

BY- OG REGIONFORSKNINGSINSTITUTTET NIBR

# **Kartlegging og evaluering av bruk av kombinerte stillinger mellom OsloMet og Oslo kommune**

Celine Motzfeldt Loades og Lars Chr. Monkerud

**OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY**  
STORBYUNIVERSITETET

Tittel: Kartlegging og evaluering av bruk av kombinerte stillinger mellom OsloMet og Oslo kommune

Forfatter: Celine Motzfeldt Loades, Lars Chr. Monkerud

NIBR-rapport: 2023:12

ISSN: 1502-9794  
ISBN: 978-82-8309-410-7 (PDF)

Oppdragsgiver: Unikom Oslo

Prosjektleder: Celine Motzfeldt Loades

Referat: Rapporten presenterer en kartlegging og evaluering av erfaringer av kombinerte stillinger mellom OsloMet og Oslo kommune. Kombinerte stillinger vil si stillinger hvor en arbeidstakers ansettelse er delt i to deler, hvor en del knyttes til et undervisningssted og den andre delen knyttes til et praksisfelt/tjenestested. Kartleggingen består av resultater fra en spørreundersøkelse gjennomført av By- og regionforskningsinstituttet NIBR på oppdrag fra UNIKOM Oslo. I tillegg har det blitt gjennomført oppfølgingsintervjuer med utvalgte informanter ved OsloMet, samt intervjuer med tilhørende samarbeidspartnere i kommunen og ansatte i kombinerte stillinger.

Sammendrag: Norsk og engelsk

Dato: Desember 2023

Antall sider: 57

Utgiver: By- og regionforskningsinstituttet NIBR  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO  
Telefon: (+47) 67 23 50 00  
E-post: post-nibr@oslomet.no

Vår hjemmeside: <http://www.oslomet.no/nibr>

© NIBR 2023

# Forord

**Unikom Oslo** ble etablert som et pilotprosjekt i 2020, og er et samarbeidsprosjekt med mål om å utvikle en modell for toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom OsloMet-storbyuniversitetet og Oslo kommune. Kombinerte stillinger (eller delte stillinger) inngår i dette samarbeidsprosjektet.

Rapporten presenterer funn fra en kartlegging over instituttene erfaringer med bruk av kombinerte stillinger, erfaringene til instituttene tilhørende samarbeidspartnere i kommunal sektor, samt ansatte i kombinerte stillinger.

Studien er initiert og finansiert av Unikom Oslo. Hensikten er å bidra til at kunnskap om kombinerte stillinger spres til aktuelle miljøer i kommunen og OsloMet.

Prosjektteamet har bestått av Celine Motzfeldt Loades (prosjektleder) og Lars Chr. Monkerud. Loades har vært ansvarlig for oppfølging av spørreskjemaene, gjennomføring av intervjuer, samt analyse og vurdering av kvalitative data fra intervjuer. Monkerud har vært ansvarlig for design og innhold av spørreskjemaer, samt kvantitativ analyse og visualisering av datasettet.

NIBR tror at OsloMet's fokus på å bringe utdanning og praksisfelt nærmere gjennom økt satsning på kombinerte stillinger er et felt som vil få økt oppmerksomhet fremover. Vi håper at OsloMets institutter, universitetsledelsen og kommunale samarbeidspartnere får utbytte av rapporten, og vi anbefaler at studien gjentas i fremtiden når instituttene får opparbeidet mer erfaring med kombinerte stillinger.

Oslo, desember 2023

Berit Nordahl  
Forskningssjef

# Innhold

Forord .....	1
Innhold .....	2
Figurliste.....	3
Fakulteter og institutter ved OsloMet .....	4
Sammendrag.....	5
Summary.....	7
1 Innledning.....	9
1.1 Hva er kombinerte stillinger? .....	11
1.2 Bakgrunn – Unikom Oslo.....	11
2 Metode og fremgangsmåte .....	13
3 Hvorfor kombinerte stillinger? .....	14
4 Oversikt over kombinerte stillinger ved OsloMet .....	16
4.1 Eksisterende samarbeidsprogrammer mellom OsloMet og kommunal sektor.....	16
4.2 Kartlegging av instituttenes erfaringer med kombinerte stillinger .....	17
4.3 Ulike typer kombinerte stillinger ved OsloMet.....	20
4.4 Stillingenes innhold .....	20
4.5 Rekruttering og finansiering.....	21
5 Erfaringer med kombinerte stillinger .....	23
5.1 Fordeler og forutsetninger .....	25
5.2 utfordringer med kombinerte stillinger .....	35
6 Konklusjon.....	42
6.1 Funn og hovedtrekk.....	42
6.2 Virkemidler og anbefalinger .....	43
6.3 Sluttord.....	45
Referanser .....	47
Vedlegg 1: Spørreskjema.....	48
Vedlegg 2: Intervjuguide – oppfølging av spørreundersøkelser til instituttledere .....	55
Vedlegg 3: Appendiks: Intervjuguide – til OsloMets kommunale samarbeidspartnere .....	56
Vedlegg 4: Intervjuguide – til ansatte i kombinerte stillinger ved OsloMet.....	57

## Figurliste

Figur 1: Hovedformål med kombinerte stillinger (N=4).....	15
Figur 2: Erfaring med kombinerte stillinger siste ti år (N=16). ....	17
Figur 3: Kombinerte stillinger med andre enn kommunen (N=16).....	18
Figur 4: Typer av kombinerte stillinger (N=4). ....	20
Figur 5: Innholdet i kombinerte stillinger (N=4). ....	21
Figur 6: Finansiering av kombinerte stillinger (N=4).....	22
Figur 7: Utsagn om kombinerte stillinger I (N=4).....	24
Figur 8: Utsagn om kombinerte stillinger II (N=4).....	25
Figur 9: Fordeler med delte stillinger (N=4).....	26
Figur 10: Ulemper med delte stillinger (N=4). ....	36

# Fakulteter og institutter ved OsloMet

## **Fakultet:**

**Fakultet for helsevitenskap (HV)**

**Fakultet for lærerutdanning  
og internasjonale studier (LUI)**

**Fakultet for samfunnsvitenskap (SAM)**

**Fakultet for teknologi, kunst  
og design (TKD)**

## **Institutt:**

Institutt for atferdsvitenskap

Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid

Institutt for rehabiliteringsvitenskap og  
helseteknologi (RHT)

Institutt for naturvitenskapelige helsefag

Institutt for yrkesfaglærerutdanning

Institutt for barnehagelærerutdanning

Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning

Institutt for internasjonale studier og  
tolkeutdanning

Institutt for journalistikk og mediefag

Institutt for arkiv, bibliotek- og informasjonsfag

Institutt for sosialfag

Handelshøyskolen

Institutt for bygg- og energiteknikk

Institutt for informasjonsteknologi

Institutt for produktdesign

Institutt for estetiske fag

Institutt for maskin, elektronikk og kjemi

# Sammendrag

Denne rapporten presenterer resultater fra en spørreundersøkelse sendt ut til instituttlederne ved OsloMet, sammen med intervjuer blant et utvalg av instituttledere, ansatte i kombinerte stillinger, samt et utvalg av instituttens samarbeidspartnere i kommunal sektor.

Spørreundersøkelsen og intervjuene er gjennomført av By- og regionforskningsinstituttet NIBR på oppdrag fra Unikom Oslo. Unikom Oslo er et institusjonalisert samarbeid mellom Oslo kommune og OsloMet, etablert i 2020. Målet med Unikom Oslo er å bidra til:

- Relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse til kommunen gjennom utdanning, praksisplasser, P.hd. - utdanning og etter- og videreutdanningstilbud
- Relevant forskerutdanning, forskning og nyskaping innen områder som er strategisk viktige for kommunen
- At OsloMet innretter sine utdanningstilbud og forskning i tråd med samfunnets behov

Rapporten kartlegger og vurderer instituttens erfaringer med bruk av kombinerte stillinger i samarbeid mellom OsloMet og kommunal sektor, erfaringene til instituttens tilhørende samarbeidspartnere i kommunal sektor, samt ansatte i kombinerte stillinger.

Kombinerte stillinger vil si stillinger hvor en arbeidstakers ansettelse er delt i to deler, hvor en del knyttes til et undervisningssted og den andre delen knyttes til et praksisfelt/tjenestested. I kombinerte stillinger har arbeidstaker som hovedregel en hovedtilknytning til ett arbeidssted (med en større stillingsprosent ved en institusjon), men hvilket arbeidssted som utgjør hovedtilknytningen er ikke fastsatt. Det finnes også kombinerte stillinger hvor stillingsprosenten er jevnt fordelt mellom begge arbeidsplassene. Fra arbeidsgivernes side utgjør kombinerte stillinger et gjensidig og forpliktende samarbeid mellom institusjonene involvert i samarbeidet, og det er forventet at arbeidsgiverne bidrar med tett oppfølging av arbeidstakeren.

Det finnes ulike typer kombinerte stillinger. Noen eksempler er samarbeidsstillinger, bistillinger og delte stillinger. Som hovedregel ligger skjæringspunktet mellom UH-institusjon og kommunal- eller privat sektor, men det er flere ulike måter å organisere og kombinere de ulike stillingsdelene på. I tillegg varierer finansieringsmodellene for stillingene (UHR-HS, 2021). Utover kravet om arbeidsgivernes gjensidige og forpliktende samarbeid og oppfølging av ansatte i kombinerte stillinger er det få formelle retningslinjer for kombinerte stillinger. De kombinerte stillingene varierer også i form, innhold, organisering, finansieringsmodeller og arbeidsoppgaver, og er påvirket av organisasjonskulturene i de ulike institusjonene. Dette gjør at erfaringene med disse stillingene varierer betraktelig. Rapportens kartlegging og vurdering av kombinerte stillinger ved OsloMet kan derfor bidra til å rette søkelyset på blant annet hvor godt slike stillinger fungerer og hva som eventuelt kan gjøres for å bidra til at slike stillinger kan bli mer effektive i å realisere OsloMets ambisjon om praksisnær erfaring i utdanning, samt å legge til rette for økt kvalitet i utdanning og teorinær praksis.

Rapporten diskuterer noen av hovedformålene og intensjonene bak opprettelsen av kombinerte stillinger, og ser på hvordan disse intensjonene deles av informantene i undersøkelsen (i spørreskjema og intervjuer). Deretter gis en oversikt over ulike typer kombinerte stillinger OsloMets institutter har eller har hatt, og vi ser nærmere på erfaringene med nevnte stillinger – både i form av opplevde fordeler, ulemper og utfordringer, sett både fra perspektivet til de to samarbeidspartene (OsloMet og kommunen) og til ansatte i kombinerte stillinger.

## Rapportens hovedfunn kan oppsummeres som følger:

OsloMets institutter, kommunale samarbeidspartnere og ansatte i kombinerte stillinger er i all hovedsak positivt innstilt til de overordnede formålene med opprettelsen av kombinerte stillinger. Informantene mener at et tettere samarbeid kan avdekke viktige endringer i praksisfeltet som ikke nødvendigvis er åpenbare i de etablerte undervisningsprogrammene, og at kombinerte stillinger kan bidra til brobygging mellom teori- og praksisfelt, til oppdatering av kunnskapsfeltet, og til relasjonsbygging på tvers av feltene.

