig for et høyproduktivt og konkurransedyktig næringsliv, for å gjennomføre grønn omstilling og for å kunne ha gode velferdstjenester i hele landet.

De vitenskapelige ansatte er norsk forskning og høyere utdannings viktigste ressurs. Som beskrevet i *Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling* fra Kunnskapsdepartementet (2021)²³ må vi i Norge ha et forsknings- og høyere utdanningssystem som forvalter denne ressursen best mulig for samfunnet som helhet. Strategien for forskerrekruttering og karriereutvikling «...har som mål å legge til rette for godt samspill mellom Kunnskapsdepartementet og universitetene og høyskolene ved å legge gode rammer for å synliggjøre rolle- og ansvarsfordelingen i rekrutterings- og karrieropolitikken»²⁴. De generelle utfordringene som fremheves i strategien er: 1) Kultur for midlertidighet, 2) Ubalanse i rekrutteringsgrunnlaget, 3) Manglende karriereveiledning, 4) Endringer i evaluerings- og meritteringssystemene for vitenskapelig ansatte, og 5) Utydelige roller, ansvar og ledelse i rekrutterings-, personal -og karrieropolitikken.

For å møte disse utfordringer beskriver strategien mulige tiltak og innsatsområder. Innsatsområdene har som mål å:

²¹ [Handlingsplan for forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon \(2023-2025\)](#), UiA 2023

²² [Utsyn over kompetansebehovet i Norge](#), (Meld. St. 14 (2022-23))

²³ [Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling](#), Kunnskapsdepartementet, 2021

²⁴ [Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling](#) side 5, Kunnskapsdepartementet, 2021

- øke interessen for doktorgradsutdanning
- sikre gode og forutsigbare rammer for å videreutvikle unge forskertalenter
- styrke arbeidet med profesjonalisert karriereveiledning for unge forskere
- utvikle en sterkere kultur for forsknings- og personalledelse
- tydeliggjøre og videreutvikle Kunnskapsdepartementets styrings- og reguleringsvirkemidler for rekruttering og karriere i universitets- og høyskolesektoren²⁵

Utfordringsbildet som er beskrevet i strategien for forskerrekruttering og karriereutvikling har vært et premiss og pådriver i arbeidet med å utvikle en helhetlig plan for karriereutvikling på UiA. Rammer for videreutvikling av forskertalenter er under arbeid²⁶ og UiA har fokus på å redusere midlertidighet. Endringene i evaluering og meritteringssystemene er utviklet og i ferd med å bli implementert i organisasjonen. Samtidig som UiA anerkjenner at rekrutteringsstillingene er del av et internasjonalt arbeidsmarked og det er naturlig med stor grad av internasjonale søkere, er det ønskelig at flere studenter fra norske institusjoner og arbeidstagere i norsk arbeidsliv søker seg til en forskerkarriere. Dette vil UiA følge opp i det videre arbeidet.

Rammeverk for karriereutvikling for forskere i tidlig karrierefase

Som oppfølging av *Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling* (2021)²⁷, fikk Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) oppdraget med å utvikle et eget rammeverk for karriereveiledning for unge forskere (HK-dir 2024)²⁸. Rammeverket definerer karrierekompetanse, karriereinformasjon og karriereaktiviteter, og har utviklet ni prinsipper for kvalitet i karriereveiledningstilbudet (jf. tekstboks s. 10).

Målet er at alle forskere i tidlig karrierefase har tilgang til et godt og relevant karriereveiledningstilbud gjennom hele løpet. Karriereveiledningstilbudet bidrar til at forskere i tidlig karrierefase har støtte til å vurdere egen situasjon, ta gode valg, håndtere overganger og finne sin vei videre i karriereløpet. Det samlede karriereveiledningstilbudet bidrar til at flere forskere i tidlig karrierefase får benyttet sin kompetanse, til det beste for seg selv og for samfunnet.

²⁵ [Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling](#), Kunnskapsdepartementet, 2021

²⁶ Rammer for videreutvikling av forskertalenter (under arbeid), UFI sak 5/25, UiA 2025

²⁷ [Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling](#), Kunnskapsdepartementet, 2021

²⁸ [Rammeverk for karriereveiledning for unge forskere](#), HK-dir, 2024

HK-dir`s ni prinsipper for kvalitet i karriereveiledningstilbud

- 1) Alle forskere i tidlig karrierefase må ha tilgang til et relevant karriereveiledningstilbud
- 2) Tilbudet må ha god kvalitet og bør utformes med utgangspunkt i definerte kvalitetskriterier
- 3) Tilbudet må være kjent og tilgjengelig og bør tilbys på tidspunkter og i formater målgruppen ønsker og etterspør
- 4) Karriereutvikling er en prosess og den enkelte må ha tilgang til karriereveiledning i alle faser av ansettelsesforholdet
- 5) Forskere tidlig i karriereløpet er en mangfoldig gruppe og karriereveiledningstilbudet bør utformes for å møte ulike behov
- 6) Karriereveiledningstilbudet bør bestå av karriereinformasjon, karrierelæringsaktiviteter og individuell karriereveiledning
- 7) Tilbudet bør være forankret i en overordnet strategi, og settes i sammenheng med andre strategier og tilbud rettet mot forskere
- 8) Det bør være avklart hvilke instanser og personer som har ansvar for å tilrettelegge, utvikle og levere tilbudet
- 9) De som skal gjennomføre karriereveiledning må ha relevant karriereveiledningsfaglig kompetanse

Som beskrevet i pkt. 6, bør karriereveiledningstilbudet bestå av karriereinformasjon, karrierelæringsaktiviteter og individuell karriereveiledning:



Figur 1 Karriereveiledningstilbudets innhold (*Rammeverk for karriereveiledning for forskere i tidlig karrierefase, HK-dir 2024²⁹*)

UiA finner at disse anbefalinger er et godt utgangspunkt for å jobbe videre med å utvikle gode karrieretilbud rettet mot vitenskapelig ansatte i *alle deler* av karriereløpet. De tilbud som allerede er etablert i samarbeid med fakultetene rettet mot forskere i tidlig karrierefase faller godt innenfor disse anbefalingene, og vil utvikles og systematiseres ytterligere for å lykkes enda bedre og nå flere i målgruppen.

²⁹ [Rammeverk for karriereveiledning for unge forskere](#), HK-dir, 2024

Karriereutvikling ved UiA

En institusjons evne til å tilrettelegge for og stimulere til kontinuerlig faglig vekst er avgjørende for å opprettholde høy kvalitet i forskning og undervisning, samtidig som det bidrar til å motivere og beholde kvalifiserte medarbeidere (jf. UiAs strategi 2025-2028³⁰). Ansatte med høy kompetanse vil også lettere konkurrere om eksterne midler, nasjonalt og internasjonalt. UiA må derfor sikre at vi både beholder, utvikler og rekrutterer i overensstemmelse med UiAs personalpolitikk³¹.

UiAs personal politikk

I UiAs personalpolitikk (2025-2028)³¹ står det at «gjennom personalpolitikken ønsker vi å styrke universitetet som en attraktiv arbeidsplass og bidra til at UiA beholder, utvikler og rekrutterer kompetente medarbeidere». UiAs personalpolitikk har som mål å motivere til samarbeid og stimulere til fremragende individuelle og kollektive prestasjoner slik at universitetet lykkes med å løse sitt samfunnsoppdrag, visjon og strategi. Det innebærer et ønske om å legge til rette for den enkeltes karriereutvikling, stimulere til kunnskapsdeling og legge til rette for at medarbeidere får økt kompetanse. Denne kompetanse innebærer utvikling av gode læringsmiljø, støtte og gir muligheter for digitalisering, inklusiv KI og sikre at undervisning, forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling er likeverdige oppgaver

Personalpolitikken ligger til grunn når UiA utarbeider en helhetlig plan for karriereutvikling og systematisk karrierestøtte for alle stillingskategorier ved universitetet.

Arbeidsgruppen “Helhetlig plan for karriereutvikling”

I forbindelse med UiAs arbeide med å legge til rette for en helhetlig plan for karriere og systematisk karrierestøtte, ble det opprettet en intern arbeidsgruppe våren 2024.

Oppdraget for arbeidsgruppen var å *utarbeide et helhetlig og systematisk rammeverk for karriereplanlegging som omfatter alle vitenskapelige stillingskategorier ved universitetet.*

Målene for utvikling av en helhetlig plan var at:

- UiA skal legge til rette for at forskertalenter, midlertidige og faste ansatte, utvikler seg og bidrar til organisasjonens kjerneoppgaver; *utdanning, forskning, innovasjon og formidling.*
- UiA ønsker å ha en stillingsstruktur som gjør det forutsigbart for midlertidige ansatte hvordan de kan oppnå fast stilling.
- Alle ansatte skal være godt kjent med hvilke forventninger universitetet har, og hvilken karrierestøtte universitetet kan tilby, for på den måten kunne planlegge egen karriere og gjøre godt informerte (karriere) valg.
- Planen skal omfatte ledelse av undervisning og forskning

³⁰ [Universitet i Agders strategi \(2025-2028\)](#), 2024

³¹ [Universitet i Agders personalpolitikk \(2025-2028\)](#), 2025

- Planen skal skissere ansvaret som ligger til institusjonen, fakultetet, instituttet og fagmiljøet.

Arbeidsgruppens sammensetning, organisering og prosess

Arbeidsgruppa var bredt sammensatt, og har bestått av:

Richard Lislevand, Personal- og organisasjonsavdelingen

Kristian Solaas, Personal- og organisasjonsavdelingen

Øyvind Nystøl, Forsknings- og innovasjonsavdelingen

Dana Ryan Lande, Forsknings- og innovasjonsavdelingen

Tora Mjelde Rundhovde/Hilde Røssstad, Forsknings- og innovasjonsavdelingen

John Olav Bjørnstad, Utdanningsavdelingen

Mette Stavnsbo, Personal- og organisasjonsavdelingen (prosjektleder)

Gerd Reidun Helmikstøl, Personal- og organisasjonsavdelingen (prosjektleder)

I tillegg har Mahir Madzarevic, Økonomiavdelingen deltatt i analysearbeidet.

Anne Marie Sundberg, Utdanningsavdelingen har bidratt med innsikt i forskriftens kap. 1, om *Krav til akkreditering, studiekvalitet*. Prorektor, Hans Kjetil Lysgård, har fulgt arbeidet gjennom hele prosessen og gitt verdifulle råd og innspill.

Arbeidsgruppen har hatt 8 møter og arbeidsgruppen har arbeidet med å kartlegge hvilke behov UiA har for kompetanse framover, og hvilke utviklingsmuligheter som allerede er etablert på universitetet. Arbeidsgruppen har fått informasjon om Norsk nettverk for forskningsadministrasjon (NARMA), mobilitetsordninger for ansatte, FORTHEM og FEMPPROF for å få nye innsikter og en økt, felles forståelse. Arbeidsgruppa har videre bidratt til å få overblikk over de etablerte karrieretilbudene ved UiA og kvalitetssikret beskrivelsen av disse. I utgangspunktet var det et mål om at planarbeidet også skulle omfatte utvikling av de administrative støttefunksjonene rundt undervisning og forskning. Dette vil bli fulgt opp i det videre arbeid.

I arbeidet har det blitt særlig viktig å analysere behovet for kompetanse i et lengre perspektiv, sette tiltak inn i en større helhetlig sammenheng: hvilket universitet skal UiA være, hvilken profil ønsker vi og hvordan komme dit? Arbeidsgruppen har sammen sett på dette i et 3, 5 og 10 års perspektiv. Arbeidsgruppen har også bidratt inn i planlegging av tre møter med dekanene. Planen er drøftet i Universitetets forsknings- og innovasjonsutvalg 5. februar 2026, som anbefaler Universitetsstyret å gi sin tilslutning til handlingsplanen. Universitetsstyret, i møte 11. mars 2026, sak 16/26 vedtok handlingsplanen med en presisering om at «Oppfølgingen skal ta hensyn til både arbeidsgiver- og arbeidstakerperspektivet», og at FORTHEM ble omtalt under postdoktorer og stipendiater. Videre ble punktet om dosenter noe endret, endringen er innarbeidet i den endelige handlingsplan.

Etablerte karrierefremmende tilbud ved UiA

De siste årene er det utviklet en rekke tilbud ved UiA rettet mot vitenskapelig ansatte (jf. Tabell 1 over *UiAs eksisterende tiltak for karriereutvikling blant vitenskapelige ansatte* s. 14). I det følgende gis en oversikt over karrierefremmende tilbud etablert ved UiA per 2025. I tillegg til de vitenskapelige stillingskategorier som nevnes i det følgende, har UiA også universitets- og

førstebibliotekarere som ikke omfattes av denne planen. Det er behov en tydeliggjøring rundt rammebetingelsene for disse stillingskategoriene og det utredes videre hvordan vi kan legge til rette for karriereutvikling for universitetets- og førstebibliotekarene.

Stipendiat:

Stipendiater/Ph.d. kandidater har fra 2021 hatt tilbud om å delta på workshops med fokus på karriereutvikling. Disse workshops har vært avholdt fakultetsvis, og med både interne og eksterne bidragsytere. På workshopen har stipendiatene fått tips og råd om hvordan de kan beskrive sin egen kompetanse, hvor de kan se etter ledige stillinger og møtt tidligere stipendiater som deler erfaringer om sin vei ut i arbeidslivet.

I tillegg til workshops på fakultetene har det årlig vært arrangert workshops for alle stipendiater på tvers av fakultetene. Her har det, i større grad vært satt søkelys på prosessen med hvordan man kan planlegge for en karriere etter fullført doktorgrad, og stemmer godt overens med det som HK-dir i rammeverket for karriereveiledning for unge forskere omtaler som *karriereinformasjon*³². Disse workshops anerkjennes også som en viktig sosial arena for stipendiatene, blant annet med tanke på nettverksbygging på tvers av organisasjonen. Ansvarlig for tilbudet er Forsknings- og innovasjonsavdelingen, som i samarbeid med fakultetene og Personal- og organisasjonsavdelingen planlegger og gjennomfører workshopene.

Postdoktor

Postdoktorer ved UiA har siden 2024 hatt tilbud om workshops med relevante tema. Postdoktorene fra hele organisasjonen har vært invitert og det har vært både interne og eksterne bidragsytere. Kursholderne bidrar med kunnskap om karriereutvikling og kompetanse kartlegging. Det er erfaringsdeling med representanter fra både akademisk og bedrifter, og tiltaket er i tråd med det HK-dir sitt rammeverk omtaler som *karrierelæringsaktiviteter*³¹. Temaene er særlig vektlagt med tanke på å utvikle og styrke enkelte kompetanseområder som er relevant for postdoktorer. Disse workshops anerkjennes også som en viktig sosial arena for postdoktorene, blant annet med tanke på nettverksbygging på tvers av organisasjonen. Organisering og planlegging av workshops for stipendiater og postdoktorer er et samarbeid mellom fakultetene, Forsknings- og innovasjonsavdelingen og Personal- og organisasjonsavdelingen.

