

Rekrytering och genomströmning av doktorander

Luleå tekniska universitet

Maj 2014

Otillfredsställande

Större förbättringsmöjligheter

Förbättringsmöjligheter

Tillfredsställande

Sammanfattande
bedömning av
granskat område:

Förbättringsmöjligheter:

En/flera väsentliga iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen noterade vilka kan resultera i en oacceptabel risknivå

Sammanfattning

På uppdrag av chefen för internrevisionen vid Luleå tekniska universitet (LTU) har Transcendent Group utfört en granskning av hur universitet arbetar med rekrytering och genomströmning av doktorander. Syftet med granskningen har varit att utvärdera om LTU:s arbete med rekrytering samt genomströmning av doktorander bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

Internrevisionens bedömning är att det finns vissa förbättringsmöjligheter. Bedömningen grundas på att LTU saknar ett strukturerat och professionellt arbetssätt för rekrytering av doktorander. Ansvarsförhållanden mellan olika delar av organisationen behöver även tydliggöras. Vidare kan urvalsprocessen utvecklas genom bättre stöd i både gallring och intervjuer vilket kan minska risken för kostsamma felrekryteringar. Som ett led i rekryteringen bör LTU även arbeta mer för att attrahera sökande från de egna grundutbildningarna i syfte att få en jämnare fördelning mellan sökanden från svenska respektive utländska lärosäten. För att kunna rekrytera de mest lämpade doktoranderna i rätt tid behöver LTU även se över möjligheterna att rekrytera mer proaktivt och strategiskt, genom att utnyttja sin kunskap om forskningsområdet och ta medvetna risker avseende finansiering.

Vidare har noterats att den låga genomströmningen kan kopplas till två huvudområden med möjliga förbättringar. För det första, behöver LTU utveckla arbetet med att säkerställa kvaliteten på handledningen genom bättre uppföljning och utbildning. För det andra, så behöver stödet för doktoranderna utvecklas genom mer sammanhållna introduktionsutbildningar samt tydligare definition av doktorandombudets uppgift och ansvar.

2014-05-27

Johanna Conradsson
Kvalitetssäkrare, CIA

Julia Lindholm
Utförare

Jonas Björkdahl
Utförare

Innehåll

Rekrytering och genomströmning av doktorander	1
Sammanfattning	2
Innehåll	3
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och omfattning	4
Metod	4
Identifierade iakttagelser och förbättringsområden	5
1. Avsaknad av ett strukturerat och professionellt arbetssätt för att rekrytera doktorander	6
2. Urvalsprocessen behöver utvecklas	7
3. Arbetet med att attrahera studenter från grundutbildningen behöver stärkas	8
4. Bristande möjlighet att rekrytera proaktivt och långsiktigt	9
5. Arbetet med att förbättra genomströmningen behöver prioriteras ytterligare	10
6. Avsaknad av rutin för avslutssamtal med doktorander	13
Bilaga 1: Metod	14
Planering	14
Informationsinsamling/utvärdering	14
Rapportering	15

Inledning

Bakgrund

På uppdrag av chefen för internrevisionen vid Luleå tekniska universitet (LTU) har Transcendent Group utfört en granskning av hur universitetet arbetar med rekrytering och genomströmning av doktorander. Konkurrensen om doktorander är hård, dels gentemot andra lärosäten men framförallt gentemot näringslivet. Förmågan att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla doktorander är en framgångsfaktor för universitetet och högskolorna.

LTU har satt upp ett mål om att examinera 105 doktorander under 2015. Målet om antal doktorander har brutits ned på institutionerna som själva ansvarar för sin rekrytering av doktorander. I sin uppföljning har LTU uppmärksammat att man inte kommer att uppnå rekryteringsmålet. Rekryteringen av doktorander utgör en viktig bas för en långsiktig kompetensförsörjning för universitetet och på sikt kommer problemet med att rekrytera doktorander att leda till svag forskningsöverbyggnad.