Flere informanter mener at stillingene i sin *pilotfase* i noe begrenset grad har bidratt til innarbeidede rutiner for samarbeid, strukturert kunnskapsoverføring mellom samarbeidspartene og langsiktige samarbeidsformer. Flere trekker inn utfordringer med kontinuitet i samarbeidene og relasjonsbygging – mye som følge av Covid 19 pandemien.

OsloMets instituttledere mener at den formelle organiseringen av kombinerte stillinger generelt sett er godt ivaretatt. Når det gjelder den praktiske organiseringen og innretningen av kombinerte stillinger ser OsloMets instituttledere større utfordringer. Tidspress, interne institusjonelle prioriteringer og store arbeidsbyrder trekkes frem som utfordringer. Flere ser at mange samarbeid gjerne drives frem og opprettholdes av enkeltpersoner/«ildsjeler». Dette gjør at konkrete samarbeid kan være sårbare for utskiftninger av personell, både i oppstartsfasen og i det videre samarbeidet.

Flere informanter peker på behovet for å skape fysiske arenaer og møteplasser som kan stimulere til både strukturert og mer spontan kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling mellom de tre partene i samarbeidet.

En gjennomgående utfordring er knyttet til graden av fleksibilitet i stillingene. Flere informanter trekker frem at institusjonenes ulike arbeidsrutiner og tidsorganisering kan skape dilemmaer for målsetningen om aktiv deltakelse i to arbeidsmiljøer. Derfor er det viktig på et tidlig stadium at det legges opp til en tett dialog, der ledelsen er aktiv, som kan oppklare og løse slike utfordringer på en konstruktiv måte.

En hovedkonklusjon er at samarbeidene om kombinerte stillinger må ha tydelige organisatoriske og strukturelle rammer og en kontinuitet som gir rom for utprøving i en arbeidshverdag preget av etablerte forventninger, rutiner og tidspress.

Siden kartleggingen kun kan peke på enkelte tendenser og mønstre, og ikke kan fange opp lengre trender eller langtidseffekter av (ny) samskaping (mye nettopp på grunn av sammenfallet med Covid 19-pandemien), anbefales at erfaringene med kombinerte stillinger evalueres på ny – etter en tid der utprøvingen har foregått «uavbrutt» over en viss periode.



## Summary

This report presents results from a survey sent to department heads at OsloMet, together with interviews among a selection of department heads, employees in combined positions, as well as a selection of the department's partners in the municipal sector. The survey and interviews were carried out by the Norwegian Institute for Urban and Regional Research (NIBR) on behalf of Unikom Oslo. Unikom Oslo (*Universitetskommunen Oslo*) is an institutionalized collaboration between Oslo municipality and Oslo Metropolitan University (OsloMet), established in 2020. The aims of Unikom Oslo are to contribute to:

- Relevant and up-to-date knowledge and expertise for the municipality through education, internships, Ph.D. education and continuing education courses (*etter- og videreutdanningstilbud*)
- Relevant research training, research and innovation in areas that are strategically important for the municipality
- That OsloMet aligns its educational offers and research in line with society's needs

The report maps and assesses the institutes' experiences with the use of combined positions in collaboration between OsloMet and the municipal sector, the experiences of the institutes' associated partners in Oslo municipality, as well as employees in combined positions.

Combined positions means positions where an employee's employment is divided into two parts, where one part is linked to a teaching institution and the other part is linked to a field of practice/place of service. In combined positions, as a general rule, the employee has a main connection to one workplace (with a larger percentage of the position at an institution), but which workplace constitutes the main connection has not been determined. There are also combined positions where the percentage of the position is evenly distributed between both workplaces. From the employers' side, combined positions constitute a mutual and binding collaboration between the institutions involved in the collaboration. It is furthermore expected that the employers follow-up of the employee closely.

There are various types of combined positions. Some examples are collaboration positions, secondary positions (*bistillinger*) and shared positions. As a general rule, the point of intersection is between the university institution and the municipal or private sector, but there are several different ways of organizing and combining the various job parts. In addition, the funding models for the positions vary (UHR-HS, 2021). Beyond the requirement for employers' mutual and binding cooperation and follow-up of employees in combined positions, there are few formal guidelines for combined positions. The combined positions also vary in form, content, organisation, funding models and tasks, and are influenced by the organizational cultures of the various institutions. This means that the experiences with these positions vary considerably. The report's mapping and assessment of combined positions at OsloMet can therefore help to shed light on, among other things, how well such positions function and what might be done to contribute to such positions becoming more effective in realizing OsloMet's ambition of practical experience in education, as well as facilitating increased quality in education and theoretical practice.

The report discusses some of the main purposes and intentions behind the creation of combined positions and looks at how these intentions are shared by the evaluations' respondents (in questionnaires and interviews). Next, an overview is given of various types of combined positions that OsloMet's institutes presently have or have had, and we take a closer look at the experiences with the positions - both in terms of perceived advantages,

disadvantages and challenges, seen both from the perspective of the two partners (OsloMet and the municipality) and the employees in combined positions.

**The report's main findings can be summarized as follows:**

OsloMet's institutes, municipal partners and employees in combined positions are generally positive about the overall objectives of the creation of combined positions. The respondents believe that a closer collaboration can reveal important changes in the field of practice that are not necessarily obvious in the established teaching programmes, and that combined positions can contribute to bridge the fields of theory and practice, to updating the field of knowledge, and to building relationships across the fields.

Several respondents believe that the positions in their pilot phase have contributed to a somewhat limited extent to incorporated routines for cooperation, structured knowledge transfer between the collaborative parties and long-term forms of cooperation. Several bring in challenges with continuity in collaborations and relationship building - much as a result of the Covid 19 pandemic.

OsloMet's department heads believe that the formal organization of combined positions is generally well taken care of. When it comes to the practical organization and alignment of combined positions, OsloMet's department heads see greater challenges. Time pressure, internal institutional priorities and large workloads are highlighted as challenges. Many see that many collaborations are often promoted and maintained by individuals/"zealots". This means that specific collaborations can be vulnerable to changes in personnel, both in the start-up phase and in the further collaboration.

Several respondents point to the need to create physical arenas and meeting places that can stimulate both structured and more spontaneous knowledge transfer and exchange of experience between the three parties in the collaboration.

A consistent challenge is linked to the degree of flexibility in the positions. Several respondents point out that the institutions' different work routines and time organization can create dilemmas for the objective of active participation in two working environments. It is therefore important at an early stage that a close dialogue is set up, in which the management is active, and can clarify and solve such challenges in a constructive way.

A main conclusion is that the collaborations on combined positions must have clear organizational and structural frameworks and a continuity that gives room for experimentation in a working day characterized by established expectations, routines and time pressures.

Since the evaluation can only point to certain tendencies and patterns, and cannot capture longer trends or long-term effects of (new) co-creation (much precisely because of the coincidence with the Covid 19 pandemic), it is recommended that the experiences with combined positions is re-evaluated - after a time where the trial of collaboration has taken place «uninterrupted» over a certain period.

# 1 Innledning

I de siste årene har ambisjoner om brobygging mellom kunnskapsproduksjon, utdanningsløp og praksisfelt fått større fokus i samfunnet. Målet om å skape tettere samarbeid i skjæringspunktet mellom utdanningsinstitusjoner og praksisfelt er nedfelt i både politiske målsettinger og utdanningsinstitusjoners strategier. I etterkant av Stortingsmelding 13 (2011-2012) ga Kunnskapsdepartementet et oppdrag til Universitets- og høyskolerådet (UHR) om å gjennomføre et prosjekt, *Kvalitet i praksisstudier 2*, som satte søkelys på «å heve kvaliteten og sikre relevansen i de eksterne praksisstudiene i helse- og sosialfagutdanningene slik at de kan møte framtidens kompetansebehov». En av anbefalingene i prosjektet var større bruk av kombinerte stillinger. Målsettinger om å skape tettere samarbeid mellom UH-sektoren og kommunesektoren er også tydelig i Stortingsmelding 16: Kultur for kvalitet i høyere utdanning (Meld. St.16, 2016-2017), hvor det etterlyses et tettere samarbeid mellom institusjoner innen høyere utdanning og praksisnære felt, og det anbefales økt bruk av kombinerte stillinger mellom utdanning og praksisfelt. I Stortingsmeldingen understrekes det at studieprogrammer i større grad skal samarbeide med arbeidslivet. Denne praksisnære tilnærmingen harmoniserer dessuten med OsloMets strategi og visjon hvor det understrekes at:

OsloMet skal preges av at vi er tett på samfunns- og arbeidslivets behov. Våre utdanninger skal ha høy internasjonal kvalitet basert på forskning, nærhet til praksis og oppdaterte og studentaktive læringsformer. Vår forskning skal være relevant og kunne anvendes for å løse morgendagens utfordringer (Strategi 2024, OsloMet).

Målsetningene om nærhet til praksisfelt i utdanningsløp er videre en forutsetning utdypet i «Regjeringens prioriteringer og forventninger» (KD, 2022):

Profesjonsutdanningene er sentrale for utøvelsen av velferdsstatens tjenester. Regjeringen satser på gode velferdstjenester nært folk. Da er det viktig at profesjonsutdanningene har tett kobling til praksisfeltet, har høy kvalitet og tilbys i hele landet. Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler samarbeider godt med kommuner over hele landet for å øke kapasiteten og styrke kvaliteten i praksis for helse- og sosialfagsstudenter, i tråd med avtalen mellom regjeringen og KS.

Praksisrettet undervisning og kunnskapsproduksjon har en lang tradisjon ved OsloMet, tidligere Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). I etterkant av at HiOA fikk tildelt universitetsstatus i januar 2018 og ble omdøpt til OsloMet - Storbyuniversitetet, har enkelte kommet med kritikk av at tidligere praksisrettede utdanninger og forskningsfelt har vært gjenstand for en uheldig akademisering: Praksisrettede utdanninger kan stå i fare for å bli virkelighetsfjerne og lite nyttige hvis nyutdannede ikke er tilstrekkelig forberedt på arbeidsvirkeligheten de møter ute i praksisfeltet. Tilsvarende har enkelte også kritisert praksisrettede utdanningsløp for å ikke være tilstrekkelige oppdatert på kunnskapsfeltet, noe som potensielt kan virke negativt på kvaliteten i aktuelle tjenester (Kirkevold, M., 2019 og Solstad, A. G., 2010).

OsloMets intensjoner bak satsing på kombinerte stillinger og samarbeidsprogrammer med kommunal sektor ligger nettopp i en aktiv og konstruktiv brobygging mellom teori og praksis. I dette ses ikke kunnskapsproduksjon og praksis som motsetninger, heller ser man i skjæringspunktet mellom de to et samspill som kan sikre at både kunnskaps- og praksisfelt er relevant, integrert og tilpassingsdyktig i samtidens samfunnskontekst.

Fremragende fagmiljøer står nødvendigvis ikke i veien for utdanning av kompetente og nyttige kandidater, men kan være preget av svært spesifikke problemstillinger. Det er ikke akademisk kunnskap som sådan det er noe galt med, men det kan oppstå et gap mellom akademisk utvikling og praksisfelt, dersom kunnskapen ikke svarer på de utfordringene praktikerne står overfor i hverdagen. «Virkelighetsfjern» teori og forskning er uheldig for læring og praksis. Samtidig er kunnskapsbasert praksis gjennom relevant og nyttig forskning avgjørende for at sykepleiere, sosionomer, lærere og andre yrkesutøvere skal kunne bli bedre. For å få til begge deler kreves løpende og tett kontakt og informasjonsutveksling mellom praksis og UH-institusjonen. Og det trengs arenaer der praktikernes behov møter utdanning og forskning (Lorenzen og Norheim-Martinsen 2021).