Førstelektor- og dosentprogram

Program for kvalifisering til førstelektor og dosent er et strukturert utviklingsløp for å støtte ansatte i å kvalifisere seg til førstelektor- og dosentopprykk. Programmet har lange tradisjoner ved UiA, og særlig etter 2016 har det vært lagt vekt på støtte og utvikle undervisningskompetansen på universitetet. I dag tilbys programmet lokalt ved campus Kristiansand, digitalt eller som en studieuke på Lesvos, studiesenteret Metochi. Programmet omfatter individuelle veiledningssamtaler frem til innlevert opprykksøknad, og fem workshops med fokus på forståelse av opptakskriteriene, pedagogisk mappe, faglig utviklingsarbeid, oppsett av søknadsdokumenter og akademisk skriving. Utdanningsavdelingen ved PULS er ansvarlig for programmene.

³² [Rammeverk for karriereveiledning for unge forskere](#), HK-dir 2024

Tabell 1 UiAs eksisterende tiltak for karriereutvikling rettet mot vitenskapelige ansatte

	Stipendiater/Ph.d.	Postdoktorer	Lektor	Førstelektor	Første amanuensis	Dosent	Professor	Ledere
Karriereoppfølging	Medarbeidersamtaler							
	Workshops							
Forskning	Forskningsgrupper							
					Veilederutviklingskurs			
Undervisning	Pedagogiske faggrupper							
		UniPed						
Faglig ledelse		Lederutviklingsprogrammer						
Opprykk						Professorprogram		
						Samling for professorer og dosenter		
			Merritert underviser					
			Førstelektor-dosent program					
Internasjonal mobilitet	Støtteordninger for internasjonal mobilitet							
Formidling	Forsker Grand Prix							
					Lørdagsuniversitet			
Faglige utmerkelser					Utdanningsprisen			
	Språkprisen							

Merittert underviser

Program for merittert underviser retter seg mot vitenskapelig ansatte som utmerker seg med innovative, studentaktive og forskningsbaserte tilnærminger i sin undervisning. Programmet har til formål å fremme og belønne fremragende undervisning og verdsette viktig utviklingsarbeid.

En meritteringsordning i høyere utdanning er en ordning der universiteter og høyskoler belønner ansatte som gjør en ekstra god jobb med undervisning og studentoppfølging. Målet med meritteringsordningen er å utvikle pedagogiske meritteringssystemer (jf. *Stortingsmelding nr. 16 Kultur for kvalitet i høyere utdanning (2016–2017)*)³³ som kan stimulere til økt undervisningsinnsats og bidra til at utdanning verdsettes høyere på institusjonene.

Gjennom en meritteringsordning kan undervisere som utvikler nye undervisningsmetoder, bidrar til bedre læringsmiljø og dokumenterer høy pedagogisk kompetanse, få formell anerkjennelse, høyere lønn eller nye karrieremuligheter. Hensikten med en meritteringsordning ved UiA er å fokusere sterkere på undervisningskompetanse og øke status knyttet til utdannings- og undervisningsarbeidet i organisasjonen som helhet. Formålet er todelt, på individnivå handler det om å motivere og belønne enkeltansatte som legger ned betydelig innsats i undervisning, utvikler nye læringsformer, bruker digitale verktøy og bidrar til bedre læringsmiljø. På institusjonsnivå er målet å skape en kultur for kvalitet i utdanning og anerkjenne utviklingsarbeidet i en akademisk ramme. Utdanningsavdelingen ved PULS er ansvarlig for ordningen.

Veilederutviklingskurs for ph.d.-veiledere

Det er utviklet et grunnkurs for veiledere av ph.d kandidater på til sammen 3 dager og som fordeler seg på en 2-dagers samling og en oppfølgingsdag. Etter kurset vil deltakerne ha økt kompetanse til å avstemme forventninger med PhD-kandidater om mål og ambisjoner, ulike former for samarbeid i prosjektet, om å navigere i et veilederteam for å sikre effektivt samarbeid, balansere motstridende behov, for eksempel mellom det private og profesjonelle, kunne gi konstruktiv tekstbasert tilbakemelding, oppmuntre til å være selvstendige og ta eierskap til prosjektene sine, støtte kollegaer i å utvikle sin veiledningspraksis gjennom kollegaveiledning, og kunne bruke det daglige forskningsmiljøet som en ressurs i Ph.d.-veiledningen. Kursene organiseres av Forsknings- og innovasjonsavdelingen og faglig ansvarlig er Gitte Wickmann-Hansen, professor II ved UiA.

Professorprogram

Professorprogrammet ved UiA er et program for å kunne søke opprykk som professor. Målet med programmet er faglig utviklingsarbeid, herunder å drive fram og lede et fagfelt, veilede og mentorere andre, utvikle forskningsprosjekter og forskningsgrupper, oppdage talenter og se mulighetsrom for faglig utvikling mm.

Temaene som blir belyst er formelle krav til professoropprykk, akademisk kultur, blant annet om ulikheter og spenninger mellom profesjonskultur vs. akademisk kultur, uformell og formell makt og myndighet, og hvordan lære seg å lese og manøvrere i den faglige konteksten. Videre om forskningsprofil – dybde og bredde og hvordan akademiske sjangere og akademisk skriving varierer, akademisk lederskap og hvordan få gjennomslag. Programmene går over to år, med en

³³ [Kultur for kvalitet i høyere utdanning](#) (Meld. St. 16, 2016–2017)

samling i hvert semester. Mellom samlingene er det muligheter for å jobbe i grupper og å få veiledning.

Det første programmet startet opp i 2018 (KVALFORSK- programmet), og hadde deltakere i hovedsak fra Fakultet for helse- og idrettsvitenskap, samt noen deltakere fra Fakultet for humaniora- og pedagogikk. Etter hvert har programmet fått deltakere fra alle fakultet og programmene tilbys nå både på norsk og engelsk. Til sammen har 86 personer deltatt i perioden 2018-2025.

I invitasjonen som sendes fakultetene oppfordres det til å en ekstra oppmerksomhet på det underrepresenterte kjønn. Over tid har andelen kvinner økt, og på Professorprogrammet 2024-2025 er det like mange kvinner og menn. Programmene som er gjennomført på norsk har blitt ledet av Eivind Engebretsen, professor II ved UiA, Gina Fraas Henrichsen, seniorrådgiver/forsker ved UiO, Siri Håvås Haugland, instituttleder og visedekan på Fakultet for Helse – og idrettsvitenskap, UiA. Det engelske programmet har vært ledet av Luis Perez-Gonzles og Andreas Prinz, begge professorer ved UiA. Det administrative ansvaret for programmene er knyttet til Personal- og organisasjonsavdelingen.

Arena for dosenter og professorer

I mai 2024 ble det for første gang invitert til en samling for dosenter og professorer på UiA, som en oppfølging av *Handlingsplan for forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon (2023-2025)* og mål 4: «UiA har høy kompetanse på forsknings- og innovasjonsledelse på alle nivå i organisasjonen», og hovedtiltaket i punkt 4.1 «Styrke kompetansetiltak for forsknings- og innovasjonsledelse i hele organisasjonen, og det foreslås å etablere en arena for erfaringsdeling og kompetanseutvikling i forsknings- og innovasjonsledelse for henholdsvis instituttledere, professorer og dosenter»³⁴. Dette ble fulgt opp i august i 2025, og i overkant 60 dosenter og professorer deltar på samlingene. Målet med samlingene er å skape en møteplass for å drøfte hva det skal innebære å være professor og dosent ved Universitet i Agder. Gjennom å gi rom for erfaringsdeling, diskusjoner, samtaler og inspirasjon fra andre institusjoner, er målet å skape større tydelighet og trygghet i rollene. Alle dosenter og professorer inviteres til å være med å utvikle sin egen faglige rolle på universitetet. På samlingene har nye dosenter og professorer blitt spesielt invitert og presentert. Programmet blir utarbeidet av en arbeidsgruppe med professorer og dosenter, under ledelse av prorektor Hans Kjetil Lysgård. Det administrative ansvaret ivaretas av Personal- og organisasjonsavdelingen.

Lederutvikling for nye ledere

Nye ledere på UiA blir invitert til et opplæringsprogram hvor de blir kjent med rammer og mandat for deres nye lederrolle. Her er blant annet grunnleggende utdanningsledelse og forsknings- og innovasjonsledelse sentrale tema. Personal- og organisasjonsavdelingen er ansvarlig for programmet.

Utdannings, forsknings- og innovasjonsledelse

Universitetet har de siste to årene invitert ledere av forskningsgrupper og studieprogramledere til egne samlinger. Programmet følger opp UiAs strategi ved å vektlegge posisjonering av UiA i

³⁴ [Handlingsplan for forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon \(2023-2025\)](#), UiA 2023

forskningsfeltet og bidra til at UiA realiserer strategisk potensiale innen undervisning, forskning og innovasjon.

Videre tilbyr UiA et program som retter seg mot ambisiøse forskings- og innovasjonsledere, med relevant erfaring med ledelse av forskningsgrupper. Programmet skal gi fakultetene ledere som er i stand til å løfte forskning og innovasjon gjennom styrket kompetanse og ferdigheter innen ledelse, operativt og strategisk. Forsknings- og studielederne er svært betydningsfulle for utviklingen av robuste og effektive forsknings- og undervisningsmiljøer ved UiA, og det er grunn til å tro at den strategiske satsingen på lederutvikling innenfor disse områdene vil kunne bidra til rekruttering til ulike lederstillinger ved universitetet. Kurs og samlinger i forsknings- og innovasjonsledelse blir arrangert av Personal- og organisasjonsavdelingen, Utdanningsavdelingen og Forsknings- og innovasjonsavdelingen i et samarbeid.

UiOs Forskningslederprogram

Forskningslederprogrammet ved UiO tilbys også til deltakere fra andre institusjoner. Det er ett program for forskere i tidlig fase av forskningsledelse, og ett program for de som har lengre erfaring. Programmet er aktuelt for de som er gruppeleder, prosjektleder, senterledelse etc. Temaene er ledelse og utvikling av forskergrupper, ledelsesutfordringer i forbindelse med rammebetingelser for forskning, fremtidens forskningssystemer og muligheter innenfor og utenfor egen organisasjon og bevissthet om og utvikling av det personlige lederskapet.

UiOs Program for utdanningsledelse

Program for forskningsledelse og program for utdanningsledelse ved Universitetet i Oslo (UiO) tilbys også til deltakere fra andre institusjoner. Programmene er lederutviklingsprogram for faglige og administrative utdannings- og forskningsledere med ansvar for ett eller flere studieprogram eller emnegrupper med særlig stort koordineringsbehov.

Forskningsledelsesprogrammet har to nivåer, mens programmet om utdanningsledelse tilbys annen hvert år. UiO beskriver at «*Programmets innhold er relevante tema og en vektlegging av refleksiv praksis i egen ledelse. Deltakerne skal lære av og inspirere hverandre. Det legges derfor stor vekt på erfaringsutveksling og øvelser i læringsgrupper*».

Alle tre programmene formidles via Personal- og organisasjonsavdelingen til fakultetene med en oppfordring om å benytte seg av tilbudene.

UiAs kurs i universitetspedagogikk (Uniped)

Et Uniped-kurs (200 timer) bidrar til å styrke pedagogisk kompetanse ved å gi undervisere innsikt, verktøy og refleksjonsevne for å forbedre undervisningspraksisen. Målet er å bidra til at deltakeren innehar utdanningsfaglig kompetanse, slik det er krav om forskriften. Kurset skal gi økt forståelse for læringsteori, kunnskap om vurderingsformer, og innføring i metoder og teknikker for planlegging, gjennomføring og evaluering av undervisning, inkludert bruk av teknologi og digitale verktøy. Uniped fremmer en forskningsbasert tilnærming til undervisning, og deltakerne lærer å bruke forskningslitteratur til å informere og forbedre sin praksis. Det er Utdanningsavdelingen ved PULS som organiserer tilbudet, og interne og eksterne faglige ressurser leverer inn i programmet.

Program for utdanningskvalitet (PRUK)

Program for utdanningskvalitet støtter prosjekter med formål om å fremme utdanningskvalitet og bidra til et godt læringsmiljø for studenter i akademien. Søknader initieres av vitenskapelige ansatte og prosjektene må involvere studenter i utvikling og/eller gjennomføring av prosjektet. Det er mulig å søke om midler om inntil kr. 400 000 per prosjekt og prosjektene som får støtte må aktivt bidra i 1) kick-off for prosjektledere og/eller møte med læringsdesign-huben, 2) underveisveiledning i regi av UiA PULS/læringsdesign-huben, 3) avslutningsseminar og erfaringsdeling, 4) en skriftlig sluttrapport med resultater og erfaringer fra prosjektarbeidet. Erfaringene fra prosjektene deles på UiAs nettsider og i andre kanaler for å kunne nå ut til flest mulig interesserte.

Andre karrierefremmende tiltak på UiA for vitenskapelige ansatte

UiA har som beskrevet over, en rekke karriereutviklende tiltak rettet mot vitenskapelige ansatte. Videre følger flere tiltak som blant annet skal sikre samarbeide på tvers av fagmiljøer:

Forsknings- og pedagogiske fag-grupper har en viktig karrierefremmende funksjon, hvor det jobbes systematisk med forsknings- og utviklingsarbeider, det etablerer samarbeider på tvers og utvider eksterne nettverk både nasjonalt og internasjonalt.

Handlingsplan for internasjonalisering (2022-2026)³⁵ peker på viktigheten av å bruke ansattmobilitet som en del av karriereutviklingen. UiA har blant annet følgende støtteordninger for internasjonal mobilitet og samarbeid: EURAXESS, FORTHEM-alliansen, Erasmus+, North2North og andre stipendordninger.

EURAXESS er en del av EUs tiltak gjennom European Research Area for å rekruttere de beste forskere til Europa og legge til rette for økt forskermobilitet. Over 40 land deltar og det er mer enn 650 lokale EURAXESS sentre, hvorav UiA er en av disse.

FORTHEM-alliansen består av 9 universitet fra 9 forskjellige land som samarbeider på tvers av landegrensene på utdanning, forskning, innovasjon og samfunnsengasjement. Gjennom alliansen får studenter, universitetsansatte, bedrifter, skoler og andre organisasjoner en rekke muligheter til internasjonalt samarbeid. Handlingsplan for internasjonalisering peker på viktigheten av å bruke ansattmobilitet som en del av karriereutviklingen.