Syfte och omfattning

Syftet med granskningen har varit att utvärdera om LTU:s arbete med rekrytering samt genomströmning av doktorander bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Granskningen har omfattat följande övergripande frågeställningar:

- Arbetar institutionerna systematiskt och ändamålsenligt med rekrytering av doktorander och styr institutionerna rekryteringsprocessen på ett ändamålsenligt sätt?
- Är institutionernas arbetssätt för rekrytering dokumenterat och implementerat i organisationen?
- Följer institutionerna upp att uppsatta mål uppnås och hur arbetar institutionerna med att vidta åtgärder om satta mål inte uppnås?
- Arbetar institutionerna systematiskt med att följa upp och förbättra genomströmningen av doktorander?

Metod

Granskningen har utförts i enlighet med fastställd uppdragsbeskrivning. För information om metod, stickprov på utbildningsutvärderingar samt vilka personer som intervjuats inom ramen för granskningen; se **bilaga 1**.

Identifierade iakttagelser och förbättringsområden

Baserat på resultatet av genomförd granskning har internrevisionen identifierat ett antal iakttagelser där vi ser att det finns förbättringsmöjligheter.

Riskklassificering

Respektive noterad iakttagelse har riskklassificerats enligt följande skala:

Mycket hög	Hög	Medel	Låg
------------	-----	-------	-----

Kriterierna för den riskbedömning som gjorts avseende granskningen har grundat sig på en sammanvägning av sannolikheten för händelsens inträffande samt den möjliga konsekvens som händelsens inträffande kan innebära för verksamheten.

Riskklassificering för samtliga identifierade förbättringsområden

I följande tabell presenteras riskerna kopplade till identifierade iakttagelser:

#	Iakttagelse	Risk	Riskenivå
1.	Avsaknad av ett strukturerat och professionellt arbetssätt för att rekrytera doktorander	Risk att LTU inte når sina mål gällande antal doktorexamina och genomströmning på grund av avsaknad av ett strukturerat och professionellt arbetssätt kring rekrytering av doktorander.	Medel
		Risk för bristande forskningskvalitet om LTU inte lyckas rekrytera de bäst lämpade doktoranderna.	Medel
2.	Urvalsprocessen behöver utvecklas	Risk för felrekryteringar i form av avhopp, låg forskningskvalitet eller svag genomströmning, då vissa egenskaper eller kompetensbrister hos de sökande riskerar att inte komma fram i nuvarande urvalsprocess.	Medel
3.	Arbetet med att attrahera studenter från grundutbildningen behöver stärkas	Risk att studenter på grundutbildningen inte är tillräckligt medvetna om forskarutbildningen som ett attraktivt karriärval samt vad det innebär att doktorera.	Medel
		Risk att LTU har svårt att nå en eftersträvsvärd jämn fördelning mellan svenska och utländska doktorander.	Medel
4.	Bristande möjlighet att rekrytera proaktivt och långsiktigt	Risk att LTU inte arbetar tillräckligt långsiktigt, proaktivt och strategiskt med doktorandrekrytering och därmed säkerställer möjligheten att rekrytera de bäst lämpade doktoranderna.	Medel
5.	Arbetet med att förbättra genomströmningen behöver prioriteras ytterligare	Risk att LTU inte når sina examinationsmål gällande doktorander på grund av för dålig genomströmning.	Medel
6.	Avsaknad av rutin för avslutsamtal med doktorander	Risk att inte LTU tar tillvara på erfarenheter och synpunkter från doktorander som slutar på ett strukturerat sätt, för att utifrån detta driva ett löpande förbättringsarbete.	Medel

Identifierade iakttagelser och internrevisionens rekommendationer för att hantera dessa beskrivs mer ingående nedan.