Ambisjonen om å skape tett kontakt og informasjonsutveksling mellom praksis og UH-institusjonen ligger nedfelt i opprettelsen av Universitetskommune Oslo (Unikom Oslo), et samarbeidsprosjekt med mål om å utvikle en modell for toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom OsloMet- storbyuniversitetet og Oslo kommune. Unikom Oslo ble opprettet som et pilotprosjekt i 2020, og gjennom opprettelsen av kombinerte stillinger og tett samarbeid mellom OsloMet - storbyuniversitetet og tre bydeler har en modell for toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring blitt etablert, utviklet og iverksatt i perioden 2020-2023. Pilotprosjektet avsluttes innen utløpet av 2023 og samarbeidet går over i en driftsfase. En ny avtale er inngått for perioden 1.1.2024-31.12.2025. Denne avtalen forplikter partene til å videreføre samarbeidet og aktivitetene samt bidra med tilnærmet lik ressursinnsats.

Selv om økt samarbeid mellom UH- institusjoner og kommunal sektor har vært i fokus de senere årene har «få vært opptatt av hva som faktisk foregår i samspillet mellom akademisk og praksis» (Lorenzen og Norheim-Martinsen 2021). En del av OsloMets institutter har hatt erfaring med kombinerte stillinger, men det finnes likevel lite systematisk kunnskap om instituttenes innsikter og erfaringer med disse. Formålet med spørreundersøkelsen (til OsloMets instituttledere), samt intervjuer med de ulike samarbeidspartene om kombinerte stillinger, er nettopp å få en oversikt over ulike erfaringer med kombinerte stillinger slik at denne kunnskapen kan brukes av aktuelle fagmiljøer.

I Unikom Oslos oppdragsbeskrivelse etterspørres det en «enkel studie av bruk av delte stillinger mellom OsloMet og Oslo kommune»<sup>1</sup>. Og videre: «hensikten med studien er å samle erfaringer slik at kunnskapen om disse kan spres til aktuelle miljøer i kommunen og OsloMet». Oppdragsgivers ønske er at det skaffes til veie et bedre kunnskapsgrunnlag over blant annet stillingenes omfang og utbredelse ved OsloMet, hvordan stillingene er organisert, innholdet og varigheten på kombinerte stillinger, hvordan kunnskap tilegnet i kombinerte stillinger overføres til andre tilsatte ved institusjonene, samt å innhente en bedre forståelse av kombinerte stillingers utfordringer, mulighetsrom og forbedringspotensial. Spørreundersøkelsen synliggjør innledningsvis OsloMets samarbeid om kombinerte stillinger utenfor kommunal sektor, men går ikke i dybden på disse samarbeidsformene da dette ligger utenfor oppdragsbeskrivelsen. I henhold til oppdragsgivers bestilling ser denne rapporten kun på erfaringer med kombinerte stillinger med kommunal sektor.

Rapporten er bygget opp som følger: Til sist i denne innledningen tar vi først opp enkelte avklaringer som gjelder ulike typer kombinerte stillinger (delte stillinger, bistillinger eller andre typer stillinger) og vi sier litt mer om bakgrunnen for Unikom-prosjektet. Dernest beskriver vi kort fremgangsmåten i undersøkelsen med hensyn til metoder og data. I det tredje kapittelet

---

<sup>1</sup> I oppdragsteksten brukes begrepet *kombinerte stillinger* og *delte stillinger* om hverandre. I denne rapporten har vi valgt å bruke begrepet *kombinerte stillinger* som en paraplykategori som dekker alle typene stillinger diskutert i rapporten. Når vi refererer til stillinger hvor arbeidstaker har to arbeidsgivere bruker vi begrepet *delte stillinger*.

understreker vi igjen noen av hovedformålene bak opprettelsen av kombinerte stillinger, og vi ser kort på hvordan disse gjenfinnes blant informantene i undersøkelsen (i spørreskjema og intervjuer). I det fjerde kapittelet gir vi en oversikt over ulike typer kombinerte stillinger OsloMets institutter har eller har hatt, og i det femte kapittelet ser vi nærmere på erfaringene med disse, sett både fra perspektivet til de to samarbeidspartene (OsloMet og kommunen) og til ansatte i kombinerte stillinger. Et siste kapittel oppsummerer funn og gir noen generelle anbefalinger.

## 1.1 Hva er kombinerte stillinger?

Kombinerte stillinger vil si stillinger hvor en arbeidstakers ansettelse er delt i to deler, hvor en del knyttes til et undervisningssted og den andre delen knyttes til et praksisfelt/tjenestested. I kombinerte stillinger har arbeidstaker som oftest en hovedtilknytning til ett arbeidssted (med en større stillingsprosent ved en av institusjonene), men hvilket arbeidssted som utgjør hovedtilknytningen kan variere. Kombinerte stillinger kan også ha en stillingsprosent som er like stor ved hver arbeidsplass. Fra arbeidsgivernes side utgjør kombinerte stillinger et gjensidig og forpliktende samarbeid mellom institusjonene involvert i samarbeidet om stillingene, og det er forventet at arbeidsgiverne bidrar med tett oppfølging av arbeidstakeren. Det finnes ulike typer kombinerte stillinger, for eksempel:

- bistillinger (en ansatt hos arbeidsgiver 1 påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2)
- delte stillinger (to arbeidsgivere)
- samarbeidsstillinger (én arbeidsgiver – to arbeidssteder)
- andre typer stillinger (der forutsetningen om gjensidig forpliktelse oppfylles)

Det er med andre ord flere ulike måter å organisere og kombinere de ulike stillingsdelene på. I tillegg varierer finansieringsmodellene for stillingene (UHR-HS, 2021). Utover kravet om arbeidsgivernes gjensidige og forpliktende samarbeid og oppfølging av ansatte i kombinerte stillinger, foreligger det få formelle retningslinjer for kombinerte stillinger. Dette faktumet, samt at de kombinerte stillingene varierer i form, innhold, organisering, finansieringsmodeller, arbeidsoppgaver, og er påvirket av organisasjonskulturene i de ulike institusjonene involvert, gjør at erfaringene med disse stillingene varierer betraktelig. Rapportens kartlegging og vurdering av kombinerte stillinger ved OsloMet kan derfor bidra til å belyse hvor godt slike stillinger fungerer. Videre kan rapporten si noe om hva som kan gjøres for at kombinerte stillinger kan bringe sammen praksisnær erfaring i utdanningsløpet og teorinær praksis i kommunale tjenester mer effektivt.

## 1.2 Bakgrunn – Unikom Oslo

Den foreliggende studien er initiert og finansiert av Unikom Oslo. Hensikten med studien er å samle erfaringer slik at kunnskapen om disse kan spres til aktuelle miljøer i kommunen og OsloMet. Unikom Oslo ble etablert som et pilotprosjekt i 2020, et samarbeidsprosjekt med mål om å utvikle en modell for toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom OsloMet-storbyuniversitetet og Oslo kommune.

Målet med Universitetskommunen Oslo er å bidra til:

- relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse til kommunen gjennom utdanning, praksisplasser, Ph.d. - utdanning og etter- og videreutdanningstilbud
- relevant forskerutdanning, forskning og nyskaping innenfor områder som er strategisk viktige for kommunen

- at OsloMet innretter sine utdanningstilbud og forskning i tråd med samfunnets behov

En sentral målsetning med Unikom Oslos samarbeid er å sikre at utdanningen og forskningen ved OsloMet bidrar til å «sikre relevant utdanning og nyttig forskning for kommunens (framtidige) ansatte». Unikom Oslo har videre ambisjoner om å utvikle «aktiviteter gjennom et samarbeid mellom partene» (ks.no). Dette skal gjøres langs følgende fire akser:

- Utdanningsløp: Utvikle utdanningstilbudene slik at de er tilpasset de forventninger, krav og behov som møter de uteksaminerte kandidatene i arbeidslivet
- Kunnskapsproduksjon: Skreddersy analyser tilpasset bydelens behov innen det utvalgte satsingsområdet
- Arbeidskraftmobilitet: Å utvikle fleksible ansettelsesforhold kan øke innsikten i hverandres utfordringer, kunnskapsbehov og utviklingsplaner
- Møteplasser: I tillegg til mer formelle samarbeidsformer, kan det være behov for å utvikle ad hoc arenaer der partene kan komme sammen for å utveksle erfaringer, ideer, kunnskap og innsikt – og for å diskutere kontroversielle spørsmål preget av konflikt og motsetninger

## 2 Metode og fremgangsmåte

Det er viktig å presisere at rapportens oppdragsgiver (Unikom Oslo) har uttrykt et ønske om en kvantitativ gjennomgang av kombinerte stillinger ved OsloMet – til tross for at det foreligger få informanter på spørreundersøkelsen. Årsaken til dette ligger i en forventning til at bruken av kombinerte stillinger vil øke i omfang, og et ønske om å kunne innhente en jevnlig erfaringsoversikt i fremtiden. Siden samarbeid om kombinerte stillinger mellom OsloMet og kommunal sektor er et relativt nytt fenomen var det nødvendig å benytte en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder og tilnærming. Vi har valgt å triangulere innhenting av datamaterialet for å danne et bredere grunnlag for å forstå blant annet hvilke utfordringer og mulighetsrom kombinerte stillinger kan medføre i praksis, samt hvordan samarbeidsmodellene kan forbedres og kunnskapsoverføring kan ivaretas og spres mellom de ulike partene i samarbeidet.

Spørreundersøkelsen, «*Undersøkelse om kombinerte stillinger*», ble sendt ut til samtlige instituttledere ved OsloMet i desember 2022. Respondentenes besvarelser på spørreundersøkelsen har deretter blitt analysert av forskere ved NIBR og det har blitt gjennomført oppfølgingsintervjuer med utvalgte instituttledere for å få en bedre forståelse av datasettet og instituttledernes kvalitative refleksjoner i spørreundersøkelsen. Det har også blitt gjennomført intervjuer med et utvalg av instituttens tilhørende samarbeidspartnere i kommunesektoren, samt av ansatte i kombinerte stillinger. Til sammen er det gjennomført tolv intervjuer, hvorav fire er med instituttledere, tre er med OsloMets samarbeidspartnere i kommunal sektor og fem er med ansatte i kombinerte stillinger.

I spørreundersøkelsen foretas det en kort kartlegging over antallet og hvilke institutter som har erfaringer med samarbeid om kombinerte stillinger sammen med «kommunesektoren i løpet av de siste ti årene» (spørsmål 1) og med «andre deler av forvaltningen enn kommunen» (spørsmål 2). På bakgrunn av oppdragsgiverens bestilling har formålet med denne kartleggingen vært å få en oversikt over det førstnevnte. I tillegg til instituttledere ved OsloMet har vi derfor prioritert å intervju instituttens respektive samarbeidspartnere innen kommunal sektor og ansatte i kombinerte stillinger med en arbeidsdel i kommunal sektor.

Spørreundersøkelsen viser at fem institutter oppgir å ha erfaring med kombinerte stillinger i samarbeid med «kommunesektoren i løpet av de siste ti årene». Til sammenlikning oppgir seks institutter å ha erfaring med kombinerte stillinger med «andre deler av forvaltningen enn kommunen». Det er derfor viktig å bemerke at kartleggingen kun ser på samarbeid om kombinerte stillinger med *kommunesektoren*. Et utvidet søkelys på instituttens samarbeid om kombinerte stillinger med kommunale, statlige og private aktører vil potensielt kunne gi grunnlag for andre og nye innsikter, men ligger imidlertid utenfor oppdragsbeskrivelsen for denne studien.