Erasmus-programmet er et utvekslingsprogram for studenter og ansatte i EU-området og EØS-området. Det har som målsetting å støtte oppbygging av høyere utdanning og gjøre Europa til et attraktivt område for høyere utdanning. Det er verdens største utdanningsprogram, med et budsjett på 26,5 milliarder euro i perioden 2021-2027. Erasmus+ støtter mobilitet og ulike typer samarbeidsprosjekt i hele utdanningsløpet.

Arenaer for forskningsformidling

UiA opererer med forskjellige arenaer for forskningsformidling, herunder Forsker Grand Prix og Lørdagsuniversitetet. Det er utviklet en rekke arenaer for forskningsformidling og mer informasjon finnes på [UiAs nettsider](#).

³⁵ [Handlingsplan for internasjonalisering 2022-2026](#), UiA 2022

Det er også institusjonelle avtaler for forskningsformidling, blant annet “Vitensporten”, som er et samarbeide mellom UiA og Fædrelandsvennen.

Ved UiA anerkjennes fremragende arbeid innen blant annet innen forskningsformidling årlig via Språkprisen som utløser en premie på 50.000 kr.

Kjønnsbalanse og likestilling på UiA

For UiA er likestilling, inkludering og mangfold ikke bare mål i seg selv, men ressurser som beriker vårt akademiske og administrative miljø, og som er avgjørende for å oppnå samfunnsoppdraget. I Handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold (2025-2028), første mål heter det at «UiA har balansert kjønnsfordeling på alle enheter og avdelinger, blant professor/dosenter, i våre ledergrupper, samt tilstreber balanse i forskergruppene og blant forskningsgruppeledere. Alle ansatte har muligheter for formell og uformell innflytelse, og mangfoldsperspektiver i utøvelsen av akademisk virke verdsettes»³⁶. Kjønnsbalanse er ofte definert ved å representere en andel av hvert kjønn mellom 40 og 60 prosent³⁷ og det er også dette måltall vi på UiA og i denne rapporten henviser til, når vi omtaler “kjønnsbalanse”. Handlingsplanen for karriereutvikling har ulike virkemidler for å støtte opp om dette (jf. avsnitt «Handlingsplan for karriereutvikling 2025-2035» side 33).

UiA har jobbet strategisk og praktisk med å utjevne kjønnsbalansen over tid, og deltatt i Norges Forskningsråd (NFR) sitt BALANSE-program, blant annet gjennom KABAL-prosjektet og FEMPROF.

BALANSE- programmet

På landsplan utgjør kvinner i dag flertallet blant studenter og stipendiater og nær halvparten av det vitenskapelige personalet, men jo høyere opp i det akademiske stillingshierarkiet man kommer, jo lavere er kvinneandelen³⁸. UiA har jobbet strategisk og praktisk over tid med å utjevne kjønnsbalansen, og har søkt og fått prosjektmidler for å jobbe med dette. Som en del av prosjektet har UiA satt i gang en rekke tiltak som forhåndsvurdering av opprykkssøknader, lete – og finne komiteer og «shut – up and write» seminarer rettet mot kvinner. Det har vært produsert videomateriale og temaet kjønnslikestilling har vært på dagsorden på en lang rekke ledersamlinger de siste årene. UiA har bidratt med forskningsartikler og delt erfaringer på flere nasjonale og internasjonale arenaer.

Ved den første prosjektperiodens utløp, i 2019, var andelen kvinnelige professorer på UiA økt fra 19 % til 28 %, 26 kvinnelige førsteamanuenser fikk en forhåndsvurdering, 4 søkte og fikk opprykk, flere hadde søkt eller jobbet med søknad³⁹, og de seneste årene har det vært en jevn økning av opprykk, men det gjenstår et stykke arbeid for å nå målet om kjønnsbalanse og særlig i professorstillinger, (jf. figur 7, side 27).

BALANSE – programmet, som på UiA fikk navnet KABAL var et viktig startpunkt for UiA, som etter avslutningen av programmet er videreført med tiltak og aktiviteter i Handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold. Oppmerksomheten nå er endret fra ubalanserte miljøer hvor det er få kvinner og mange menn, til å rette oppmerksomheten mot det underrepresenterte

³⁶ [Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold 2025–2028](#), UiA 2025

³⁷ [Indikatorrapporten 2025](#), Forskningsrådet 2025

³⁸ [Plan for kjønnsbalanse, kjønnsperspektiver og mangfold](#), Forskningsrådet 2025

³⁹ [Økt kjønnsbalanse ved universitetet i Agder – KABAL](#), Forskningsrådet 2020

kjønn. Dette er et viktig grep for å få frem et likt tilbud til fagmiljøer som har overrepresentasjon av menn eller kvinner. Kvalifiseringsstipendiet som utlyses årlig av Likestilling og inkluderingsutvalget ved UiA, med en historisk ramme på 1 million, er et godt eksempel på tiltak som støtter opp om en ønsket balanse blant professor/dosenter i alle fagmiljøer. Stipendiet bidrar til at en kan få frikjøpt tid fra undervisning til å drive forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, skrive artikler eller andre aktiviteter som gjenstår for å kvalifisere til professor/dosent. Gjennom ordningen ønsker UiA å bidra til at førsteamanuenser/ førstelektorer raskere kvalifiserer seg til opprykk i fagmiljøer hvor det er kjønns-ubalanse blant professorer/dosenter. Likestillings- og inkluderingsutvalget gir anbefaling til fordelingen av midler innenfor gjeldende årlig ramme.

FEMPROF (BALANSE +)

[FEMPROF](#) er et feministisk forsknings- og utviklingsprosjekt som har som mål å bidra til økt likestilling og mangfold ved UiA, og i academia generelt. Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd, og er en del av BALANSE +⁴⁰. Det er basert på en forståelse av at kjønnslikestilling handler om langt mer enn tallmessig kjønnsbalanse. FEMPROF omtaler prosjektet ved at de *«...utforsker og utfordrer tenke- og gjøremåter som er institusjonaliserte ved UiA, og som skaper urettferdighet som er kjønnet og preget av andre forskjellsdimensjoner. FEMPROF innebærer også design, utprøving av og forskning på et program for professorkvalifisering. Denne kvalifiseringen gjøres som et kollektivt og kritisk reflekterende arbeid. Å skape reell likestilling og mangfold i academia er avgjørende for sektorens muligheter for fornying og demokratisering, for økt kvalitet på forskning og undervisning, og ikke minst for å kunne bidra til å løse vår tids store samfunnsutfordringer. Sett i lys av hvordan kjønns- og mangfoldstematikker noen steder fjernes som lovlige forskningstemaer er det viktigere enn noensinne å skape et mangfoldig academia hvor både tematisk og epistemisk mangfold får gode vekstforhold»*⁴¹.

Prosjektet er avsluttet og deltakerne deler funn og innsikter fra de ulike delprosjektene i FEMPROF, der de har sett på tematikker som kopling mellom akademisk og samfunnsmessig mangfold, institusjonell bygging av forskerkarrierer, sykmelding og følelsesarbeid, forskningssamarbeid og akademiske relasjoner. De har også sett på utvikling av en kollektiv og kritisk reflekterende arbeidsmåte for veier mot det å bli professor.

⁴⁰ [FEMPROF \(prosjektets offisielle nettsider\)](#), UiA 2026

⁴¹ [FEMPROF – Kjønn og mangfold i akademiet](#), UiA 2025

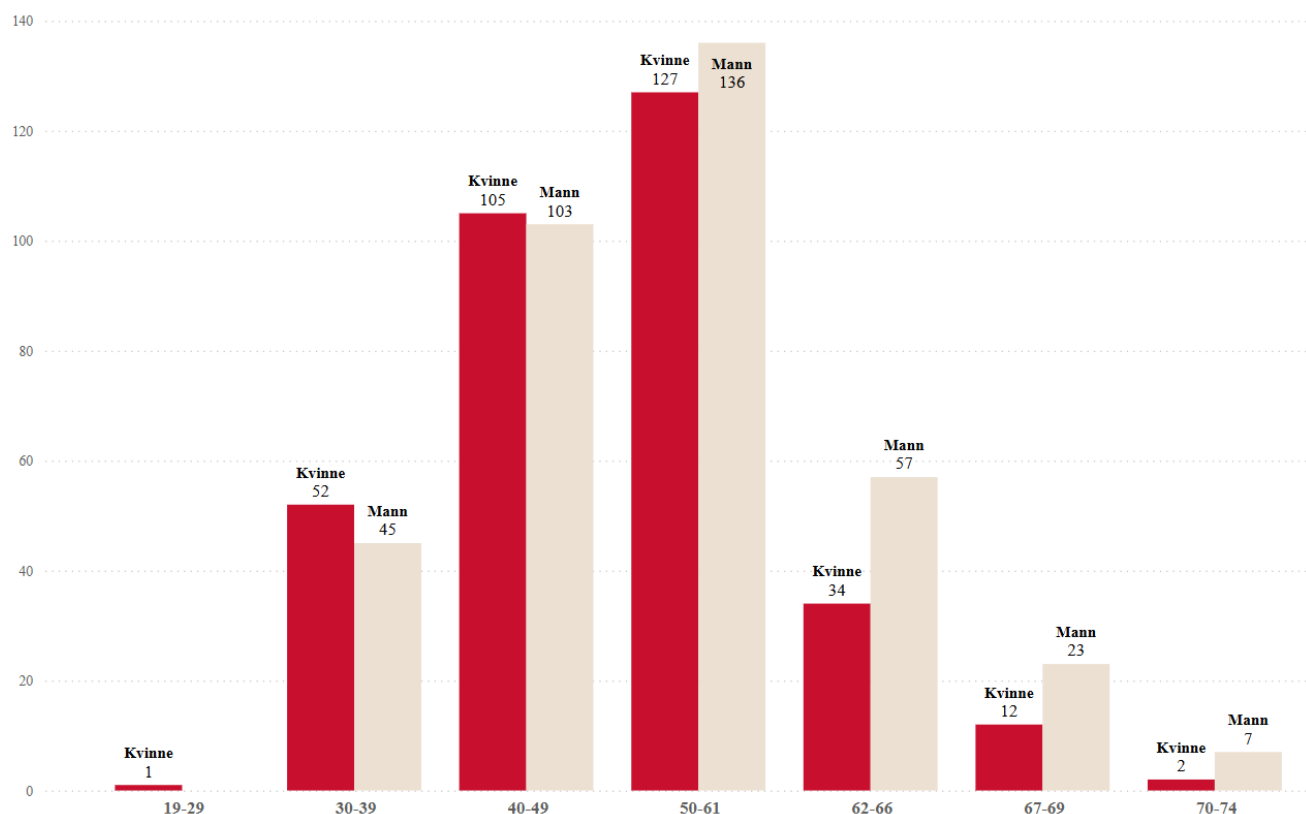
UiAs bemanningsprofil

I arbeidet med en helhetlig plan for karriereutvikling på UiA, har det vært gjort bemanningsanalyser av UiAs profil per i dag og foretatt en framskrivning av disse tallene 3, 5 og 10 år fram i tid. I dette arbeidet er det benyttet ressuroversikten på UiA via Microsofts analyseverktøy *power BI*, tall hentet direkte fra UiAs interne SAP system og fra *Database for statistikk om høyere utdanning* (DBH), som inneholder informasjon om hele den tertiære utdanningen i Norge.

UiAs bemanningsprofil i 2025

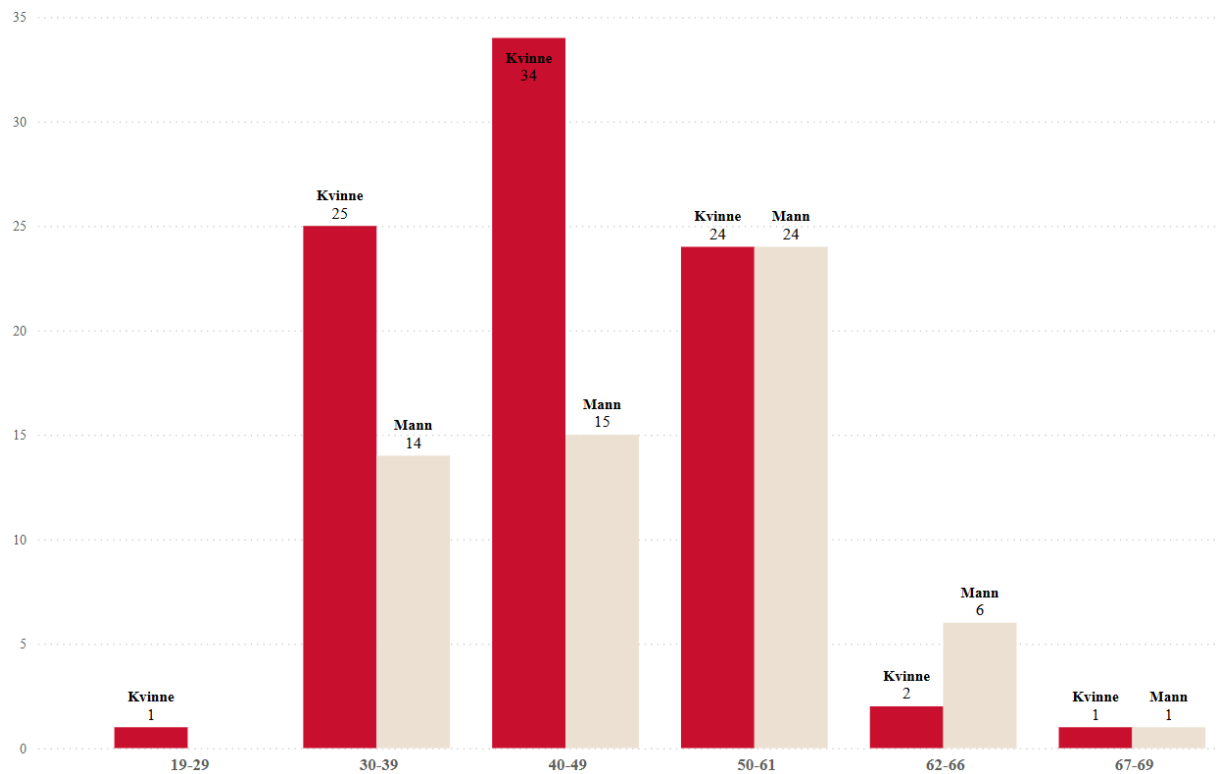
Antall fast ansatte, alders- og kjønnsfordelingen i vitenskapelige stillinger ved UiA

I oktober 2025 var det i alt 704 fast ansatte i vitenskapelig stilling på UiA. I tillegg til stillingene universitetslektor, førstelektor, førsteamanuensis, dosent og professor, er det i totalen talt med personer ansatt som amanuensis (n=1), høgskolelærer (n=1) og forsker (n=14; 64% menn). Gjennomsnittsalderen for alle vitenskapelig ansatte var omtrent 51 (± 10) år, og hadde en tilnærmet lik kjønnsfordeling (menn n= 371, 53 %) (figur 2).