1. Avsaknad av ett strukturerat och professionellt arbetssätt för att rekrytera doktorander

Iakttagelse

Förmågan att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla doktorander är en framgångsfaktor för LTU varpå universitetet identifierat rekrytering och genomströmning av doktorander som ett prioriterat riskområde. Att ha en professionell och väl fungerande rekryteringsprocess på plats är starkt kopplat till genomströmningen, då att rätt kandidat med de rätta personliga egenskaperna, kvalifikationerna och meriter rekryteras är avgörande för genomströmningen.

LTU saknar idag ett strukturerat och universitetsövergripande sätt att arbeta professionellt med rekrytering av doktorander, med stöd i processen, tydliga minimikrav och avstämningpunkter. I nuläget är varken HR-enheten eller institutionsledningen involverade i rekryteringsprocesserna i någon större utsträckning. Respektive forskningsämne arbetar väldigt fritt med rekrytering efter bästa förmåga och det är ämnesföreträdarna tillsammans med den tilltänkte huvudhandledaren som driver rekryteringsprocessen. Detta innebär även att det är många individer involverade i rekryteringsarbetet, med varierande erfarenhet av rekrytering, vilket gör det ännu viktigare att det finns en tydlig modell att arbeta efter med mycket stöd kring kritiska moment i processen. Internrevisionen har förstått att många ämnesföreträdare skulle önska ytterligare stöd i att förbättra rekryteringsprocessen av doktorander, framförallt kring urvalsprocessen.

Varje enskilt forskningsämne är dock unikt, så det är viktigt att en rekryteringsprocess görs relativt flexibel och fokuseras på att vara ett stöd för att kunna arbeta mer professionellt snarare än att det innebär tillkommande formalia.

Risk

Medel	Risk att LTU inte når sina mål gällande antal doktorexamina och genomströmning på grund av avsaknad av ett strukturerat och professionellt arbetssätt kring rekrytering av doktorander.
Medel	Risk för bristande forskningskvalitet om LTU inte lyckas rekrytera de bäst lämpade doktoranderna.

Rekommendation

Vi rekommenderar LTU att ge HR-enheten i uppdrag att etablera en universitetsövergripande rekryteringsprocess, innehållande riktlinjer och stöd kring urvalsprocessen och utvärdering av kandidater (se iakttagelse 2). Detta kan med fördel göras genom att etablera en projektgrupp med uppdrag att förbättra universitetets arbete med rekrytering av doktorander, vilken lämpligtvis utöver personalhandläggare kan bestå av ämnesföreträdare med stor erfarenhet och engagemang kring doktorandrekryteringsfrågan. Även några utbildningsledare samt någon representant från nämndernas forskarutbildningsgrupp bör kunna ingå i gruppen.

Vi rekommenderar även LTU att utreda huruvida institutionsledning och HR-enheten bör tilldelas ett större ansvar för att arbeta strategiskt med rekrytering av doktorander då det är av stor vikt för LTU:s framtida kompetensförsörjning.

2. Urvalsprocessen behöver utvecklas

Iakttagelse

Urvalsprocessen vid rekrytering av doktorander varierar mellan olika ämnen. De primära processtegen är vanligen; annonsering, utvärdering av ansökningar och ett intervjutillfälle följt av en formell antagning. Internrevisionen har noterat att det till stor del är upp till respektive ämnesföreträdare att välja en metod för utvärdering av ansökningar och intervjumodell, samt att det saknas tillräckligt stöd för dessa moment. Detta medför att kvaliteten i urvalsprocessen varierar baserat på ämnesföreträdarens rutin, engagemang och erfarenhet av rekrytering. Några ämnesföreträdare har börjat pröva att implementera olika modeller för en mer systematisk utvärdering av ansökningar, exempelvis olika former av antagningstester, presentationsövningar eller uppgifter som ska utföras separat från antagningsintervju. Detta sker dock på de flesta håll inte med någon systematik.