Det er videre viktig å understreke at datamaterialet generelt er begrenset siden kun fem institutter oppgir å ha erfaring med kombinerte stillinger i samarbeid med «kommunesektoren i løpet av de siste ti årene», og kun fire instituttledere ønsket å la seg intervju. Rapportens datamateriell lener seg derfor i stor grad på utdypende, kvalitative refleksjoner fra representanter fra instituttene. Refleksjoner og perspektiver og om erfaringer fra instituttens samarbeidspartnere i kommunen og ansatte i kombinerte stillinger er kun innhentet gjennom kvalitative intervjuer.

### 3 Hvorfor kombinerte stillinger?

Det overordnede formålet med å opprette kombinerte stillinger er å minske gapet mellom teori og praksis ved å bringe profesjonsrettet, praksisnær kunnskap og erfaring inn i utdanningen og teorinær praksis inn i praksisfeltet (Olsen og Lie: 2019). Med et tettere samarbeid mellom kunnskaps- og utdanningsinstitusjoner og praksisfeltet øker mulighetene for å øke kvaliteten og relevansen på praksisrettede utdanningsløp og å sikre at praksisfeltet utvikles i tettere samarbeid med relevant forsknings- og kunnskapsproduksjon. En hovedutfordring som kan oppstå i praksisrettede utdanninger er mangelen på samsvar mellom utdanningen og arbeidsvirkeligheten som nyutdannede møter i etterkant av fullførte studier. Årsaker til dette er samfunnsmessige endringer, endringer i arbeidskultur i praksisfeltet og teknologiske endringer som kan påvirke praksisfeltet.

Et sentralt formål med opprettelsen av kombinerte stillinger er å legge til rette for at lærere og ledere i praksisfeltet kan bidra til å gjøre undervisningen ved universitetet mer profesjonsrettet, praksisnær og relevant for studentene. Ulike utredninger og rapporter har adressert behovet for kombinerte stillinger. Praksisprosjektet (UHR 2016) anbefaler blant annet at:

Kombinerte stillinger etableres for å utvikle et tett og forpliktende samarbeid mellom utdanningsinstitusjon og praksisfelt, og for å øke både kvalitet og relevans i utdanningene (UHR-HS 2021:3).

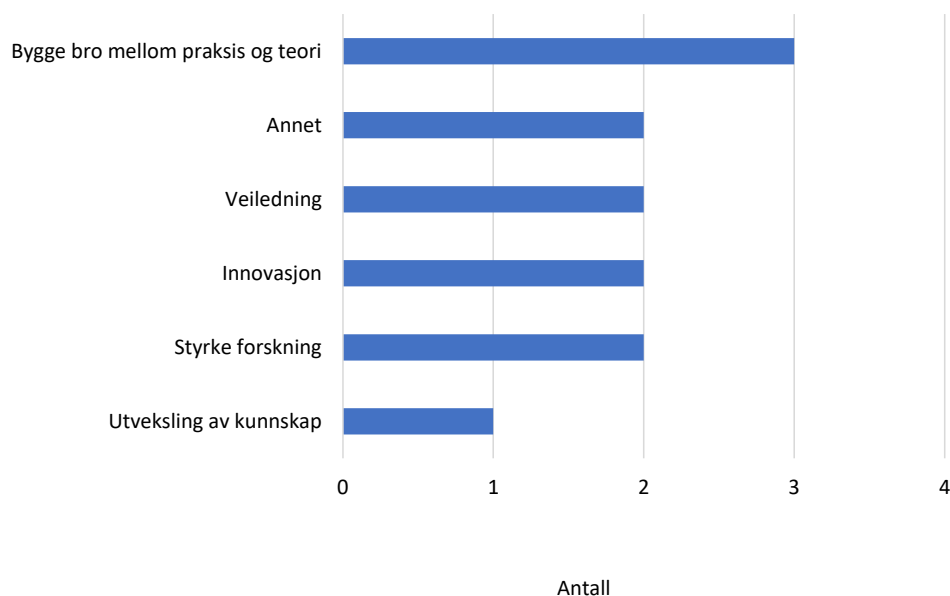
Det påpekes flere områder der kombinerte stillinger kan styrke kvalitet og samhandling i begge sektorer. Dette kan for eksempel være veiledning, praksis, undervisning og forskning.

Gjennom forpliktende og gjensidig samarbeid, og tett kontakt mellom arbeidsplassen i praksisfeltet og UH-institusjonen, har kombinerte stillinger et potensial til å sikre kvalitet og arbeidslivsrelevans i utdanningene. Kommunesektoren kan til gjengjeld dra nytte av et tett samarbeid med utdanningsinstitusjonen ved å sikre kvalitet og oppdatert kunnskap i tjenestene de utfører. I tillegg til mer åpenbare formål om kvalitetssikring av kunnskap og arbeidslivsrelevans, samt å minske gapet mellom teori og praksis, finnes det også mer individorienterte motivasjoner for å tilgjengeliggjøre og tilrettelegge for kombinerte stillinger. Det kan blant annet nevnes at kombinerte stillinger har potensial til å gi verdifull arbeidslivserfaring, jobberikelse og merittering for ansatte i stillingene. For arbeidsgiverne involvert i samarbeid om kombinerte stillinger kan kombinerte stillinger bidra til å skape tettere samarbeid mellom UH-institusjonen og kommunesektoren, samt å skape nye kanaler for overføring av innsikter og kunnskap.

I spørreundersøkelsen peker respondentene, ikke overraskende, på mulighetene for «å bygge bro mellom praksis og teori» som et av de viktigste formålene bak opprettelsen av kombinerte stillinger (se figur 1).



Figur 1: Hovedformål med kombinerte stillinger (N=4).



*Forklaring:* Spm. 5 i spørreskjema.

Mens dette hovedformålet nevnes av tre av fire institutter som har hatt kombinerte stillinger med kommunen, nevnes også «veiledning», innovasjon» og det å «styrke forskning» som viktige av to av instituttene.<sup>2</sup> «Utvexling av kunnskap» nevnes kun av ett institutt. At det å «bygge bro mellom praksis og teori» synes særlig viktig for de fleste understrekes også i intervjuer med både instituttledere og deres tilhørende samarbeidspartnere i kommunen. Her nevnes spesielt to aspekter:

- å gjøre undervisningen ved universitetet mer praksisnær, relevant og oppdatert
- å sikre at praksisfeltet er teoretisk forankret og kunnskapsbasert

---

<sup>2</sup> Tre respondenter oppgir at hovedformålet er et «annet», men ingen spesifiserer nærmere hva dette innebærer (noe som er mulig i spørreskjemaet).

## 4 Oversikt over kombinerte stillinger ved OsloMet

### 4.1 Eksisterende samarbeidsprogrammer mellom OsloMet og kommunal sektor

OsloMet har etablert tre ulike samarbeidsordninger for å bringe teori og praksis nærmere hverandre i utdanningen.

#### Universitetsskoler

*Universitetsskoler* er et samarbeidsprosjekt mellom grunnskoleutdanningen ved Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning (GFU) og utvalgte praksisskoler. *Universitetsskoler* ble etablert i 2018 og i pilotperioden 2018-2020 omfattet prosjektet et samarbeid med fem skoler. Per i dag har GFU etablert samarbeid med 17 skoler i Oslo, Lørenskog, Asker, Lillestrøm og Bærum gjennom Universitetsskoler-prosjektet.

Formålet med prosjektet er å knytte læring i skolen og læring ved lærerutdanningen «tettere sammen gjennom samarbeid om studentenes praksis, gjennom samarbeid om forskning og utvikling, og gjennom kompetanseheving både ved skolene og ved OsloMet»<sup>3</sup>.

#### Universitetsbarnehager

*Universitetsbarnehager* utgjør et samarbeid mellom barnehagelærerutdanningen ved Institutt for barnehagelærerutdanning (BLU) og utvalgte barnehager i Osloregionen. Universitetsbarnehager bygger på innovasjonsprosjektet Utdanningsbarnehager som startet i 2016. I 2019 ble ordningen lyst ut og ti av de tidligere 300 praksisbarnehagene som OsloMet samarbeidet med ble valgt ut for en treårsperiode til å være med i Universitetsbarnehager (fra og med 2020). Per i dag utgjør Universitetsbarnehager et samarbeid med 7 barnehager. De fleste samarbeidspartnerne er kommunale, men tre av barnehagene i samarbeidet er statlig, privat (foreldredrevet barnehage) og en stiftelse.

Ved blant annet å utvikle og systematisere kunnskap, å kartlegge eventuelle utfordrende områder i barnehagelærerutdanningen og i barnehagene, samt å identifisere områder som kan videreutvikles har Universitetsbarnehagene en målsetning om å danne et likeverdig samarbeid som kan bidra til «å forbedre utdanningskvaliteten for studentene og styrke kompetanseutvikling i barnehagene». Felles kunnskapsutvikling gjennom FoU-aktivitet inngår også i samarbeidsprogrammet.

#### Brobyggersatsningen

Med *Brobyggersatsningen* ansetter Fakultet for helsevitenskap (HV) kliniske Ph.D. stipendiater i fire- eller femårige brobyggerstillinger. Formålene med brobyggersatsningen er å «*knytte forskning, utdanning og klinisk praksis tettere sammen*», å «*bidra til utvikling og forbedring av helsetjenester og praksisstudier* og «*å bidra til at brukernes behov gjenspeiles i hva som forskes på*»<sup>4</sup>. Med fokus på behovsidentifisert forskning jobber brobyggerstipendiaterne i delt stilling mellom OsloMet og i et praksisfelt, blant annet med samarbeidspartnere som Oslo kommune, Oslo universitetssykehus, Akershus

---

<sup>3</sup> Se <https://www.oslomet.no/om/lui/gfu/universitetsskoler>.

<sup>4</sup> Se <https://www.oslomet.no/om/hv/fou/brobyggersatsningen> og <https://www.oslomet.no/om/hv/fou/brobyggersatsningen/kliniske-stipendiater>.

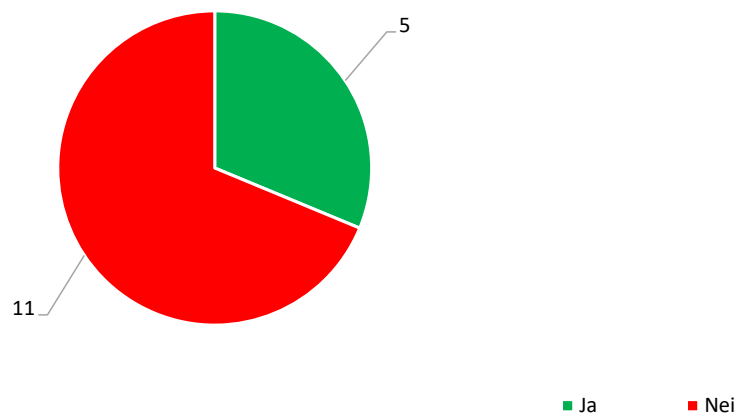
universitetssykehus og kommuner i Akershus. Brobyggerstipendiatene utvikler forskningsprosjektene sine i samarbeid med kommunal eller statlig samarbeidspartner.