Figur 2 Totalt antall ansatte, alder- og kjønnsfordeling i fast vitenskapelig stilling ved UiA

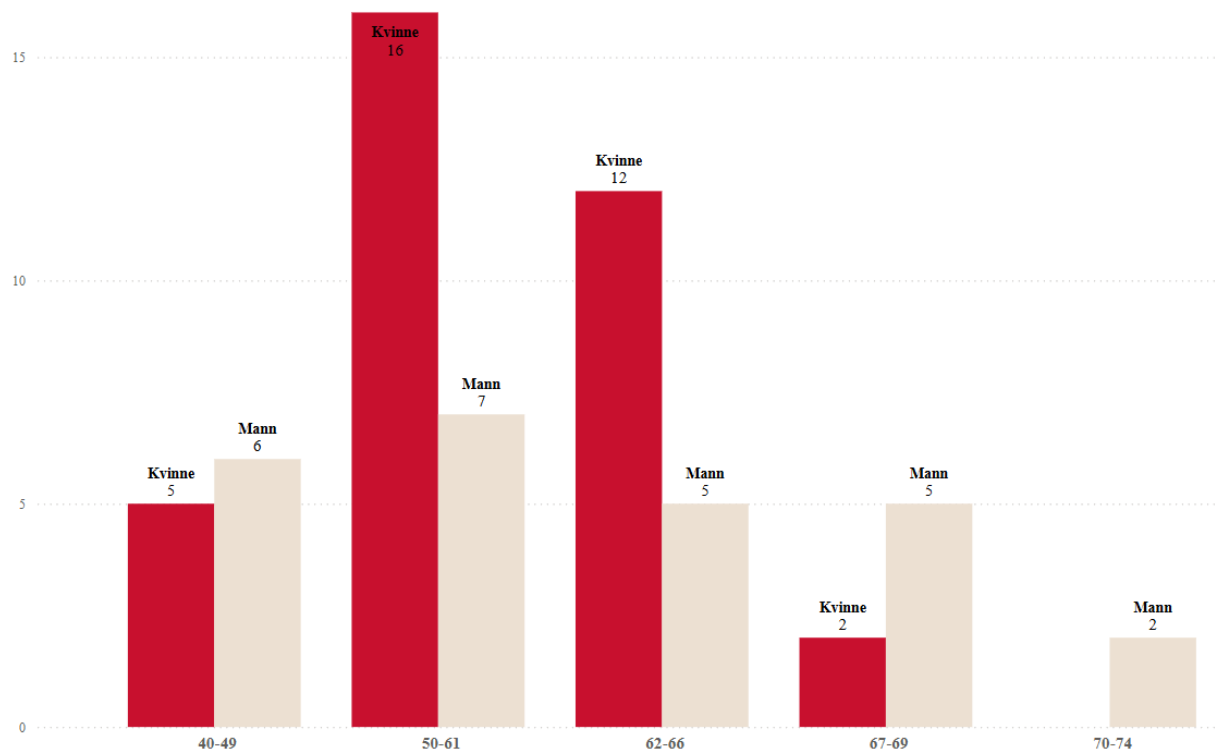
Universitetslektor:



Figur 3 Antall fast ansatte i universitetslektorstilling ved UiA fordelt på aldersgrupper og kjønn

I figur 3 framkommer antall fast ansatte i universitetslektorstilling ved UiA i oktober 2025, fordelt på aldersgrupper og kjønn. I alt var det 147 universitetslektorer, hvorav en større andel var kvinner (n=87, 59%) og særlig i aldersspennet 30-49 år. Gjennomsnittsalderen var 47 ($\pm$ 9) år. Ut av totalen av vitenskapelig fast ansatte ved UiA (N= 704), utgjør andel universitetslektorer 21 %.

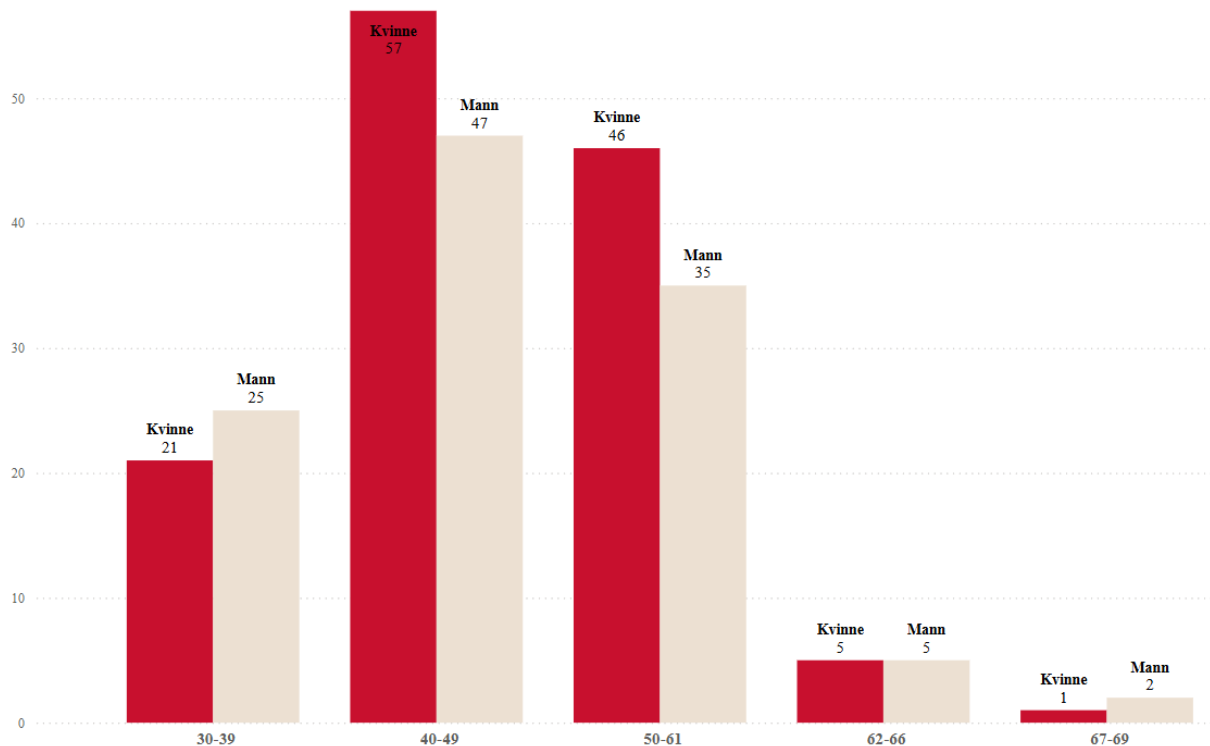
Førstelektor



Figur 4 Antall fast ansatte i førstelektorstilling ved UiA fordelt på aldersgrupper og kjønn

I figur 4 framkommer antall fast ansatte i førstelektorstilling ved UiA i oktober 2025, fordelt på aldersgrupper og kjønn. I alt var det 60 ansatte i stilling som førstelektor, hvorav flesteparten var kvinner ($n = 35$, 58 %), og særlig i aldersspennet 50-61 år. Gjennomsnittsalderen for alle ansatte i denne stillingskategori var $59 (\pm 7)$ år. Ut av totalt antall ansatte i fast vitenskapelig stilling på UiA ($N = 704$), utgjør andel ansatte i førstelektorstilling ca. 9 %.

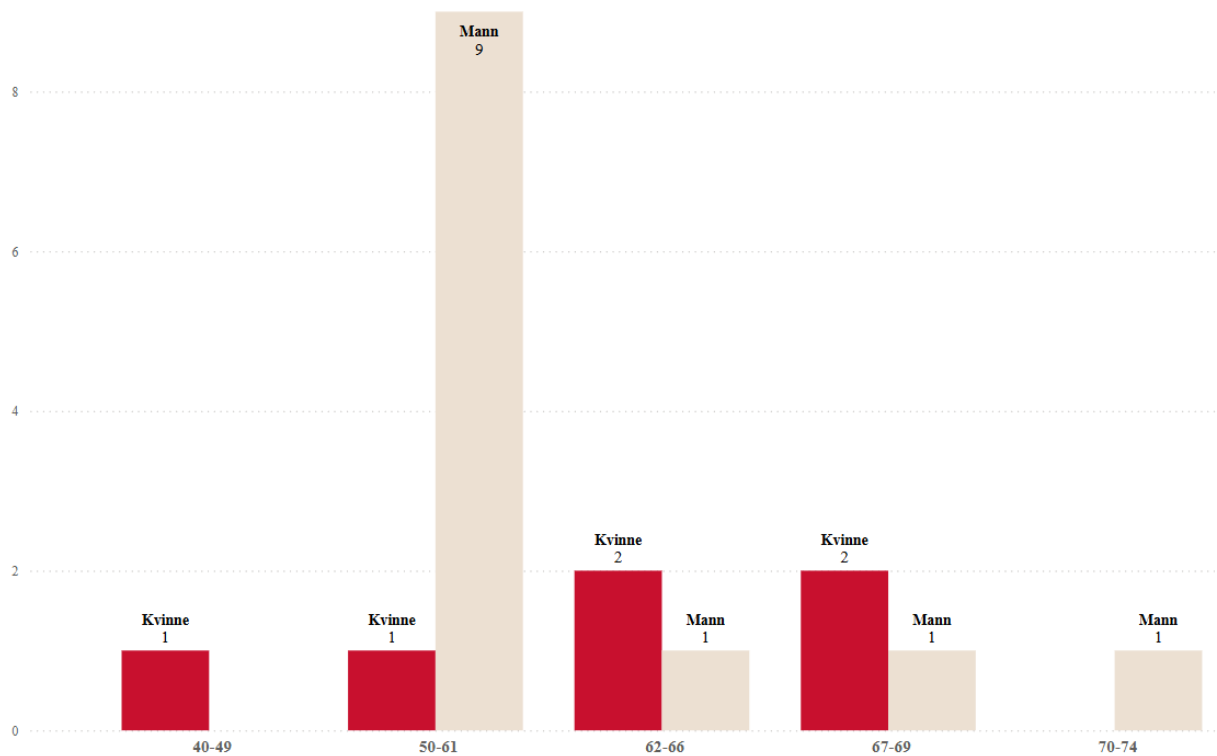
Førsteamanuensis



Figur 5 Antall fast ansatte i førsteamanuensistilling ved UiA fordelt på aldersgrupper og kjønn

I figur 5 framkommer antall ansatte i førsteamanuensistilling ved UiA i oktober 2025, fordelt på aldersgrupper og kjønn. I alt var det 244 personer ansatt og en relativ lik fordeling mellom kvinner og menn, med en liten overvekt av kvinner ($n = 130$, 53 %). Gjennomsnittsalderen for alle ansatte i denne stillingskategori var 47 (± 8) år. Ut av totalt antall ansatte i fast vitenskapelig stilling på UiA ($N = 704$), utgjør andel ansatte i førsteamanuensisstilling ca. 35 %.

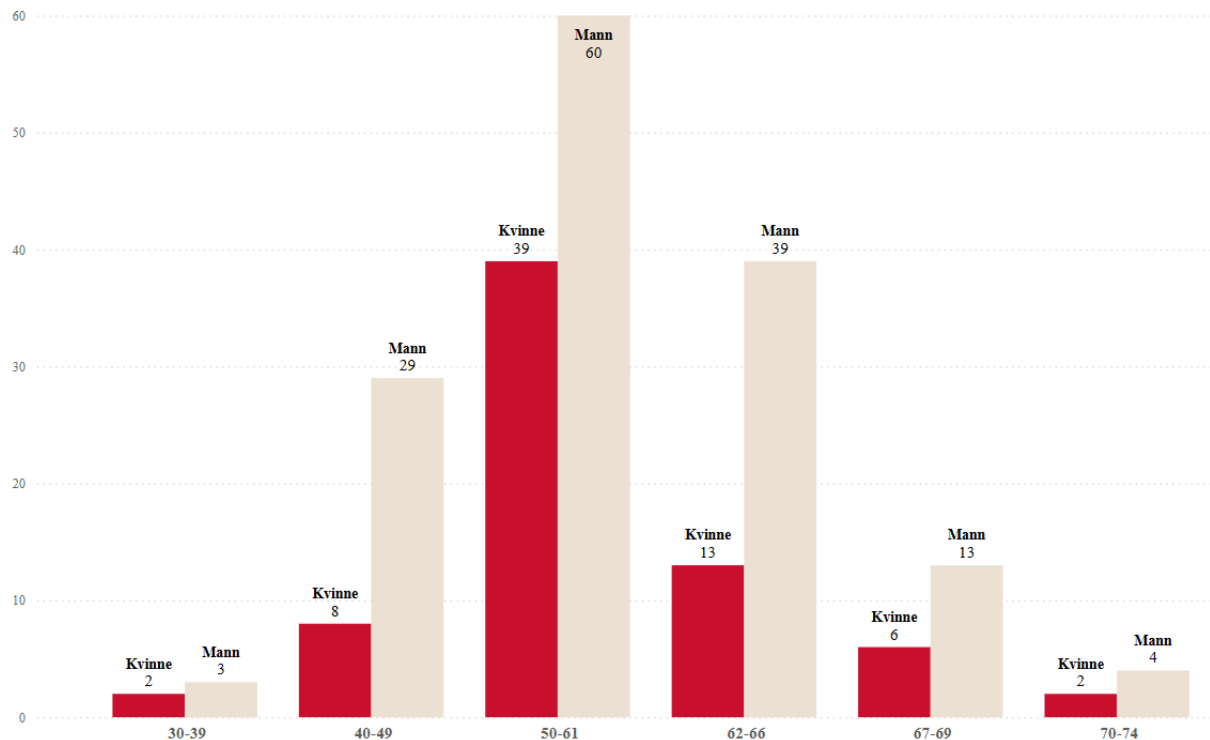
Dosent



Figur 6 Antall fast ansatte i dosentstilling ved UiA fordelt på aldersgrupper og kjønn

I figur 6 framkommer antall ansatte i dosentstilling ved UiA i oktober 2025, fordelt på aldersgrupper og kjønn. I alt var det 18 ansatte i dosentstilling, med en hovedvekt av menn (n=12, 67 %) særlig i aldersspennet 50-61 år. Gjennomsnittsalderen var 60 (± 7) år. Ut av totalt antall ansatte i fast vitenskapelig stilling på UiA (N= 704), utgjør andel ansatte i dosentstilling ca. 3 %.