De sökande till en doktorandtjänst kommer vanligen direkt från grundutbildningen. Då grundutbildningen skiljer sig mycket från forskarutbildningen och den sökande oftast inte hunnit skapa sig några nämndvärda vetenskapliga meriter är det svårt att utifrån CV bedöma den sökandes kompetens och lämplighet. Detta ställer högre krav på utvärdering genom exempelvis intervjuer och tester för att kunna bedöma om personen har viljan och kapaciteten att kunna utvecklas som forskare.

Helt avgörande för om en rekrytering blir lyckad och doktoranden tar sin examen inom planerad tid är att doktoranden tidigt är medveten om vad det innebär att vara doktorand, samt vilka förväntningar LTU och handledaren har på doktoranden. I nuvarande rekryteringsprocess så informerar handledare eller ämnesföreträdare om rollen som doktorand, men det finns ingen doktorand eller representant från doktorandsektionen med i rekryteringsprocessen mer än att den sökande får ett namn på en doktorand som denne kan kontakta vid eventuella frågor.

Risk

Medel	Risk för felrekryteringar i form av avhopp, låg forskningskvalitet eller svag genomströmning, då vissa egenskaper eller kompetensbrister hos de sökande riskerar att inte komma fram i nuvarande urvalsprocess.
--------------	---

Rekommendation

Vi rekommenderar LTU att i samband med att hela rekryteringsprocessen för doktorander ses över (i enlighet med rekommendationen till iakttagelse 1), lägga extra fokus på att stärka urvalsprocessen inklusive intervjuförfarandet. Det bör finnas mer centralt stöd till ämnesföreträdarna hur de på ett professionellt och effektivt sätt kan arbeta med processen för att göra ett mer grundat och professionellt val.

Vi rekommenderar även LTU att överväga om det kan finnas fördelar att ha med en befintlig doktorand i rekryteringsprocessen i större utsträckning än idag. Exempelvis skulle man kunna tänka sig att alla sökande får möjlighet att träffa en befintlig doktorand för ett mer informellt möte i samband med rekryteringen. För att på så sätt ges möjlighet att skapa sig en djupare och mer ärlig förståelse av vad en doktorandtjänst innebär.

3. Arbetet med att attrahera studenter från grundutbildningen behöver stärkas

Iakttagelse

Ett problem som uppmärksammats i granskningen är att många forskningsämnen nästan enbart har utländska sökanden till sina doktorandtjänster och har väldigt svårt att få svenska sökanden. Att ha en viss internationalisering inom forskningsämnet är positivt, men det är dock önskvärt att ha en jämn fördelning mellan svenska och utländska doktorander. Dels för att säkerställa undervisningsmöjligheterna och dels för att bättre säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen vid universitetet, då svenska doktorander tenderar att fortsätta sin forskarkarriär vid LTU i större utsträckning än de utländska.

Det är relativt ovanligt att en student från en grundutbildning på ett annat svenskt lärosäte söker sig till LTU för att doktorera. Det finns således störst potential att hitta lämpliga svenska sökande till doktorandprogrammet från LTU:s egen grundutbildning.

Att internrekrytera från grundutbildningen innebär dessutom en stor fördel gällande att ämnesföreträdaren och huvudhandledaren ofta känner till de sökande och därmed har lättare att bedöma såväl deras personliga egenskaper som deras akademiska meriter. Något som annars är svårt vid rekrytering av doktorander.

Det varierar hur aktivt institutionerna och forskningsämnena arbetar med att marknadsföra doktorandprogrammet. Det har framkommit att det är vanligt att studenter på grundutbildningen egentligen inte vet vad det innebär att doktorera och vad det ger en för framtida karriärmöjligheter. En del institutioner gör vissa satsningar på detta, som exempelvis att anordna informationskvällar. HR-enheten deltog även för första gången i år på universitetets arbetsmarknadsvecka (LARV) för att informera studenter om forskarutbildningen som en alternativ karriärsväg, något som enligt vad internrevisionen förstått var väldigt uppskattat. Även om vissa försök görs bedömer internrevisionen att satsningarna kan förbättras ytterligare.