Per i dag er ti kliniske stipendiater ansatt ved HV i brobyggerstillinger, hvor åtte av stipendiatene er ansatt i 5 års stillinger med 60% forskning og 40% praksis og to stipendiater er ansatt i fire års stillinger med 80% forskning og 20% praksis.

## 4.2 Kartlegging av instituttene erfaringer med kombinerte stillinger

I NIBRs kartlegging, der 16 av 17 institutter (94 %) har svart på spørreundersøkelsen, har fem institutter (31%) hatt erfaring med «kombinerte stillinger sammen med kommunesektoren i løpet av de siste ti årene» (se figur 2).

Figur 2: Erfaring med kombinerte stillinger siste ti år (N=16).



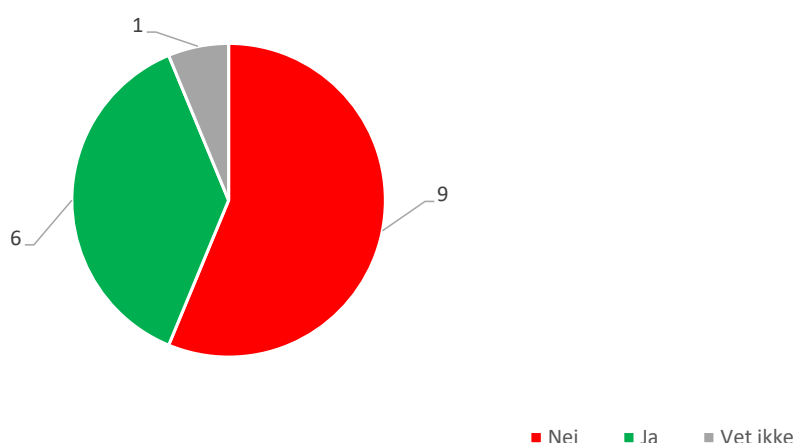
Forklaring: Spm. 1 i spørreskjema.

Ved de fem instituttene som oppgir å ha hatt samarbeid med kommunesektoren om kombinerte stillinger de siste ti årene er de følgende yrkesgruppene dekket:

- Institutt for sosialfag: Barnevernspedagoger og sosionomer
- Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning: Assisterende rektorer
- Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning: Lærere og skoleledere
- Institutt for rehabiliteringsvitenskap og helseteknologi: Primærhelsetjenester
- Institutt for barnehagelærerutdanning: Barnehageansatte og barnehagestyrere

Seks institutter, dvs. om lag 40% av de 16 instituttene som svarer, oppgir at de har erfaring med kombinerte stillinger i samarbeid med «andre deler av forvaltningen enn kommunen» (se figur 3; vi kommer tilbake til en mer detaljert diskusjon nedenfor).

Figur 3: Kombinerte stillinger med andre enn kommunen (N=16).



Forklaring: Spm. 2 i spørreskjema.

Variasjonen i omfanget av kombinerte stillinger ved OsloMets institutter er stor. Undersøkelsen viser at ulike former for samarbeid med kommunen vektlegges ved de ulike instituttene.

Ved *Institutt for rehabiliteringsvitenskap og helseteknologi (RHT)* utgjør bistillinger den vanligste formen for kombinerte stillinger. Instituttet har bred erfaring med bistillinger, både i form av at en fulltidsansatt ved instituttet har en 20% bistilling ved en annen arbeidsplass eller at en fulltidsansatt ved en annen arbeidsplass har en 20% bistilling ved instituttet. I begge disse formene for kombinerte stillinger utgjør stillingsprosenten som oftest til sammen 120 %. Ansatte i disse stillingene har to arbeidsgivere hvor graden av samarbeid mellom arbeidsgiverne er begrenset. RHT har mindre erfaring med delte stillinger hvor ansatt har to arbeidsforhold i lik stillingsprosent (50% ved hver ved de to arbeidsplassene).

Siden 2021 har instituttet hatt flere ansatte i samarbeidsstillinger gjennom et prosjekt finansiert av DIKU (Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning). Prosjektet har fokus på å skape et tett samarbeid mellom instituttet og kommunen gjennom etablering av praksisplasser for fysioterapeutstudenter i kommunetjenesten som fungerer som et bindeledd mellom kommunen og instituttet. Formålet med disse kombinerte stillingene er å «styrke kvaliteten i praksisstudier for fysioterapeutstudenter gjennom å utvikle kompetansehevende tiltak og en bærekraftig samarbeidsmodell for praksis»<sup>5</sup>). Instituttet har videre etablert kommunalt samarbeid gjennom *Brobyggingsatsningen* hvor stipendiater jobber i kombinert stilling mellom en kommune og OsloMet og utvikler forskningsprosjektene sine i samarbeid med kommunen. I tillegg har RHT noe samarbeid med kommunal sektor gjennom ulike forskningsprosjekter hvor prosjektene enten utvikles i samarbeid med kommunen eller kommunene bidrar inn i prosjektet ved datainnsamling.

Hovedtyngden av kombinerte stillinger ved *Institutt for barnehagelærerutdanning (BLU)* ligger innenfor *Universitetsbarnehagene*. Før etableringen av Universitetsbarnehagene hadde instituttet lang erfaring med bistillinger (ofte 20% stillinger) hvor ansatte fra barnehager hovedsakelig ble engasjert i undervisning av enkeltemner for å bidra til mer profesjonsnær undervisning. Disse stillingene var fristilte stillinger og innebar som oftest liten grad av samarbeid mellom de to arbeidsgiverne. Gjennom utviklingen av Universitetsbarnehagene

<sup>5</sup> Se <https://moso.as/2021/10/18/diku-midler-til-samarbeidsprosjekt-med-oslomet/>.

har innholdet i kombinerte stillinger endret seg fra å hovedsakelig innebære undervisning, til å benytte ansatte i samarbeidstillingene for å bidra inn i utvikling av kvaliteten i programmer og emner. For å kvalitetssikre hele utdanningsløpet har instituttet koblet en kombinert stilling på hvert av programmene på Bachelornivå. Ansatte i kombinerte stillinger gjennom Universitetsbarnehagene blir systematisk invitert til å bidra til å fastsette innholdet i stillingene og fagutviklingsarbeid, for eksempel gjennom utvikling av innhold og oppgaver i praksisperiodene, emnerevisjon og utvikling av nye emner. De samarbeider også tett med undervisere i form av rollen som refleksjonspartnere for å kunne bidra med praksisnære perspektiver til undervisningen. Instituttet har også lang erfaring med bistillinger (professor-to-stillinger) der ansatte har sin hovedstilling ved en annen arbeidsplass og stillingsprosenten ved utgjør 20 %.

Ved *Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning (GFU)* har hoveddelen av kombinerte stillinger sitt utspring i Universitetsskoler. Instituttet hadde tidligere erfaring med bistillinger (rundt 5-6 stillinger) der ansatte i en 80% eller 100% stilling ved en annen arbeidsplass (skole) ble ansatt i en 20% stilling ved Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning. Disse stillingene innebar liten grad av samarbeid mellom arbeidsgiverne. Instituttet valgte å gå vekk fra denne ordningen på grunn av utfordringer relatert til, ifølge instituttlederens, «logistikk og fornuftig bruk av tiden». Dette var spesielt relatert til manglende fleksibilitet på grunn av automatiserte timeplaner for undervisning som i liten grad lot seg kombinere med satte arbeidsoppgaver fra begge arbeidsplassene.

I stedet for å fortsette med formaliserte bistillinger har GFU valgt å oppta flere løst tilknyttede samarbeidsformer der ansatte i skoler blant annet blir engasjert på prosjekter, i forbindelse med vurderinger, oppfølgingsarbeid og erfaringer og refleksjoner etter praksisperioder. Ansatte i disse stillingene har ingen fast arbeidsplan og er ikke lenger tilknyttet til en fast klasse eller emne, men blir trukket inn ved behov. Instituttet har også etablert et prosjekt hvor ansatte i skolen blir aktivt trukket inn i utviklingsarbeid, utdanning og forskning. I tillegg har instituttet avsatt et relativt stort budsjett til praksisstipend som ansatte på GFU kan søke på. I 2022 ble 26 ansatte tildelt praksisstipend. Praksisstipendet innebærer at ansatte ved GFU blir utplassert på en skole i 40 timer, og blir blant annet brukt i undervisning og FOU arbeid.

*Institutt for sosialfag (SF)* har relativt begrenset erfaring med kombinerte stillinger. Instituttet oppgir at de har hatt to delte stillinger i samarbeid med kommunesektoren i løpet av de siste ti årene der ansatt i kombinert stilling hadde en 20% stilling ved instituttet og dermed hadde to arbeidsgivere. SF har valgt å avvikle slike kombinerte stillinger blant annet på grunn av utfordringer med organisering av stillingene.

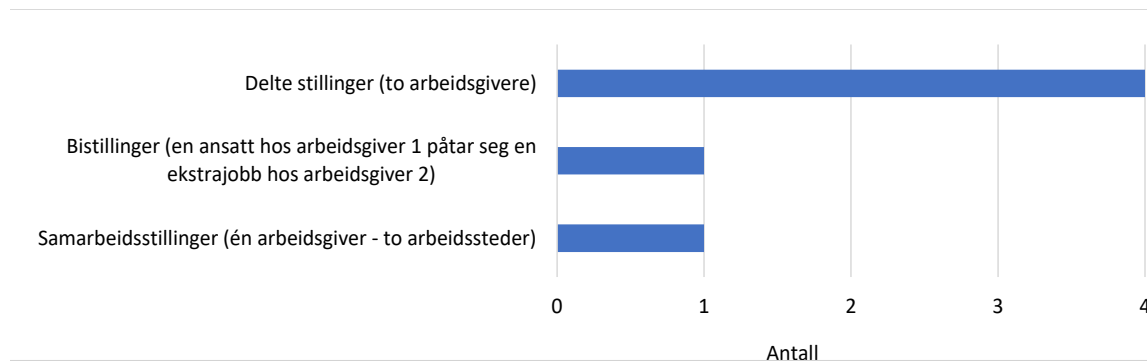
Erfaringen med «delte stillinger i andre deler av forvaltningen enn kommunen» er som nevnt noe mer utbredt (jf. figur 3 ovenfor). Blant instituttene samarbeidspartnere i andre deler av forvaltningen nevnes:

- Institutt for bygg- og energiteknikk (TKD): Jernbanedirektoratet
- Institutt for rehabiliteringsvitenskap og helseteknologi (HV): Private aktører, spesialisthelsetjenesten, statlige kompetansetjenester, Folkehelseinstituttet
- Institutt for naturvitenskapelige helsefag (HV): Spesialisthelsetjenesten
- Institutt for informasjonsteknologi (TKD): Forskningsinstitutter, andre UH- institusjoner
- Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid (HV): Oslo Universitetssykehus, Ahus

### 4.3 Ulike typer kombinerte stillinger ved OsloMet

Av instituttene ved OsloMet som har erfaring med «kombinerte stillinger sammen med kommunesektoren i løpet av de siste ti årene» er delte stillinger, der en ansatt har to arbeidsgivere, mest utberedt. Fire institutter oppgir å ha erfaring med slike delte stillinger. Ett institutt oppgir å ha erfaring med bistillinger og ett institutt oppgir å ha erfaring med samarbeidsstillinger (se figur 4).

Figur 4: Typer av kombinerte stillinger (N=4).



Forklaring: Spm. 3 i spørreskjema.