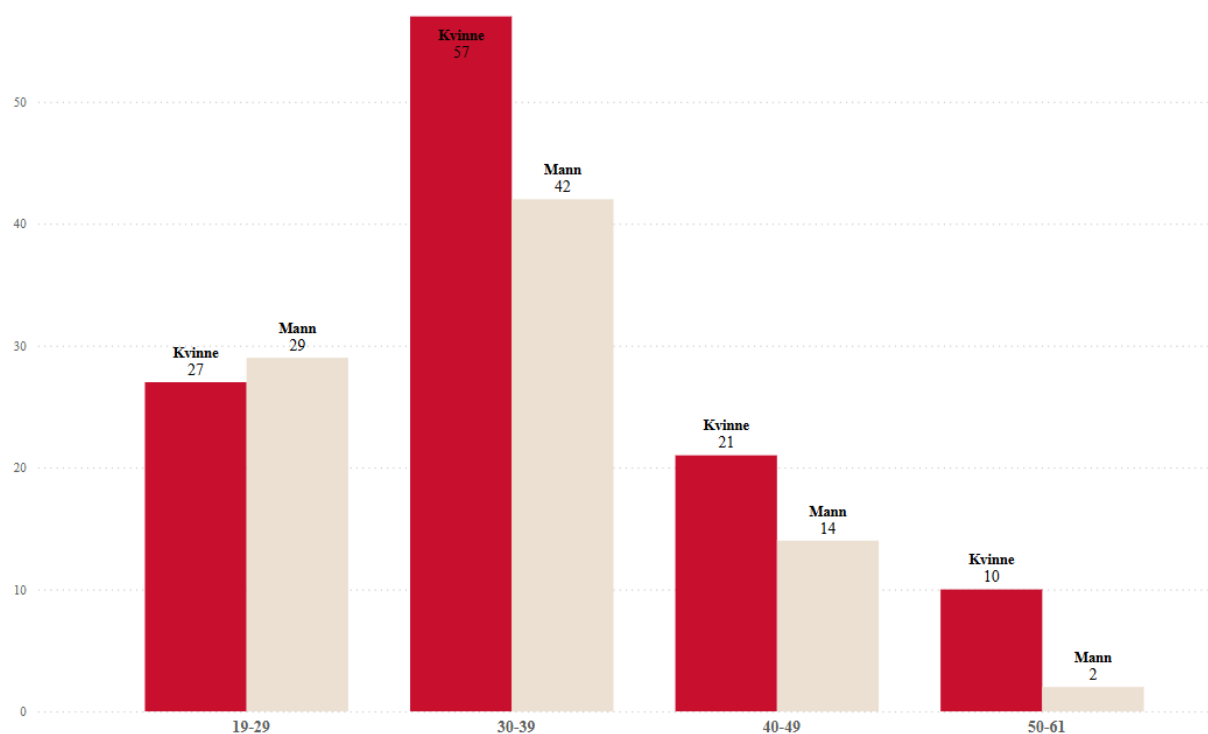
Professor



Figur 7 Antall fast ansatte i professorstilling ved UiA fordelt på aldersgrupper og kjønn

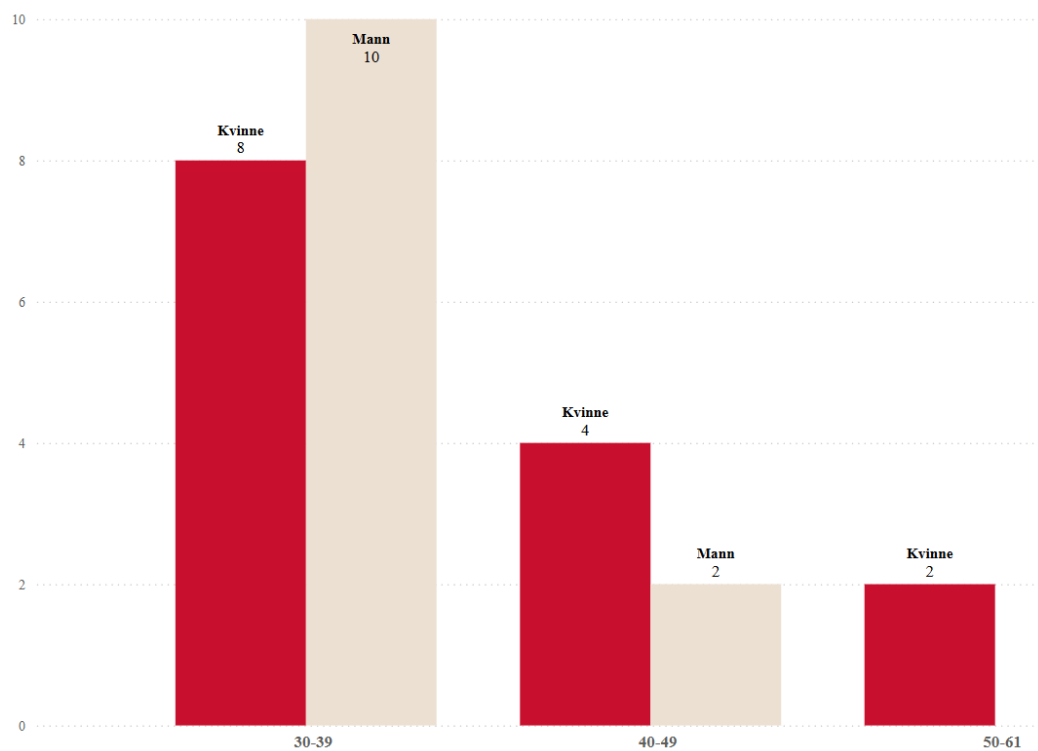
I figur 7 framkommer antall ansatte i professorstilling ved UiA i oktober 2025, fordelt på aldersgrupper og kjønn. I alt var det 218 personer ansatt i professorstillinger, hvorav det var flest menn ($n=145$, 68 %). Gjennomsnittsalderen for alle ansatte i denne stillingskategori var 57 (± 8) år. Ut av totalt antall ansatte i fast vitenskapelig stilling på UiA ($N=704$), utgjør andel ansatte i professorstilling 31 %.

Antall i kvalifiseringsstillingene stipendiat og postdoktor



Figur 8 Antall stipendiater ved UiA fordelt på aldersgrupper og kjønn

I figur 8 framkommer antall personer i stipendiatstilling ved UiA, fordelt på aldersgrupper og kjønn. I alt var det 202 personer ansatt som stipendiat, hvorav flesteparten var kvinner (n= 115, 57%). Gjennomsnittsalderen for alle stipendiater var 35 ($\pm$ 7) år.



Figur 9 Antall postdoktorer ved UiA fordelt på aldersgrupper og kjønn

I figur 9 framkommer antall personer i postdoktorstilling ved UiA, fordelt på aldersgrupper og kjønn. I alt var det 26 personer ansatt som postdoktor og en relativ lik fordeling mellom kvinner og menn (kvinner, n= 16, 53 %). Gjennomsnittsalderen for alle stipendiater var 37 ($\pm$ 7) år.

Framskrivning av bemanningstall og generasjonsutfordringen

Gjennom en framskrivning av dagens bemanningstall for fast vitenskapelig ansatte, ser vi et generasjonsskifte på UiA i løpet av den neste 10-års perioden. Per i dag har UiA, som tidligere nevnt, 704 fast ansatte i vitenskapelig stilling, hvorav 569 (80%) av arbeidsstyrken er under 62 år. Om 3 år vil dette tallet, ifølge framskrivningen av bemanningstallet, være redusert til 513 ansatte, mens gruppen om 5 år vil utgjøre 477 av de nåværende vitenskapelig ansatte på UiA. Om 10 år vil gruppen av vitenskapelig ansatte i fast stilling under 62 år være ytterligere redusert til 371 (53%) (jf. figur 10). Framskrivningen per stillingskategori tyder særlig på, det vil være andel førstelektorer, dosenter og professorer som kraftig reduseres (jf. vedlegg A, B og C⁴²).

Framskrivningen av bemanningstallene gir et bilde av stillingsstrukturen fram i tid og på et overordnet nivå på UiA. Det er ikke tatt hensyn til rekruttering, turn-over eller nye opprykk, men framskrives på bakgrunn av dagens bemanningssituasjon. Tallene gir likevel et innblikk i hvilke behov UiA har for kontinuerlig å være i utvikling slik at kompetanseprofilen på UiA ikke kun opprettholdes, men styrkes og videreutvikles.

Fra kartleggingen av dagens bemanningsprofil på UiA fremgår det, at det særlig er de vitenskapelige ansatte i førstelektor og toppstillingene, som har en relativ høy gjennomsnittsalder per i dag (jf. figur 4, 6 og 7) og derfor også har en betydelig fremskreden alder i framskrivningsanalysene. Gjennomsnittsalderen for førstelektorer ved UiA i 2025 var 59 ($\pm$ 7) år, professorer 57 ($\pm$ 8) år, og dosenter 60 ($\pm$ 7) år. Som en sidebemerkning viser DBH tall fra 2025 til en relativ høy snittalder for fast ansatte i disse tre stillingskategorier i den norske universitetssektoren generelt (gjennomsnittsalder førstelektorer, 55 år; professorer, 56 år; dosent, 61 år (DBH, 2025)). Dette er hva vi heretter refererer til som «generasjonsutfordringen».

Kjønnsbalanse innen stillingskategoriene

På et institusjonelt plan, er fordelingen mellom menn og kvinner innenfor definisjonen på kjønnsbalanse (mellom 40 og 60 %) blant universitetslektorer, førstelektorer, førsteamanuenser, samt stipendiater og postdoktorer per oktober 2025. I toppstillingene, dosent og professor, er andel kvinner et stykke under måltallet. Mens de mannlige dosenter representerer 67 % av de fast ansatte på UiA i denne stillingskategori, utgjør kvinner 33 %. Omtrent det samme gjør seg gjeldende for UiAs professorer, hvor 68 % er menn og 32 % er kvinner.

Det er stor variasjon i andel kvinner og menn i toppstillingene mellom de norske universiteter. Blant dosenter varierer andelen av kvinner mellom 28 og 66 %⁴³, mens kvinner utgjør mellom 30 og 58 % av professorene (DBH, 2025).

I perioden 2020 og frem til oktober 2025, var det samlet sett flest kvinner som fikk opprykk ved UiA (jf. vedlegg D). I alt fikk 82 (55 %) kvinner og 68 (45 %) menn opprykk til enten første- eller toppstilling. Dette omfatter også opprykk til dosenter, hvor noen flere kvinner (n= 9) fikk opprykk enn menn (n= 6). Opprykkstallene tyder på at de kvinner som fikk opprykk til dosent, brukte kortere tid i den forrige stilling innen opprykket enn deres mannlige kollegaer (jf. vedlegg E).

⁴² Tilsvarende figurer for framskrivningstall for dosentprofilen på UiA er ikke inkludert grunnet svakt datagrunnlag.

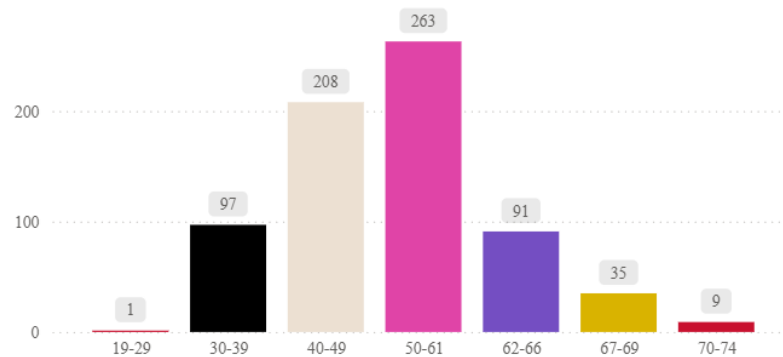
⁴³ Det skal tas forbehold om, at sammenligningsgrunnlaget generelt er begrenset blant dosenter. Universiteter med 2 (eller færre) årsverk ansatt i dosentstilling er utelatt i oppsummeringstallene.

Selv om flere kvinner totalt sett fikk opprykk i perioden enn menn, gjelder dette ikke for opprykk til professor. Betydelig færre kvinner (n=25, 38 %) enn menn (n=41, 62 %) fikk opprykk til professor i perioden 2020 frem til oktober 2025. Videre tyder opprykkstallene på, at det ikke var den store forskjell på hvor mange år kvinner og menn brukte på å bevege seg fra én stillingskategori til den neste i professorstigen (jf. vedlegg E), men kvinnene var gjennomsnittlig 4-6 år eldre enn menn når de søkte om opprykket (jf. vedlegg F). Som tidligere beskrevet, steg andel kvinnelige professorer fra 19 % til 28 % under BALANSE-programmet på UiA over en 6 års periode (2013- 2019) (jf. side 20). Bemanningsanalysene og opprykkstallene viser ikke til samme progresjonen de seneste 6 årene. I dag utgjør kvinnelige professorer, som vist, 32 %.

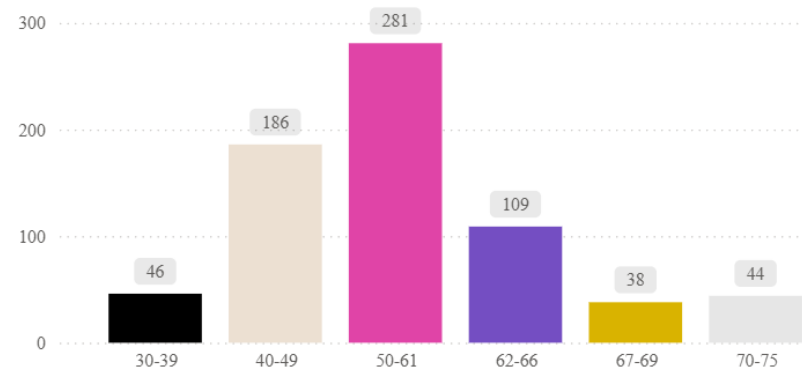
I overensstemmelse med *Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold (2025-2028)*⁴⁰ må UiA fortsatt jobbe mot å oppnå en balansert kjønnsfordeling. Tallene presentert i denne rapport er institusjonelle tall og disse kan se annerledes ut når vi analyserer på fakultet- og instituttnivå. Det henvises til Handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold (2025-2028), om at det ikke kun er et mål om å oppnå en bedre kjønnsbalanse i toppstillingene, men også en «...balansert kjønnsfordeling på alle enheter og avdelinger på universitetet...»⁴⁴.