Risk

Medel	Risk att studenter på grundutbildningen inte är tillräckligt medvetna om forskarutbildningen som ett attraktivt karriärval samt vad det innebär att doktorera.
Medel	Risk att LTU har svårt att nå en eftersträvnsvärd jämn fördelning mellan svenska och utländska doktorander.

Rekommendation

Vi rekommenderar LTU att ytterligare prioritera satsningar mot att öka internrekryteringen. Satsningar bör framförallt göras på institutionsnivå och från HR-enheten i form av exempelvis informationstillfällen och deltagande på arbetsmarknadsdagar. Man bör även satsa mer på att börja informera studenterna redan i ett tidigt skede av sin utbildning, så att de får upp ögonen för forskarutbildningen i god tid.

4. Bristande möjlighet att rekrytera proaktivt och långsiktigt

Iakttagelse

Doktorandutbildningen bygger på att lämpliga kandidater söker en tjänst, att det finns en projektidé och att det finns en finansieringslösning för projektet. Flera ämnesföreträdare uppger att det är ett problem att dessa tre faktorer sällan kommer på samma gång och det blir oftast finansieringen som styr när en rekrytering skall genomföras, vilket medför att de har kort tid på sig från initierad rekrytering tills doktoranden behöver vara på plats och påbörja sin utbildning. De korta tidsförhållandena innebär att man har begränsat med tid att nå ut till de bästa kandidaterna samt genomföra de urvalsprocesser som man önskar.

När forskningsämnena inte kan styra när rekrytering skall ske så begränsas även möjligheterna att nå studenter från LTU:s grundutbildning och fånga upp dem som är intresserade i samband med att deras utbildning avslutas. Flertalet ämnesföreträdare vi talat med uppger att det är centralt för genomströmningen att LTU får en doktorand som passar in i gruppen samt tillför rätt kompetens som breddar ämnet. Något som det ofta är lättare att åstadkomma vid en internrekrytering.

Risk

Medel	Risk att LTU inte arbetar tillräckligt långsiktigt, proaktivt och strategiskt med doktorandrekrytering och därmed säkerställer möjligheten att rekrytera de bäst lämpade doktoranderna.
--------------	---

Rekommendation

Vi rekommenderar LTU att analysera möjligheterna att arbeta mer proaktivt och strategiskt i sin rekrytering och överväga att i de fall det finns en lämpad intressent våga ta en ekonomisk risk och annonsera om en doktorandtjänst utan att ha någon extern finansiering helt klar. I denna analys bör man väga kostnaden för att rekrytera ”fel” kandidat gentemot den extra kostnad som man riskerar att ta om en doktorand antas innan finansieringen är klar. Ämnesföreträdaren bör tillsammans med institutionsledningen kunna utnyttja den kunskap de har om sitt område för att göra bedömningar om var det kommer att öppna sig möjligheter framöver och påbörja rekryteringar innan finansiering är klar. Detta kommer att öka möjligheten att fånga upp de lämpade kandidater som är intresserade, samt att doktoranden kan få större möjlighet att vara med och påverka inriktningen på forskningen.

5. Arbetet med att förbättra genomströmningen behöver prioriteras ytterligare

lakttagelse

En doktorand som antas till forskarutbildningen bör genomföra utbildningen på fyra år. I de fall som doktoranden genomför institutionstjänstgöring, till exempel håller i undervisning och underhåll av utrustning, så kan utbildningen förlängas med ett år till fem år. LTU eftersträvar en genomströmning som innebär att samtliga doktorander är klara inom stipulerad tid. Idag så tar utbildningen ofta längre tid och LTU blir tvungna att erbjuda tillfällig anställningar under doktorandens sista tid. LTU har även problem med att många doktorander hoppar av utbildningen innan de tagit ut sin examen, vilket blir kostsamt.