Blant instituttene som har erfaring med «delte stillinger sammen med kommunesektoren i løpet av de siste ti årene» opplyser instituttene som følger:

- Institutt for sosialfag, ved Fakultet for samfunnsvitenskap (SAM), har hatt tre midlertidige stillinger blant gruppene «barnevernspedagoger og sosionomer» (uten flere utfyllende opplysninger).
- Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning, ved Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI), har hatt en midlertidig stilling med «assisterende rektor ved en skole i Oslo» (uten flere utfyllende opplysninger).
- Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning, ved Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI), har hatt seks midlertidige stillinger blant profesjonsgruppe «lærere og skoleledere» der «universitetet finansierer mest».
- Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid, ved Fakultet for helsevitenskap (HV), har hatt 2-4 faste stillinger blant profesjonsgruppen «sykepleiere» der kommune og universitet har finansiert like mye.

Utover dette har to institutter erfaringer med «samarbeidsstillinger» og «bistillinger» (jf. figur 4):

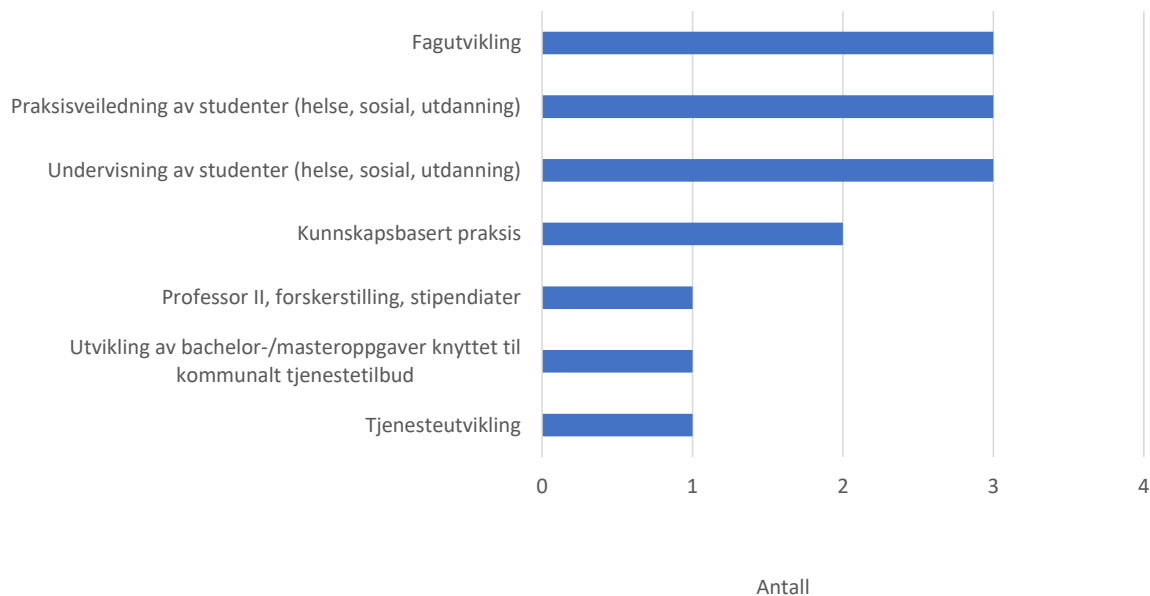
- Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid, ved Fakultet for helsevitenskap (HV), har hatt 2-4 heltidsstillinger blant profesjonsgruppe «sykepleier og jordmor» (uten utfyllende opplysninger om finansiering).
- Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning, ved Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI), har hatt fire midlertidige bistillinger blant profesjonsgruppe «lærere» (uten utfyllende opplysninger om finansiering).

### 4.4 Stillingenes innhold

Spørreundersøkelsen avdekker at kombinerte stillinger i stor grad blir benyttet til fagutvikling, veiledning og undervisning. Instituttledere ved tre institutter oppgir at «fagutvikling», «praksisveiledning» og «undervisning av studenter» utgjør hovedområdene som kombinerte

stillinger blir brukt til (se figur 5). Ved to institutter blir kombinerte stillinger brukt til «kunnskapsbasert praksis», og tre institutter (fordelt med en på hver) benytter kombinerte stillinger til «professor II, forskerstilling, stipendiater», «utvikling av bachelor/masteroppgaver knyttet til kommunalt tjenestetilbud» og «tjenesteutvikling». Ingen institutter oppgir at de benytter kombinerte stillinger til «praksiskoordinering», «studieprogramutvikling», «tverrprofesjonelt samarbeid», «klinisk arbeid (for eksempel UH-sektor og helseforetak/sykehus)» eller «annet». I intervju oppgir imidlertid et institutt (BLU) at kombinerte stillinger benyttes til «studieprogramutvikling».

Figur 5: Innholdet i kombinerte stillinger (N=4).



*Forklaring:* Spm. 6 i spørreskjema.

## 4.5 Rekruttering og finansiering

Rekruttering av ansatte til kombinerte stillinger foregår både gjennom formaliserte kanaler som offentlig utlysning av stillingene, og uformaliserte kanaler, blant annet gjennom allerede etablerte samarbeidsarenaer og kontaktpunkt mellom OsloMet og kommunen. Av de tre instituttene som besvarer hvordan de siste tre stillingene ble rekruttert (spm. 8 i spørreskjema), oppgir Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning (ved LUI) at de har kun hatt én ansatt i kombinert stilling som ble rekruttert gjennom universitetsskolesamarbeidet. Tilsvarende svarer Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning (også ved LUI) at ansatte i kombinerte stillinger har blitt rekruttert gjennom praksisskoler og universitetsskoler. Ved Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid (ved HV) har ansatte blitt rekruttert gjennom offentlig utlysning av kombinerte stillinger. Videre oppgir Institutt for barnehagelærerutdanning (BLU) at ansatte i kombinerte stillinger innhentes gjennom samarbeidsprosjektet Universitetsbarnehager, der interesserte til kombinerte stillinger innhentes gjennom uformell, muntlig kontakt med samarbeidsbarnehagene, for deretter å bli fulgt opp med formelle stillingskontrakter. BLU utgjør ikke en hovedarbeidsgiver for ansatte i kombinerte stillinger i Universitetsbarnehager, og hovedarbeidsgiveren (barnehagen) fakturerer BLU for arbeidstiden benyttet ved instituttet. I spørreundersøkelsen oppgir respondentene at delte stillinger er finansiert på tre ulike spesifikke måter (se figur 6): Ved at man har «en hovedarbeidsgiver, med refusjon fra den

andre arbeidsgiveren» (ett institutt), ved at «stillingen er finansiert både av kommunen og aktuell UH-institusjon (ett institutt) eller ved at «kommunen/og/eller UH-instituttet har brukt eksterne midler til finansiering» (ett institutt). To institutter oppgir «annet» under spørsmålet om finansiering av delte stillinger og bistillinger, men det spesifiseres ikke nærmere i svaret i spørreundersøkelsen hva dette innebærer.

Figur 6: Finansiering av kombinerte stillinger (N=4).

	Samarbeids- stillinger	Delte stillinger	Bistillinger
En hovedarbeidsgiver, med refusjon fra den andre		1	
Stillingen finansiert av både kommunen og aktuell UH-institusjon	1		
Kommunen og/eller UH-instituttet har brukt eksterne midler til finansiering		1	
Annet		1	1

*Forklaring:* Spm. 7.1-7.3 i spørreskjema.



## 5 Erfaringer med kombinerte stillinger

Data innhentet gjennom spørreundersøkelse og intervjuer antyder at instituttene erfaringer med kombinerte stillinger i stor grad er avhengig av hvor effektivt stillingene er organisert og hvor god informasjonsflyten er mellom de ulike leddene i samarbeidet. Tett og jevnlig informasjonsutveksling mellom instituttet ved OsloMet, tilhørende samarbeidspartner i kommunen, samt ansatte i kombinert stilling som et bindeledd mellom begge partene, blir i stor grad ansett som en forutsetning for et godt og effektivt samarbeid. For å oppnå god informasjonsflyt understreker flere informanter at det er viktig å etablere velfungerende arenaer for kommunikasjon mellom UH-sektoren og praksisfeltet.

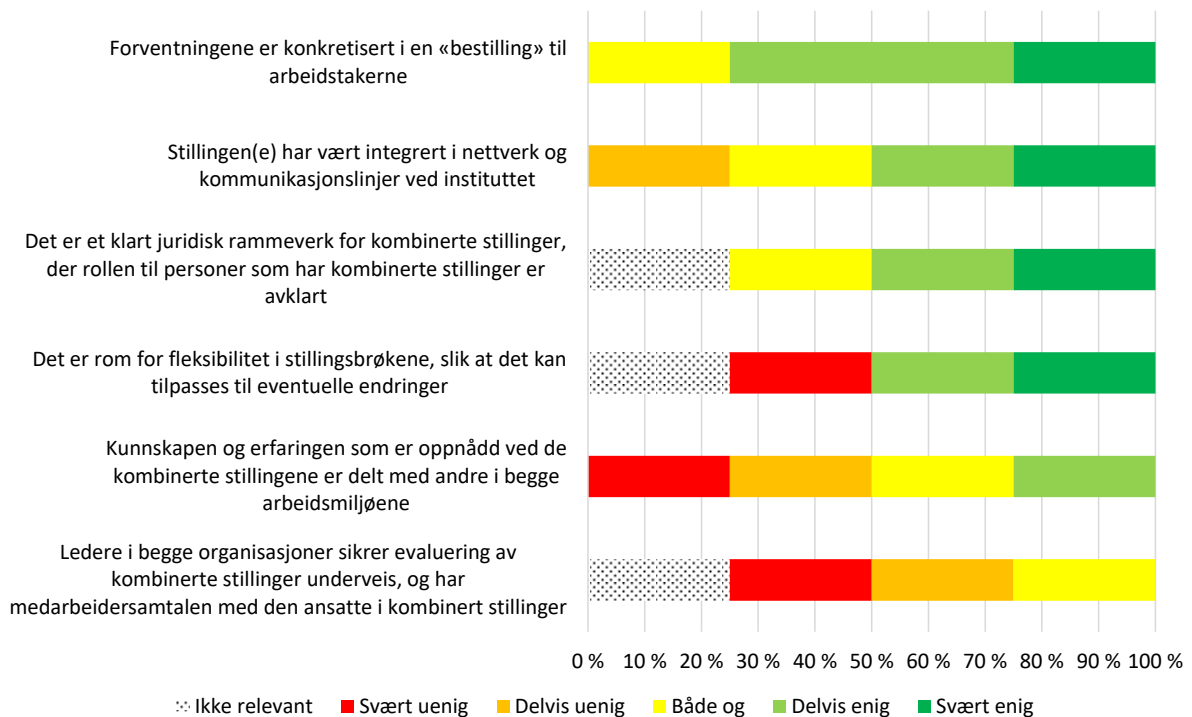
En instituttleder poengterer at det er nødvendig med åpenhet og god informasjon for å sikre at arbeidsgiver er informert om arbeidstakernes arbeidsoppgaver og tilgjengelighet. Ved det aktuelle instituttet har en opplevd noen utfordringer med manglende tilgjengelighet på enkelte tidspunkt for arbeidstakere i bistillinger. I intervju reflekterer instituttlederen at

det er opptil den enkelte å takke ja til en bistilling- og så informere arbeidsgiver. Det er en full rettighet de har. Hvis det viser seg at i den 20% [ansatte] har i [bistillingen] er nødt til å være til stede hver torsdag og at vi her sier at vedkommende aldri kan være tilgjengelige hos oss på torsdager, så har vi nok opplevd at det kan ha vært en utfordring. Det er viktig å ha åpenhet rundt det. Det er viktig at hvis vi lønner en person 100%, så må vi forvente- at man er tilgjengelig for arbeidsgiver. At man ikke sier at man ikke kan komme, for da skal man være på den andre arbeidsplassen. Det er en del utfordringer man må snakke om og gjøre avtaler på.