⁴⁴ [Handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold 2025-2028](#), UiA 2025

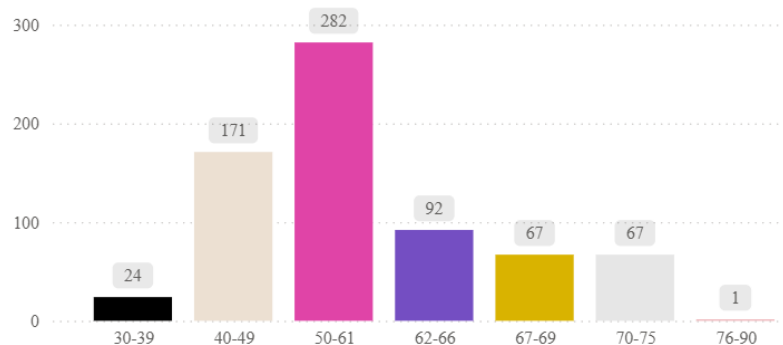
Bemanning på UiA per i dag



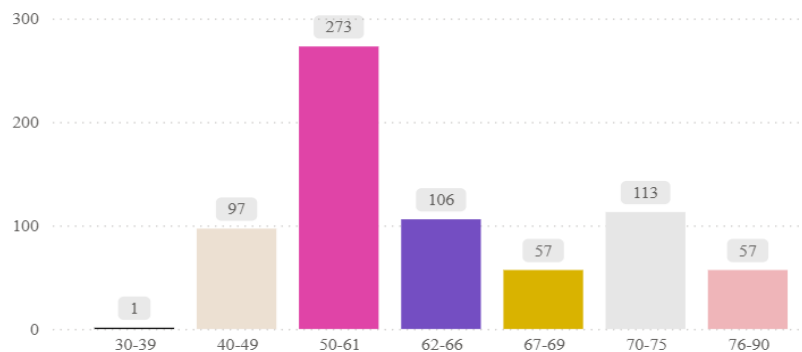
Bemanning på UiA per 2028



Bemanning på UiA per 2030



Bemanning på UiA per 2035



Figur 10 Framskrivning av bemanningstall og aldersfordeling på UiA per i dag, 3, 5 og 10 år frem i tid

Hovedutfordringer i UiAs bemanningsprofil og fokuspunkter fremover

Det er identifisert tre hovedutfordringer i UiAs nåværende bemanningsprofil sett fra et institusjonelt nivå: **1)** en generasjonsutfordring i førstelektor- og toppstillingene, **2)** kjønnsfordelingen, særlig i toppstillingene dosent og professor og **3)** en relativ høy andel universitetslektorer uten førstekompetanse (21 %).

Arbeidsgruppen legger til grunn at oppfølgingen av de nevnte utfordringene følges opp i det videre arbeidet på det enkelte fakultet og institutt. Det er her koblingen mellom kompetanseprofil på fakultetet og studieporteføljen etableres. Samtidig som UiA “... utfører forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå, og tilbyr solide forskningsbaserte utdanninger» (UiA strategi 2025-2028) og skal sikre at alle ansatte skal ha meningsfulle og utfordrende oppgaver, et inkluderende arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter, skal UiA også sikre at fagmiljøet utvikler og innfrir kravene i forskriften for slik å sikre at UiA fortsatt kan akkrediteres som universitet og lever opp til kravene på både lavere og høyere nivå (jf. avsnitt «Ny UH-lov og forskrift, s.8). Dette innebærer blant annet at det på et lavere nivå (bachelorutdanninger) kreves at **minst 20 prosent** av årsverkene i fagmiljøet innenfor studietilbudets fagområde har førstestillingskompetanse. Tilsvarende kreves det på et høyere nivå (masterutdannelsene) at **minst 50 prosent** av årsverkene i fagmiljøet har førstestillingskompetanse og **minst ti prosent** av årsverkene har professor- eller dosentkompetanse innenfor studietilbudets fagområde⁴⁵.

I tillegg vises det til forskriftens krav, § 1-12 om generelle krav til fagmiljø, hvor det heter at «Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal ha en størrelse som står i forhold til antallet studenter og studiets egenart, være kompetansemessig stabilt over tid og ha en sammensetning som dekker fag, emner og veiledningen som inngår i studietilbudet» oppfylles. Det enkelte fagmiljø gjør vurderinger om hvilken profil fakultetet skal ha, og vurdere forholdet mellom et karriereløp som førsteamanuensis og professor eller førstelektor og dosent. Som et eksempel kan nevnes at kjønnsbalansen på et institusjonelt nivå har hatt en positiv utvikling de seneste årene, samtidig som at kjønnsbalansen innen toppstillingene samt på noen institutt fortsatt har en kjønnsubalanse. Dette må det jobbes videre med, i tråd med *Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold*⁴⁶.

Erfaringene har vist at det tar tid å jobbe med karriere- og kompetanseutvikling. Arbeidet med en helhetlig tilnærming til karriereutvikling for alle vitenskapelige stillingskategorier, slik dette planarbeidet har lagt opp til, skal støtte opp om en systematisering og strukturering av karriereutviklingsarbeidet, og bidra til å korte ned tiden det tar å få opprykk fra en stilling til en annen på UiA. Samlet sett kan man si at analysene, planarbeidet, erfaringene fra BALANSE – prosjektene, FEMPROF og drøftingene i ledermøter har gitt oss ny kunnskap, en større forståelse av utfordringene, samt et ønske om en mer strategisk tilnærming til karriereutviklingen på UiA.

⁴⁵ [Forskrift til Universitets- og høyskoleloven](#), 01.08.2024

⁴⁶ [Handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold 2025-2028](#), UiA 2025

Handlingsplan for karriereutvikling 2026-2036

Handlingsplanen er et verktøy for å realisere UiAs ambisjoner om karriereutvikling for vitenskapelig ansatte og vitenskapelig ledere i perioden 2026-2036. Handlingsplanen forplikter UiA til å satse på talentutvikling for stipendiater og postdoktorer, støtte karriereløp for universitetslektorer, førstelektorer, førsteamanuenser, dosenter og professorer og en styrket lederutvikling. På UiA ønsker vi en levende kultur for karriereutvikling som bidrar til å motivere, rekruttere og beholde dyktige medarbeidere – og som samtidig styrker UiAs rolle som en attraktiv arbeidsplass og fremtidsrettet institusjon.

Universitetet i Agder skal utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå, og tilby solide forskningsbaserte utdanninger. UiA skal også ha en organisasjonskultur som kjennetegnes ved kvalitet, kreativitet og kritisk tenkning. Alle ansatte skal ha meningsfulle og utfordrende oppgaver, et inkluderende arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter (jr. UiAs strategi 2025-2028⁴⁷). UiA har som beskrevet, en rekke karriereutviklende tiltak rettet mot vitenskapelige ansatte, og tiltakene som er etablert har som mål å støtte opp om dette. På den måten kan ledere på alle nivå følge opp analyser og vurderinger som blir gjort i fagmiljøet, og motivere vitenskapelig ansatte til å planlegge egen karriere, og ta velinformerte karrierevalg. Åpenhet om muligheter og ambisjoner for den enkelte skjer i dialogen mellom leder og medarbeider, og i handlingsplanen legges det til grunn at medarbeidersamtalen er arenaen hvor dette tematiseres og følges opp. Vitenskapelig ansatte skal både ha kunnskap om rettigheter og ansvar som ligger til egen stilling, og ta et selvstendig ansvar for egen karriereutvikling. Det presiseres at når en vektlegger medarbeidersamtalene som det naturlige møtepunkt for dialog, utelukker det ikke at dialogen kan skje fortløpende og på andre arenaer.

Det finnes flere arenaer enn medarbeidersamtalen som kan benyttes til å drøfte karriereutvikling mellom leder og vitenskapelig ansatte, likevel knytter handlingsplanen an til denne samtalen. Dette fordi det er den samtalen alle ansatte skal inviteres til, og samtalen skal gjennomføres jevnlig - en gang om året. UiA har utarbeidet maler for samtalen og annet støttemateriale er tilgjengelig for både ledere og ansatte. I medarbeidersamtalen kan det legges til rette for at den enkelte ansatte kan utvikle seg i overensstemmelse med egne behov og ambisjoner om videre karriereutvikling, samt at leder følger opp institusjonens kompetansebehov og mål for det enkelte fagmiljø og studietilbud (jf. avsnitt «Ny UH-lov og forskrift, s.8).

Veien videre for å realisere mål og tiltak i handlingsplanen

Som det framgår i denne rapporten, har arbeidsgruppa gjort en rekke analyser og framskrevet behovet for kompetanse framover i tid. Som allerede nevnt vises det til et videre arbeid på fakultetene og instituttene for enda mer presise bakgrunnsdata (kartlegge egen bemanningsprofil), samtidig som det jobbes videre i «Arbeidsgruppen for beslutningsstøtte og styringsdata» som nå er i arbeid.

Med utgangspunkt i det utfordringsbildet som er skissert, utfordres lederne til å jobbe aktivt med 1) tiden det tar for den enkelte ansette å videreutvikle egne kompetanser for å kunne søke

⁴⁷ [Universitetet i Agders strategi 2025-2028](#), 2024

opptrykk fra den ene stillingskategori til den neste, 2) kjønnsbalansen i de fagmiljøer det er aktuelt, og 3) å legge til rette for at universitetslektorer oppnår førstekompetanse.

I arbeidet med handlingsplanen har det vært reist spørsmål om betydningen av å ha konkrete måltall. Arbeidsgruppen har ikke funnet det hensiktsmessig å sette konkrete måltall for de ulike utfordringene som har vist seg på et institusjonelt nivå, men vil komme tilbake til dette og vurdere dette når fakultetene har fått et bedre tallgrunnlag og har fått mulighet til å jobbe videre med analysematerialet.

Samtidig som det jobbes videre med styringsdata og beslutningsstøtte vil arbeidet med å realisere mål og tiltak i handlingsplanen fortsette. Arbeidet vil ta utgangspunkt i handlingsplanen og legge HK-dir sitt rammeverk for karriereutvikling for forskere i tidlig karrierefase⁴⁸ og prinsippene for kvalitet i karriereutviklingen til grunn, (jf. figur s. 9). De tilbud som allerede er etablert i samarbeid med fakultetene rettet mot forskere i tidlig karrierefase, faller godt innenfor disse anbefalingene og vil utvikles og systematiseres ytterligere for å lykkes enda bedre og omfatte enda flere av våre ansatte. UiA finner at disse anbefalinger er et godt utgangspunkt for å jobbe videre med å utvikle gode karrieretilbud rettet mot vitenskapelig ansatte i *alle deler* av karriereløpet.

Handlingsplanen følger opp UiAs strategi⁴⁹, samtidig som den er utviklet med et 10 års perspektiv. Planen vil være i kontinuerlig utvikling, og universitetsstyret vil få en statusrapport innen utgangen av 2028, som vil angi framdrift og hvordan handlingsplanen er fulgt opp i organisasjonen. Her vil det kunne bli vurdert om det er behov for andre eller flere tiltak, og eventuelt med en vurdering om det er hensiktsmessig med mer konkrete måltall.

Oppfølgingsarbeidet legger til grunn et samarbeid på tvers av fakultet og administrative enheter, og Personal- og organisasjonsavdelingen vil ha et koordinerende ansvar for oppfølging og rapportering.

Avslutning:

Institusjonene har selv ansvar for rekruttering, tilrettelegging for karriereveiledning og oppfølging av de ansatte, og det er et lederansvar å sørge for gode vilkår. Hvordan man følger opp og legger til rette er opp til institusjonen selv, og det er en strategisk vurdering å bygge solide fagmiljøer og ivareta de ansattes arbeidsvilkår⁵⁰. God rekruttering og oppfølging av ansatte krever oversikt og kunnskap om nasjonale rammer, institusjonens regler og rutiner, og gjelder særlig de som har personal- og veilederansvar. Vitenskapelig ansatte må ha kunnskap om rettigheter og ansvar som ligger til stillingen og ta et selvstendig ansvar for egen karriereutvikling. Det er et ansvar UiA tar på alvor og et viktig mål med planarbeidet.

Handlingsplanen forplikter UiA til å satse på talentutvikling for stipendiater og postdoktorer, støtte karriereløp for førstelektorer, dosenter, førsteamanuenser og professorer og en styrket lederutvikling. På UiA ønsker vi en levende kultur for karriereutvikling som bidrar til å motivere, rekruttere og beholde dyktige medarbeidere – og som samtidig styrker UiAs rolle som en attraktiv arbeidsplass og fremtidsrettet institusjon.

⁴⁸ [Rammeverk for karriereveiledning for unge forskere](#), HK-dir 2024

⁴⁹ [Universitetet i Agders strategi 2025-2028](#), 2024

⁵⁰ [Strategi for forskerrekruttering og karriereutvikling](#), Kunnskapsdepartementet 2021

Referanseliste

Arentoft et al. (2022). *Agreement on Reforming Research Assessment (ARRA)*. Zenodo.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13480728>

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) (2024). *Rammeverk for karriereveiledning for unge forskere*. <https://hkdir.no/karriereveiledning-og-utdanningsvalg/rammeverk-for-karriereveiledning-for-forskere-i-tidlig-karrierefase>

Europa kommisjonen (2004). *EURAXESS – Researchers in Motion*.
<https://euraxess.ec.europa.eu/>

Europa kommisjonen (2005). *The European Charter for Researchers: The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers (Charter and Code)*.
https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf

Europa kommisjonen (2017). *Open Science Career Assessment Matrix (OS-CAM)*.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/47a3a330-c9cb-11e7-8e69-01aa75ed71a1>

FEMPROF – Kjønn og mangfold i akademiet (BALANSE programmet) (2019).
<https://femprof.uia.no/>

Forskningsrådet (2020). *Forskningsrådets policy for åpen forskning*.
<https://www.forskningsradet.no/siteassets/forskningspolitisk-radgivning/apen-forskning/nfr-policy-apen-forskning-norsk-ny.pdf>

Forskningsrådet (2020). *BALANSE - Kjønnsbalanse i toppstillinger og forskningsledelse: Økt kjønnsbalanse ved universitetet i Agder – KABAL*.
<https://prosjektbanken.forskningsradet.no/project/FORISS/245466>

Forskningsrådet (2025). *Plan for kjønnsbalanse, kjønnsperspektiver og mangfold*.
<https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2025/plan-kjonnslalanse-kjonnsperspektiver-mangfold.pdf>

Kunnskapsdepartementet (2017). *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* (Meld. St. 16, 2016–2017). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/>

Kunnskapsdepartementet (2021). *Strategi for forskerrekuttering og karriereutvikling*.
https://www.regjeringen.no/contentassets/f14b4981c2f549489941bc607cf9bc5f/strategi-forskning-web_uu.pdf

Kunnskapsdepartementet (2024). *Universitets- og høyskoleforskriften* (Forskrift til universitets- og høyskoleloven). Norsk lovdata, 1. august 2024.
<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2024-06-28-1392>

Kunnskapsdepartementet (2024). *Lov om universiteter og høyskoler* (Universitets- og høyskoleloven). Norsk lovdata, 1. august 2024. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2024-03-08-9>

Norges forskningsråd (2025). *Indikatorrapporten*. Nov 2025.