LTU har satt upp ett mål om att examinera 105 doktorander under 2015. I sin uppföljning har LTU uppmärksammat att man inte kommer att uppnå rekryteringsmålet. Internrevisionen har uppmärksammat att det finns en otydlighet i kopplingen från det universitetsövergripande målet, till respektive institutions mål ned till det enskilda forskningsämnets mål avseende såväl antalet examinerade doktorande per år som genomströmningstid. Det varierar även mellan institutioner och forskningsämne ämne hur bra uppföljning de har på genomströmningstider, samt vem som är ansvarig för att följa upp detta.

Internrevisionen har också uppmärksammat att innebörden av begreppet genomströmning inte är tydligt definierat och uppfattas olika inom organisationen.

Nedan beskrivs ett antal områden som internrevisionen anser bör utvecklas och prioriteras ytterligare för att skapa bättre möjligheter för doktoranden att genomföra sin utbildning inom utsatt tid och därigenom bidra till en förbättrad genomströmning.

Mer fokus på handledningen

En doktorand handleds i sin forskning av minst två personer, en huvudhandledare och en biträdande handledare. Samarbetet mellan doktoranden och handledarna är helt avgörande för genomströmningen. Det bygger på ett ömsesidigt beroende där doktoranden behöver handledarens hjälp och stöd för att genomföra sina studier och handledaren är beroende av doktorandens prestation för att uppnå de resultat av forskningen som de utlovat finansären.

Då handledningen är så central är det viktigt att kontinuerligt arbeta aktivt med att säkerställa kvaliteten i handledningen. Institutionerna arbetar i olika omfattning med någon form av handledarforum för att utbyta erfarenheter samt för att uppmärksamma eventuella problem på ett tidigt stadium. Det är dock inte reglerat att samtliga institutioner ska ha handledarforum.

Det finns en handledarutbildning som är obligatorisk innan man får vara handledare. Efter att man genomgått denna så finns inga obligatoriska vidareutbildningsdelar eller kompetensutvecklande seminarium vilket medför en risk att erfarna handledare som arbetat en längre tid inte tar del av ny kunskap avseende hur handledning bör bedrivas.

Genomströmningen påverkas även i stor utsträckning av hur mycket tid handledaren kan lägga ned på handledningen. Tiden för handledning påverkas delvis av hur många doktorander som handleds av samma handledare. Antalet doktorander per handledare varierar mycket baserat på erfarenhet och arbetssätt hos handledaren. Det finns dock inte reglerat hur många doktorander som en handledare bör handleda samt hur mycket handledningstid som doktoranden har rätt till.

Utvärdering av kvaliteten i handledningen och hur väl samarbetet fungerar baseras i stor utsträckning på vad doktoranden tycker. Om en doktorand är missnöjd med handledningen så kan denne vända sig till doktorandombudet eller till prefekten för stöd. Doktoranden är anställd vid LTU vilket innebär att denne har medarbetarsamtal med avdelningschefen som är personalansvarig chef. I våra intervjuer har framkommit att utvärdering av handledaren inte utgör någon obligatorisk del i samtalet, även om det ofta finns med som ett moment indirekt.

Intern introduktionsutbildning

För att uppnå kvalitet i forskningen och nå genomströmningsmålen krävs det att doktoranden får en god uppstart och tidigt förstår arbetsformer, vad det innebär att forska samt vilka förväntningar som finns på dem. Hur man introducerar doktoranden varierar idag från att ansvaret i sin helhet ligger på handledarna till att vissa institutioner samlar upp doktorander och har gemensamma utbildningspass eller i vissa fall till och med introduktionsutbildningar som sträcker sig över hela första läsåret. I de fall som ansvaret enbart ligger på handledaren så riskerar LTU att få en ojämn kvalitet i introduktionen av nyrekryterade doktorander, vilket kan få följder på den fortsatta utbildningen och i slutändan genomströmningen.