Instituttleder

Selv om jevnlig, tett kontakt og god informasjonsflyt mellom samarbeidspartnerne ansees som en forutsetning for velfungerende kombinerte stillinger, viser figur 7 at instituttlederne har ulik erfaring med hensyn til hvordan kunnskapen som ansatte i kombinerte stillinger tilegner seg best deles mellom de ulike partene i samarbeidet. På den ene side sier de fleste instituttlederne seg enig i at «forventningene er konkretisert i en 'bestilling' til arbeidstakerne» (3 av 4), at «stillingene har vært integrert i et nettverk og i kommunikasjonslinjer i instituttet» (2 av 4) og at «det er et klart juridisk rammeverk for kombinerte stillinger, der rollen til personer som har kombinerte stillinger er avklart» (2 av 4). Dette kan tolkes som at man i stort ser den mer *formelle* organiseringen rundt de kombinerte stillingene er ivaretatt. Til dels ser man også at det rom for en viss fleksibilitet: To av instituttene opplyser at man er helt eller delvis enig i at stillingene kan ha «rom for fleksibilitet i stillingsbrøkene» (mens ett institutt allikevel har den motsatte erfaringen). På den annen side er det også trekk ved den mer *praktiske* organiseringen som ikke ses som uproblematisk: To institutter setter spørsmålsteget (dvs. i stor eller noe grad) ved hvordan «ledere... kan evaluere stillingen... og følge opp den ansatte...» og ingen blant de fire instituttene er helt fornøyd med hvordan «ledere i begge organisasjoner» følger opp et slikt ansvar.

Figur 7: Utsagn om kombinerte stillinger I (N=4).

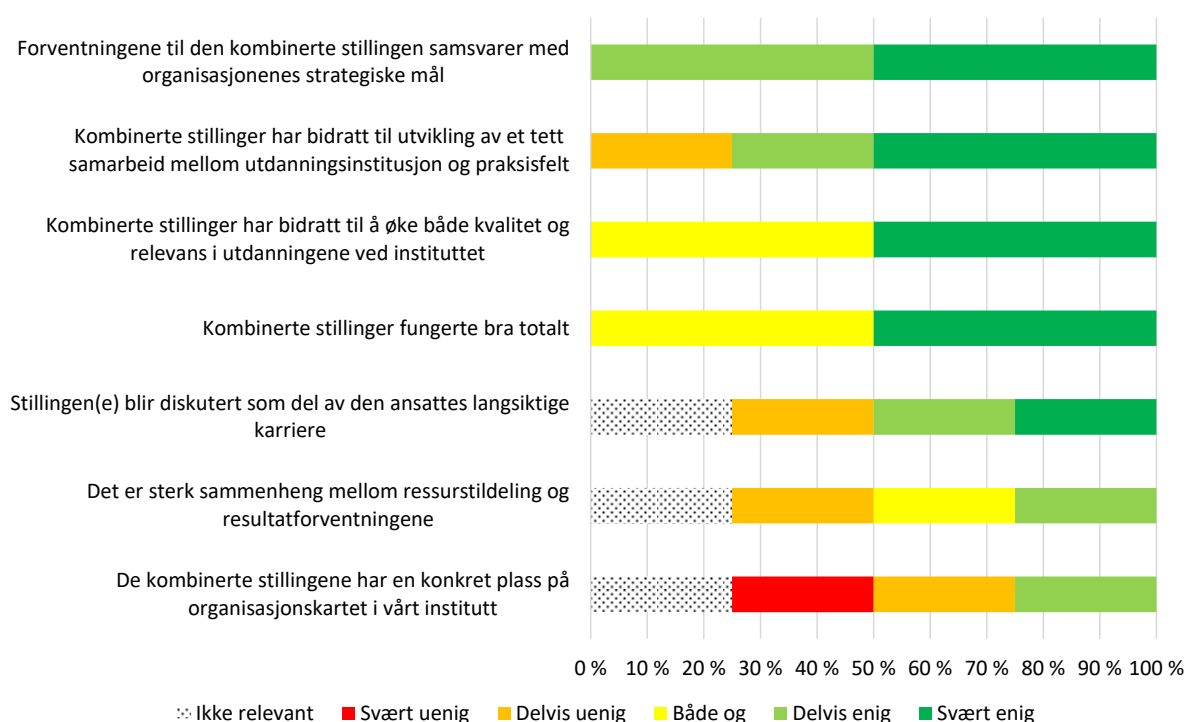


Forklaring: Spm. 9 i spørreskjema.

Utover erfaringen med slike *organisatoriske* forhold er det verdt å merke seg at det *ikke* kan ses unison tilfredshet rundt *utfall* av kombinerte stillinger. Mer presist opplyser kun ett av instituttene at man kun er delvis enig i at «kunnskapen... som er oppnådd... deles i begge arbeidsmiljøene» mens to er uenig i en slik påstand. Her er det altså rom for forbedringer.

I et knippe spørsmål i spørreundersøkelsen ble det også spurt om andre typer erfaringer med kombinerte stillinger (se figur 8). Mønsteret er noe av det samme her, ettersom instituttlederne i stort syns at overordnede «organisasjonsmål» med stillingene er oppnådd. Men også her ser man at mer konkrete forhold som gjelder organiseringen av de kombinerte stillingene (plasseringen i organisasjonen) ikke helt ses som tilfredsstillende: To av instituttene er uenig i en påstand om at «stillingene har en konkret plass på organisasjonskartet» (mens ingen institutter er helt enig i en slik påstand).

Figur 8: Utsagn om kombinerte stillinger II (N=4).



Forklaring: Spm. 10 i spørreskjema.

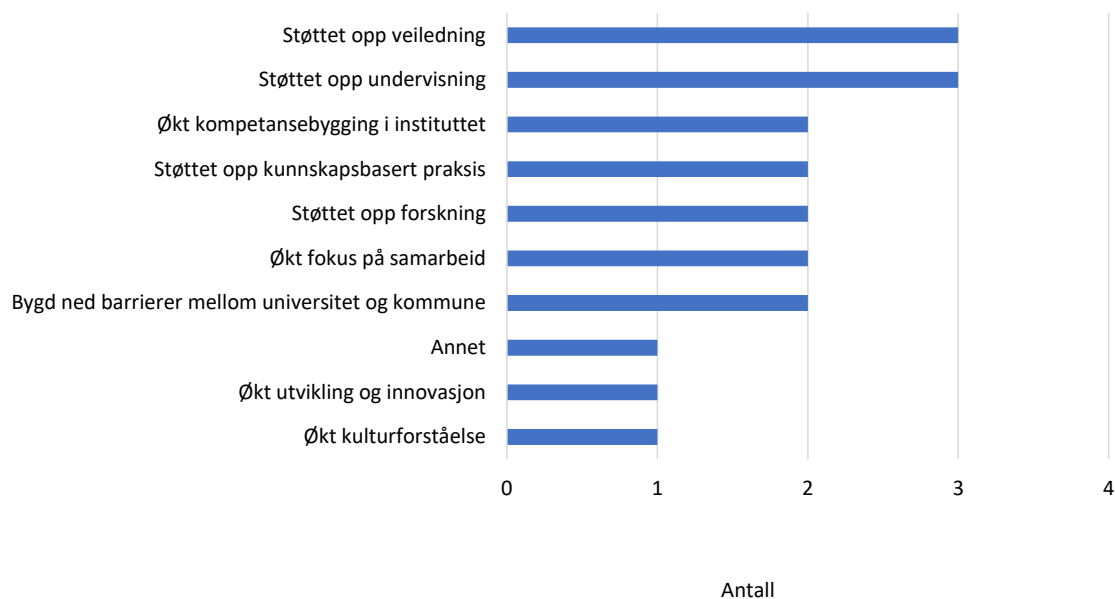
Samtidig er ingen uenig i at «stillingene har bidratt til kvalitet og relevans i utdanningene» eller i at «stillingene fungerte bra totalt sett». En forsiktig tolkning er at disse påstandene dels fanger opp *brede* mål både hva gjelder konkrete utfall fra og hva gjelder en fornuftig organisering av kombinerte stillinger. Inntrykket er at den overordnede organiseringen rundt kombinerte stillinger ses som tilfredsstillende, at ordningen har noen heldige effekter (et tett samarbeid, opplevd økt kvalitet i utdanningene, som gir et godt totalinntrykk), men at det kan ligge et forbedringspotensial i konkrete tiltak for å spre kunnskapen som skapes gjennom stillingene.

## 5.1 Fordeler og forutsetninger

Svarene på spørreundersøkelsens spørsmål om fordeler ved kombinerte stillinger gjengis i figur 9, der fordelene med *dette* stillinger spesifikt (ikke kombinerte stillinger i sin helhet) vises. Respondentene nevner flere fordeler med kombinerte stillinger ut ifra instituttene egne erfaringer.<sup>6</sup> Tre (av fire) instituttledere oppgir at kombinerte stillinger har «støttet opp veiledning» og «støttet opp undervisning».

<sup>6</sup> For instituttet som har hatt en *samarbeidsstilling* svares det at alt utenom «økt karriereplanlegging» og «annet» er en fordel. For instituttet med en *bistilling* svares det om slik stilling at «støttet opp undervisning», «støttet opp veiledning», «støttet opp forskning» og «økt kompetansebygging i instituttet» er en fordel. Der det er svart «annet» er dette ikke utdypet i svarene i spørreundersøkelsen.

Figur 9: Fordeler med delte stillinger (N=4).



Videre svarer to instituttledere at kombinerte stillinger har hatt fordeler som «økt kompetansebygging i instituttet», «støttet opp forskning», «økt fokus på samarbeid», «nedbygging av barrierer mellom universitet og kommune». Kun ett institutt anser «økt utvikling og innovasjon» og «økt kulturforståelse» som en fordel med kombinerte stillinger. Ingen respondenter svarer «økt karriereplanlegging» som en fordel med kombinerte stillinger. Det kan altså synes som at fordelene ved kombinerte stillinger ses som nokså *konkrete* (i undervisningsøyemed) snarere enn mer langsiktige («økt *fokus* på samarbeid», «innovasjon» mv.).

### 5.1.1 Nærmere om praksisnærhet og gjensidig oppdatering av kunnskap

I flere intervjuer med instituttlederne utdypes det at et tettere samarbeid mellom praksisrettete utdanninger og praksisfelt kan avdekke endringer i praksisfeltet som ikke nødvendigvis er åpenbare i utdanningen. Muligheten til gjensidig oppdatering av kunnskap ses som en hovedmotivasjon for å tilrettelegge for kombinerte stillinger. Ifølge en instituttleder så gir kombinerte stillinger en mulighet til

...å opprettholde en kontakt med praksisfeltet og bidra til oppdatering av praksiskompetansen blant våre ansatte. Vi driver veldig praksisbaserte utdanninger, og mange ansatte har vært lenge ansatte hos oss. Det gjør at selv om de har praksiserfaring, så er den ganske gammel. Det er en viktig grunn til at vi i utgangspunktet var positive til kombinerte stillinger.