<https://www.forskningsradet.no/indikatorrapporten/indikatorrapporten-dokument/>

Reiling et al. (2020). *Doktorgradsundersøkelsen 2019. En spørreundersøkelse blant doktorer (ph.d.) som disputerte i 2013, 2014 eller 2015*. <https://hdl.handle.net/11250/2678938>

Stewart A. (2023), *Karriereutvikling: Hvordan nå dine mål*. Foretaksrapporten, 2023.

<https://foretaksrapport.no/karriereutvikling-hvordan-na-dine-mal/>

The Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) (2022). <https://www.coara.org/>

The San Francisco Declaration on Research Assessment (DORA) (2012). The American Society for Cell Biology, dec 2012. <https://sfdora.org/read/>

Universitetet i Agder (2022). *Handlingsplan for internasjonalisering (2022-2026)*.

<https://www.uia.no/om-uia/sentrale-dokumenter/handlingsplan-for-internasjonalisering.html>

Universitetet i Agder (2024). *Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold (2025–2028)*.

<https://www.uia.no/om-uia/likestilling-og-mangfold/handlingsplan.html>

Universitetet i Agder (2024). *UiAs strategiplan (2025-2028)*. [https://www.uia.no/om-](https://www.uia.no/om-uia/strategi/strategi_uia2025_a3_liggende.pdf)

[uia/strategi/strategi_uia2025_a3_liggende.pdf](https://www.uia.no/om-uia/strategi/strategi_uia2025_a3_liggende.pdf)

Universitetet i Agder (2024). *Handlingsplan for forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og innovasjon for UiA (2023-2025)*. [https://www.uia.no/om-uia/sentrale-](https://www.uia.no/om-uia/sentrale-dokumenter/handlingsplan-forskning-kunstnerisk-utviklingsarbeid-innovasjon.html)

[dokumenter/handlingsplan-forskning-kunstnerisk-utviklingsarbeid-innovasjon.html](https://www.uia.no/om-uia/sentrale-dokumenter/handlingsplan-forskning-kunstnerisk-utviklingsarbeid-innovasjon.html)

Universitetet i Agder (2025). *UiAs kompetansevurderingsmatrise (UiA-CAM)*.

<https://www.uia.no/intranett/kompetanseutvikling/vitenskapelig-ansatte/merittering-og-opprykk/kompetansevurderingsmatrise.html>

Universitetet i Agder (2025). *Personalpolitikken på UiA (2025-2028)*.

<https://www.uia.no/intranett/mitt-ansattforhold/reglement-og-avtaler/personalpolitikken-ved-uia.html>

Universitets- og høyskolerådet (2021). *Veileder for vurdering i akademiske karriereløp NOR-CAM*

- *En verktøykasse*. https://www.uhr.no/_f/p1/iab94a5c2-b008-42af-a66a-c81750adb350/nor-cam-en-verktoykasse-endelig.pdf

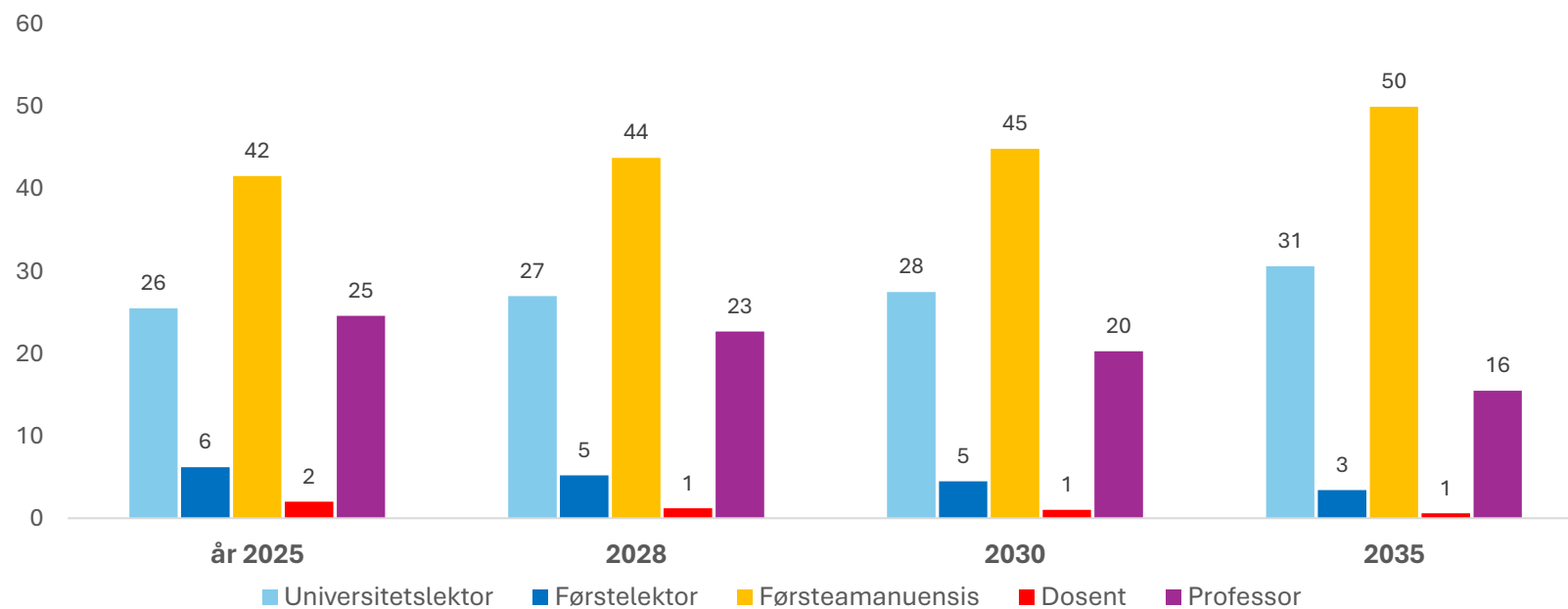
Woolston C. (2019). *PhD poll reveals fear and joy, contentment and anguish*. Nature, 575, 403–

406. <https://www.nature.com/articles/d41586-019-03459-7>

Vedlegg

Vedlegg A	Prosentvis andel av ansatte i fast vitenskapelig stilling <62 år ved UiA per 2025 og fremskrevet 3, 5 og 10 år
Vedlegg B	Bemanningstall og aldersfordeling for førstelektor ved UiA per i dag, 3, 5 og 10 år
Vedlegg C	Bemanningstall og aldersfordeling for professor ved UiA per i dag, 3, 5 og 10 år frem i tid frem i tid
Vedlegg D	Antall opprykk til første- og toppstillinger ved UiA (2020-okt 2025)
Vedlegg E	Antall år i stiling innen opprykk til første- og toppstilling på UiA (2020-okt 2025)
Vedlegg F	Gjennomsnittlig alder ved opprykk til første- og toppstilling på UiA (2020-okt 2025)
Vedlegg G	Prosentvis andel i fast vitenskapelig stilling ved UiA og ved et utvalg av andre norske universiteter (2025)

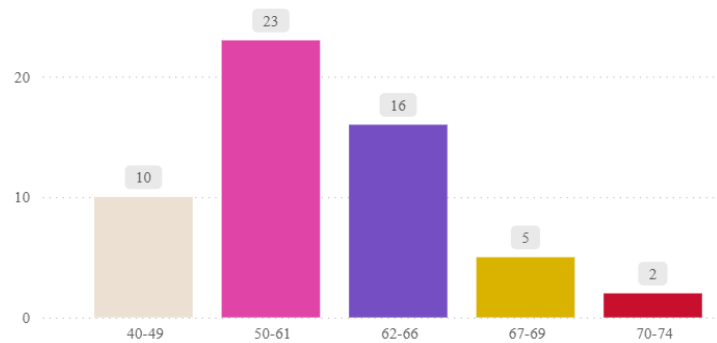
Vedlegg A



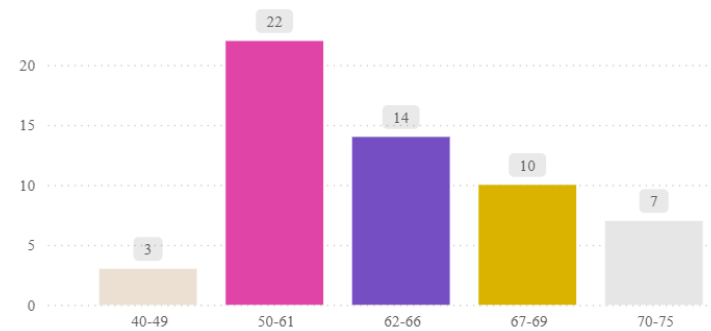
Figur A Prosentvis (%) andel av ansatte i fast vitenskapelig stilling <62 år ved UiA per 2025 og fremskrevet 3, 5 og 10 år

Vedlegg B

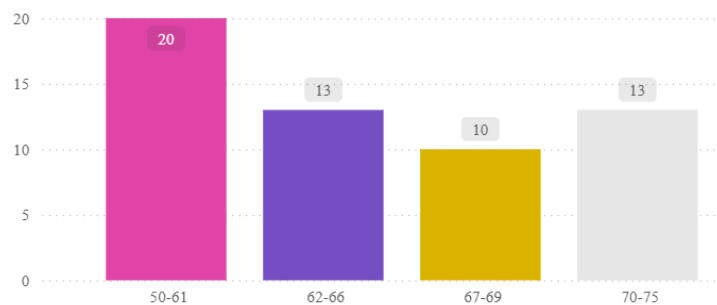
Bemanning på UiA per i dag



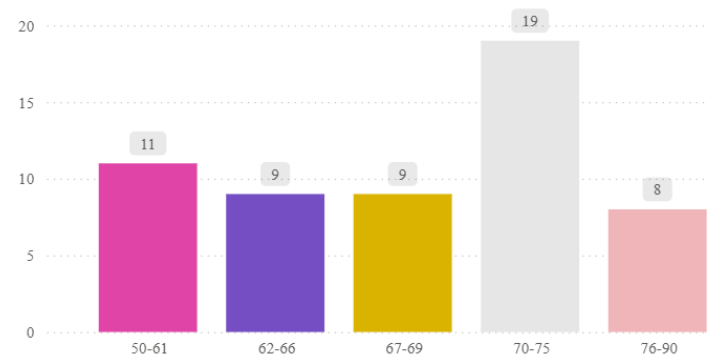
Bemanning på UiA per 2028



Bemanning på UiA per 2030



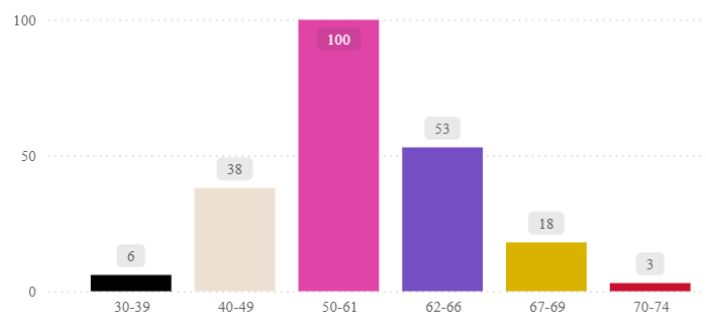
Bemanning på UiA per 2035



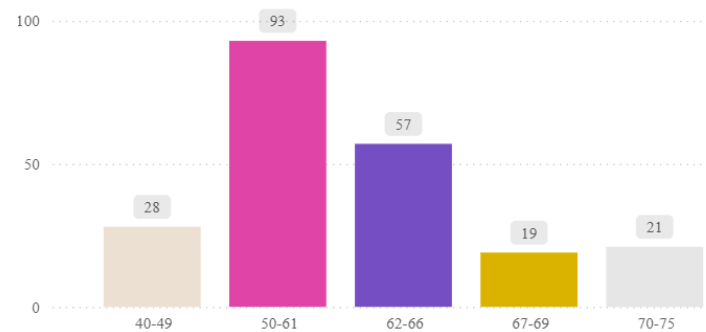
Figur B Bemanningstall og aldersfordeling for førstelektor ved UiA per i dag, 3, 5 og 10 år frem i tid