Tydliggöra den individuella studieplanens vikt för doktoranderna

Planeringen för forskarutbildningen tas fram gemensamt av doktorand och handledare och dokumenteras i en individuell studieplan (ISP). För att tydliggöra vilka förväntningar som finns är det viktigt att planen ger en rättvisande bild av de lärandemål som huvudhandledaren och doktoranden har kommit överens om.

ISP utgör även ett dokument i vilket man kan dokumentera överenskommelser, erfarenheter samt nästkommande steg, vilket kan vara en trygghet för såväl doktoranden som handledaren. Ett flertal intervjuade har tagit upp att ISP är alltför komplicerad och krånglig att använda. Om ISP inte utgör ett användbart verktyg så ökar risken för att den inte används. Internrevisionen har dock fått uppfattningen om att ISP är ett viktigt uppföljningsdokument som bör användas och uppdateras kontinuerligt.

Doktorandombudets uppdrag är inte formellt fastställt

De flesta av dem som intervjuats framhäver att doktorandombudet utgör en ventil för doktoranden att ta upp eventuella problem med studier och handledning. Doktorandombudets uppgift, roll och ansvar finns dock inte fastställt. Doktorandombudet saknar mandat att vidta åtgärder och utgör endast en oberoende samtalspart och ett stöd i

diskussioner med handledare och prefekt vid uppkomna problem. Detta medför en risk för otydliga förväntningar samt ett personberoende.

Risk

Medel	Risk att LTU inte når sina examinationsmål gällande doktorander på grund av för dålig genomströmning.
--------------	---

Rekommendation

Vi rekommenderar LTU att tydliggöra och definiera lämpliga mål avseende genomströmning på institutions och ämnesnivå. För att kunna arbeta med genomströmning som ett viktigt mått behöver begreppet definieras och tydliggöras ytterligare. Målen för respektive ämne bör vara anpassat till ämnets omfattning, möjlighet att få extern finansiering samt tillgängliga handledare. Vidare bör ansvaret för att följa upp satta mål tydliggöras och tilldelas lämplig nivå i organisationen.

Vi rekommenderar även LTU att ytterligare fokusera på att utveckla handledningen genom att tillse att handledare har rätt kvalifikationer och kompetens genom löpande utbildningsinsatser samt att samtliga handledare erbjuds att delta i ett organiserat handledarforum. Kvaliteten på handledningen bör även utvecklas genom att tydligare följa upp doktorandernas bild av handledningen genom att utvärdering av handledare inkluderas som ett obligatoriskt moment i medarbetarsamtal med doktorander. Som en del i detta bör även utvärderas hur många doktorander det är lämpligt att en handledare handleder samtidigt samt hur mycket tid som en handledare minst bör lägga per doktorand.

Vi rekommenderar även LTU att uppmuntra till gemensamma introduktionsutbildningar av doktorander på institutionerna för att ge alla doktorander samma förutsättningar. Utbildningen kan exempelvis inkludera utbildningsblock som ligger spridda över året och som inte kräver att man går dem i särskild ordning för att ge möjlighet att hoppa in på valfritt block beroende på när utbildningen startar. En sådan satsning skulle vara kostsam, men förhoppningsvis generera lönsamhet i längden i form av bättre genomströmning och färre sena avhopp.

Vi rekommenderar dessutom att LTU tillser att ISP utgör ett användbart verktyg som inte utgör ett administrativt hinder i arbetet. Som ett led i detta bör ISP utformas på ett enkelt och ändamålsenligt sätt och uppmuntra till önskade beteenden.

Vi rekommenderar slutligen LTU att fastställa och kommunicera doktorandombudets uppgift och ansvar för att undvika förväntansgap samt för att uppnå kontinuitet i uppdraget över tid.