Vedlegg C

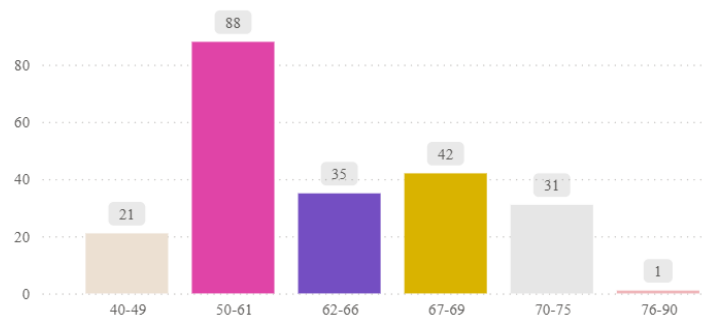
Bemanning på UiA per i dag



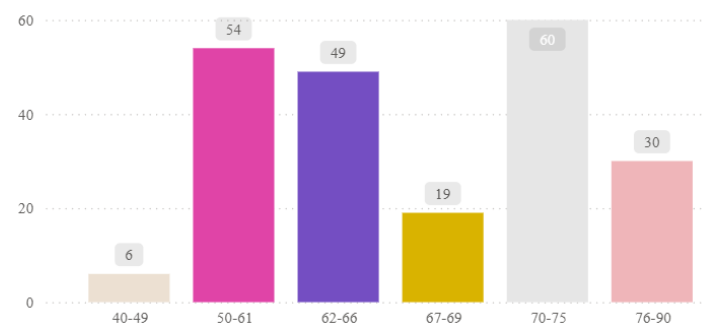
Bemanning på UiA per 2028



Bemanning på UiA per 2030

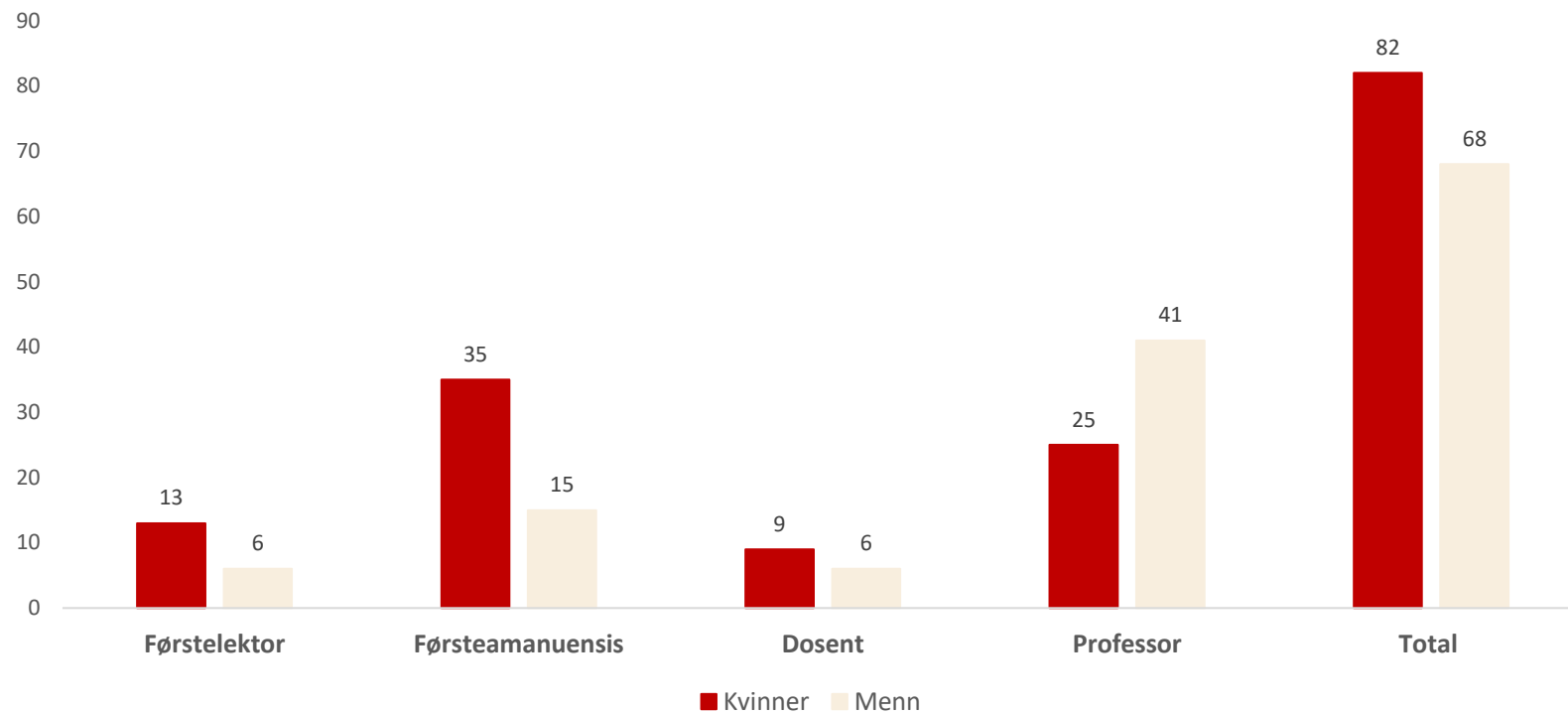


Bemanning på UiA per 2035



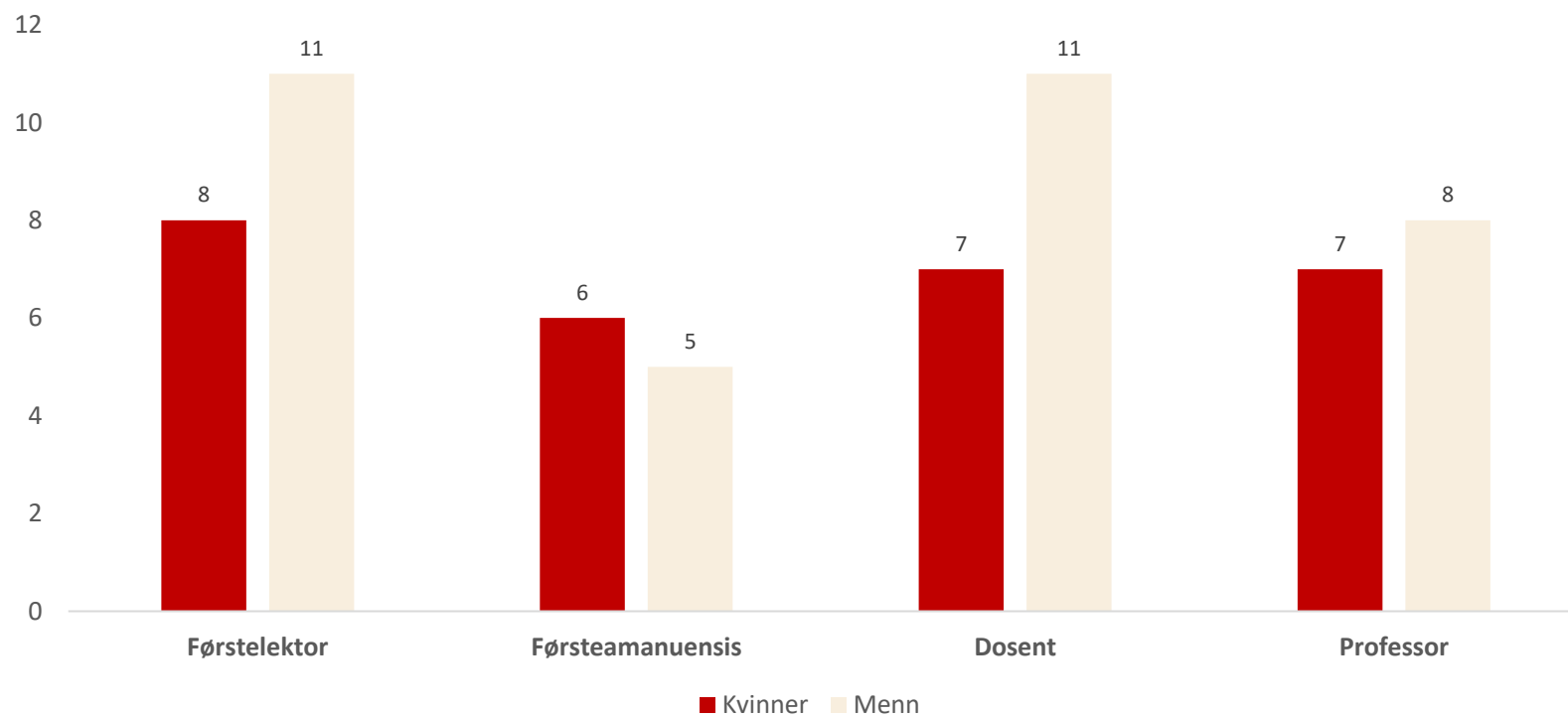
Figur C Bemanningstall og aldersfordeling for professor ved UiA per i dag, 3, 5 og 10 år frem i tid

Vedlegg D



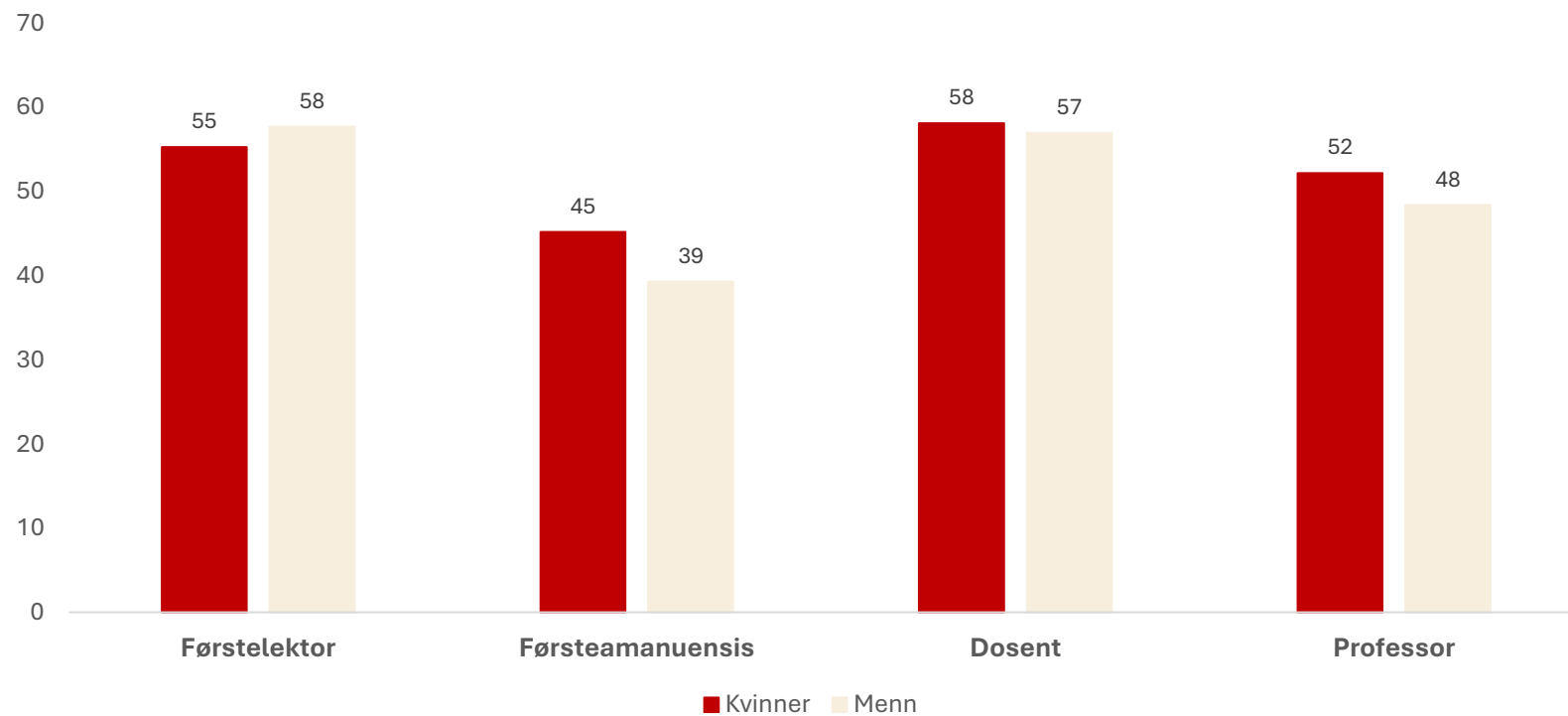
Figur D Antall opprykk til første- og toppstillinger ved UiA fordelt på kjønn (2020-okt 2025)

Vedlegg E



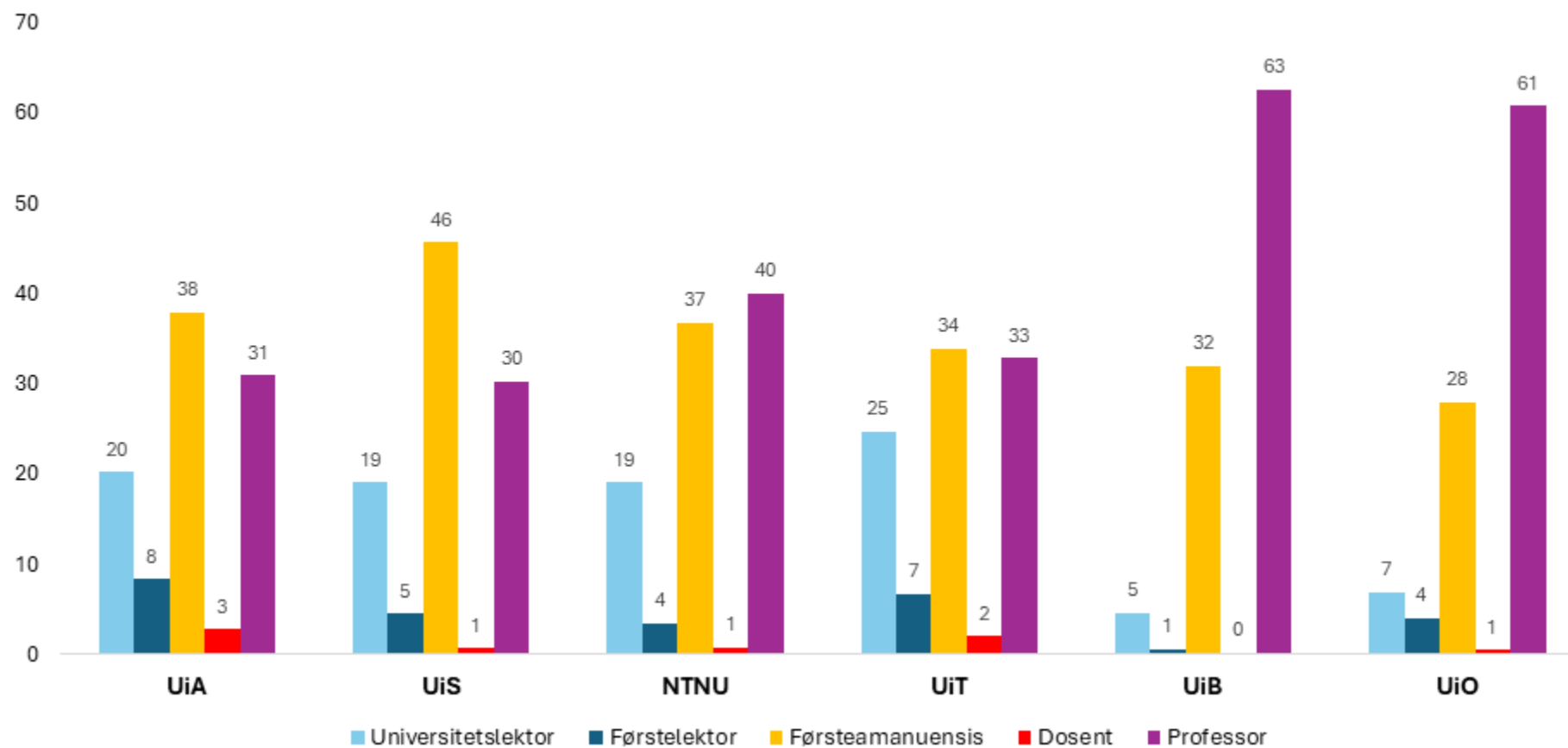
Figur E Antall år i stiling innen opprykk til første- og toppstilling på UiA fordelt på kjønn (kvinner n= 82, menn n=68) (2020-okt 2025)

Vedlegg F



Figur F Gjennomsnittlig alder (år) ved opprykk til første- og toppstilling på UiA fordelt på kjønn (kvinner n= 82, menn n=68) (2020-okt 2025)

Vedlegg G



Figur G Prosentvis (%) andel i fast vitenskapelig stilling ved UiA og ved et utvalg av andre norske universiteter (DBH, 2025)