6. Avsaknad av rutin för avslutssamtal med doktorander

Iakttagelse

I dagsläget saknar LTU en rutin för att ta vara på erfarenheter och synpunkter från doktorander som slutar, oavsett om de slutar på forskarutbildningen efter att de har disputerat eller om de hoppar av utbildningen i förtid. På samma sätt som det är viktigt att det finns en bra rutin för att introducera nya doktorander och medarbetare är det även viktigt att ha en rutin för avslut och att avslutet sker på ett bra sätt. Syftet med ett avslutssamtal är att samla erfarenheter, tankar och synpunkter från dem som slutar som kan ligga till grund för kommande förbättringsarbete gällande såväl rekryteringen som genomströmningen av doktorander. I samband med att doktorander avslutar sitt doktorandprogram torde denne dessutom vara öppen för att förmedla vad man tycker har fungerat bra och vad som har fungerat mindre bra. En fördel är om dessa samtal hålls av en person som inte har en allt för nära relation till doktoranden.

Risk

Medel	Risk att inte LTU tar tillvara på erfarenheter och synpunkter från doktorander som slutar på ett strukturerat sätt, för att utifrån detta driva ett löpande förbättringsarbete.
--------------	---

Rekommendation

Vi rekommenderar LTU att införa en rutin för avslutssamtal med doktorander som slutar på doktorandprogrammet, oavsett om anledningen är att de disputerat eller om de hoppat av programmet i förtid. Detta för att på ett strukturerat sätt samla in erfarenheter, tankar och synpunkter från dem som kan ligga till grund för ett arbete med att förbättra såväl rekryteringen som genomströmningen av doktorander. Ansvaret för att genomföra samtalen bör lämpligtvis ligga på HR-enheten eller någon annan central funktion som exempelvis doktorandsektionen, så att de kan följa upp och sammanställa svaren på en övergripande nivå.

Bilaga 1: Metod

Uppdraget har genomförts genom att intervjua ämnesföreträdare för sex forskningsämnen och utbildningsledare för forskarutbildning vid fyra institutioner med tekniska forskningsämnen. Intervjuer har även genomförts med ordförande i doktorandsektionen, doktorandombud och en handläggare från HR-enheten. Vidare har befintlig dokumentation av arbetssätt, såsom rutinbeskrivningar och policys granskats.

Planering

Upprättande av uppdragsbeskrivning inkluderande granskningsmål, risker, leverans och tidplan. Uppdragsbeskrivningen har godkänts av LTU:s internrevisionschef innan arbetet påbörjats.

Informationsinsamling/utvärdering

- Inledande möte med Catharina Lind, handläggare vid utbildnings- och forskningsenheten, för att få en övergripande bild av institutionernas arbete med rekrytering av doktorander samt vilka riskområden som finns inom området för att kunna rikta in granskningen bättre.
- Insamling och inläsning av styrande dokument inom området
- Upprättande av granskningsprogram
- Intervjuer:

Ämnesföreträdare

- Lars Stehn, ämnesföreträdare träbyggnad
- Uday Kumar, ämnesföreträdare Drift och underhållsteknik
- Martin Nilsson, ämnesföreträdare Konstruktionsteknik
- Marcus Öhman, ämnesföreträdare Energiteknik
- Roland Larsson, ämnesföreträdare Maskinelement
- Staffan Lundström, ämnesföreträdare Strömningslära

Intervjuer med utbildningsledare

- Wolfgang Birk, utbildningsledare Institutionen för system- och rymdteknik
- Johan Frishammar, utbildningsledare Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle
- Hans-Åke Häggblad, utbildningsledare Institutionen för teknikvetenskap och matematik
- Thomas Olofsson, utbildningsledare Institutionen för samhällsbyggnad och naturresurser

Intervjuer med övriga

- Carina Mattson, personalstrateg HR-enheten
- Ulrica Lundström, ordförande doktorandsektionen
- Johan Carlsson, doktorandombud och ordförande i forskarutbildningsgruppen
- Sammanställning och analys.

Rapportering

- Upprättande av preliminär rapport med iakttagelser och förbättringsförslag.
- Verifiering av iakttagelser och förbättringsförslag med nyckelpersoner.
- Presentation av slutrapport och en sammanfattande bedömning till uppdragsgivare