Instituttleder

Ansatte i kombinerte stillinger understreker muligheten for praksisnær læring som en hovedmotivasjon for å tre inn i stillingen. En ansatt i kombinert stilling utdyper at den tette koblingen mellom praksis, undervisning og forskning kan gi en dypere forståelse av feltet en jobber innenfor og tydeliggjøre hvordan ulike aspekter henger sammen:

Jeg har aldri jobbet innenfor kommunen før og har ikke noe forforståelse av hvordan kommunen fungerer, hvordan tjeneste er oppbygd. Det er noe helt annet å være en ansatt [i kombinert stilling med en del i kommunal sektor], og ha både tid, stillingen og muligheten til å forstå på et dypere nivå hvordan kommunen fungerer, hva prioriteten er og hvordan folk snakker om viktige temaer. I hvert fall innenfor mitt tema, dette med å utjevne forskjeller, øke levekår og høre hvordan det går på tvers av mange andre tema som ikke er nødvendigvis helse.

#### Ansatt i kombinert stilling

Den samme informanten poengterer i tillegg at ansatte i kombinerte stillinger selv kan bidra med unik og oppdatert praksisnær kunnskap om endringer i tjenestebehov, både til kommunal sektor og til UH-institusjonen:

Det å være veldig godt koblet til hva som skjer på bakken er helt fundamentalt for et prosjekt som handler om flere kulturer. I en bydel [i Oslo] som er i så kjapp endring må man tilpasse hvilke nye behov som kommer og hvilke tjenester det ikke er behov for lenger og vi kan slutte med. Siden vi er ute i praksis er det er høyere sjanse for at forskningen treffer et behov i virkeligheten.

#### Ansatt i kombinert stilling

En instituttleder understreker, på bakgrunn av et konkret samarbeid, at praksiserfaring kan gi spesielt bedre innsikt der de samfunnsmessige og sosiale utfordringene er markante:

Bydelen [vi samarbeider med] sliter med veldig spesielle utfordringer og store sosiale utfordringer, som gjør at hvis du er god nok til å jobbe i bydelen, da kan du jobbe hvor som helst. Det er en type bydel som er veldig verdifull for oss å samarbeide med.

#### Instituttleder

En kommunalt ansatt, med veilederansvar for flere ansatte i kombinerte stillinger, understreker spesielt betydningen av å bringe det akademiske miljøet ved OsloMet mer i kontakt med de kommunale tjenestene. Informanten ser gevinster både for utdanningsinstitusjonen og kommunal sektor ved at de kombinerte stillingene gir en unik

...tilgang til forskningsresultat og mer akademisk kunnskap for de som jobber i tjenestene i kommunen. Kommunen er en viktig arena for studentene, den er en viktig arena for opptrening og rehabilitering i Norge generelt. Derfor var det jo attraktivt å kunne være med å påvirke, og også formidle kunnskap om oss. For vi tenker at OsloMet vet jo alt for lite om kommunene.

#### Ansatt i kombinert stilling

Informanten understreker uansett at «kunnskapsmangelen» går begge veier da «kommuneansatte knapt nok har vært ute på fysioterapiutdanninger». Vedkommende poengterer videre at utdanningsinstitusjonene har utarbeidet svært detaljerte læringsmål om hva studenten skal lære i spesialisthelsetjenesten, men utdyper at det er viktig at kommunalt ansatte også bidrar til å kvalitetssikre læringsmålene. Vedkommende reflekterer at:

Man ser jo at studentene på fysioutdanninger er ikke forberedt på hva kommunehelsetjenesten er. Så da blir det vi i praksisen som skal lære dem det på kort tid.

Ansatt i kombinert stilling

Mens informantene i undersøkelsen generelt opplever sammenkoblingen av forskning og praksiserfaring bidrar til større samfunnsrelevans og samfunnsnytte, kan det også oppstå noen «gnisninger». En ansatt i kombinert stilling utdyper at:

Det er en stor risiko for at den forskningen jeg genererer, basert på dataen jeg hentet inn for tre år siden, ikke er reell lenger. Men kontakten med praksis vil være positiv for forskningen min. Praksisfeltet har også et stort behov for kunnskap. Det er et veldig kunnskapssugent felt som har behov for rask kunnskap, kanskje raskere enn vi kan produsere det - fordi det er krevende og komplekst [å få innsikt i] hvor vanskelig situasjonen er der ute, for å kunne klare å imøtekomme både behovene og de utfordringene de har.

Ansatt i kombinert stilling

Informanten understreker nettopp at kommunen er svært opptatt av *raskt* å kunne motta og ta i bruk kunnskap og innsikter opparbeidet gjennom praksiserfaring. Ulike tilnærminger til kunnskapsproduksjon og hvordan ny kunnskap tas i bruk kan dermed by på enkelte utfordringer: I akademiske miljøer har man forventninger og protokoller som begrenser mulighetene til å dele og offentliggjøre kunnskapen «for raskt», dvs. før forskningen er publisert. Dette kan skape et krysspess og ifølge informantens egne ord sette ansatte i kombinerte stillinger «i en skvis».

I tillegg til betraktningene omkring formål, motivasjoner og overordnede virkninger – dvs. gjensidig oppdatert kunnskap – rapporterer flere ansatte i kombinerte stillinger at stillingene kan åpne opp nye kanaler for kunnskapsdeling. En ansatt i kombinert stilling peker på at stillingen kan gi tilgang til informasjon som ellers ikke hadde vært like tilgjengelig:

Jeg har muligheten til å treffe mer folk, og kan på et lettere vis si at jeg er også ansatt i bydelen. Jeg har en presens her i bydelen i tillegg til forskningsdelen på OsloMet. Det hjelper også å validere rollen min – at det ikke er en helt ekstern person som kommer og skal forske på deg, men at du også er ansatt [i kommunen]. Det positive er at man får mulighet til å påvirke hva som skjer på utdanningsinstitusjonen i forhold til hvordan ting fungerer ute i praksis.

Ansatt i kombinert stilling

Informanten anser at OsloMet «har et stort behov for å bli oppdatert på hvordan virkeligheten er der ute» og utdyper at det er et dårlig samsvar mellom utdanningsløpet og arbeidsvirkeligheten som uteksaminerte studenter møter. Ifølge informanten er det en spesiell utfordring at «utdanningsløpet ikke representerer virkeligheten i forhold til kommunehelsetjenesten»:

Utdanningsløpet har et veldig stort fokus på spesialisthelsetjenesten, og det er jo fordi man har hatt mesteparten av praksisplassene sine i spesialisthelsetjenesten. Men det er jo faktisk sånn at flesteparten kommer til å jobbe i kommunehelsetjenesten, og det er de egentlig ikke så godt

rustet til. Det prøver vi veldig sterkt å formidle inn til OsloMet, og jeg føler at de er lydhøre for det.

#### Ansatt i kombinert stilling

At jevnlig tilstedeværelse ved to arbeidsplasser øker mulighetene for å få lettere tilgang til kunnskap understrekes av flere informanter. En ansatt i kombinert stilling ved et HV-institutt understreker at jevn kontakt mellom miljøene i arbeidshverdagen bidrar til relasjonsbygging og gjør det

...lettere å åpne opp for nye kanaler og kan få tilgjengelig kunnskap, fordi man har kontaktpunktene. Jeg får en dypere respons på de tingene jeg spør etter, om det er statistikk eller hva det er, fordi de vet at dette blir også gevinst internt i bydelen, det blir kunnskap som ikke forsvinner, [som ville ha vært tilfellet hvis jeg] kommer som en forsker og tar det med meg, og så publiserer jeg mine artikler og så er jeg ferdig med det.

#### Ansatt i kombinert stilling

I forlengelsen av dette utdyper flere informanter at praksisnærhet i utdanningsløpet er viktig for den gjensidige forståelsen og respekten mellom kommunalt ansatte og utdanningsinstitusjonen. Eksempelvis er en instituttleder opptatt av hvordan kombinerte stillinger kan bidra til å motarbeide en «tradisjonell akademisering» av praksisrettede utdanninger. Vedkommende opplever at instituttet har jobbet aktivt for å stå imot «akademiseringspresset» og har jobbet aktivt for å skape en fornuftig balanse mellom profesjonskompetanse og forskningskompetanse. Instituttlederen poengterer at en «tradisjonell akademisering» av utdanningsløpet vil kunne gjøre at yrkeslivet som venter avgangstudenter

...blir mer fremmedgjort for studentene i forhold til hva yrket er, altså læreridentiteten. Derfor har vi jobbet veldig hardt mot praksisrettet akademisering med å konstruere et lærerteam som både har forskningskompetanse og profesjonskompetanse. Instituttets forskningsprosjekter er i hovedsak pedagogisk didaktiske, og flere av de mer akademisk meriterte, inkludert professorene, anerkjenner at de må ha med ansatte i sine prosjekter med lang erfaring fra skolen, for de kan bidra til å sikre at forskningsspørsmålene er relevante. De ser verdien av hverandres ulike tilnærming og kompetanse i forskninga.

#### Instituttleder

At det gjensidig respekt for hverandres kompetanse er noe som det kan jobbes aktivt med understrekes også av andre informanter. Eksempelvis sier kommunal samarbeidspartner:

Det er vesentlig at de som organiserer det her har respekt for den andre tjenesten i hvert fall, at den ikke møter den andre med en sånn ovenfra og nedholdning. Så man kan oppleve iblant at akademiske institusjoner ikke forventer noen slags akademisk kompetanse i kommunen. Jeg synes ikke det har vært noe problem her [i pågående samarbeid], men jeg har erfart det i tidligere sammenhenger at det er veldig lave forventninger til hvilken slags kompetanse vi som jobber i kommunen har. Hovedsakelig sitter vi kanskje med litt forskjellig kompetanse, men i hvert fall [er det viktig at vi] opplever respekt for den kompetansen som er i kommunen.

#### Leder i kommunal virksomhet med kombinert stilling

## 5.1.2 Virkemidler for å skape velfungerende samarbeid om kombinerte stillinger

I intervjuene understreker flere informanter viktigheten av den praktiske organiseringen rundt kombinerte stillinger, både med hensyn til det fysiske arbeidsmiljøet (for eksempel fast kontor plass), hvordan den ansatte i en kombinert stilling trekkes inn i organisasjonen og relasjonen mellom de to samarbeidspartnere. En kommunal samarbeidspartner sier at

det er ikke uvesentlig hva slags base de her stillingene får i kommunen. For det første må de ha en base, at de ikke bare skal flyte fritt rundt. For det andre så må de tenke på hva som kan være en mest mulig relevant base for stillingene...både den fysiske arbeidsplass, at den tilhører et arbeidsmiljø, og at den opplever å ha kontakt med folk i kommunen som skjønner hva de driver med, og som kan komme med råd om ting de driver med.

Leder i kommunal virksomhet med kombinert stilling

I tillegg til praktisk organisering av stillingene utgjør kontinuitet i samarbeidet et viktig element for å skape et velfungerende samarbeid om kombinerte stillinger. Flere informanter gir et inntrykk av at det er lettere å videreføre samarbeid med et begrenset antall samarbeidspartnere i stedet for å åpne opp for samarbeid med flere.

Videre tyder undersøkelsen på at det er et behov for å skape strukturerte fora for kunnskapsoverføring mellom begge partnerne. Dette hensynet kan best ivaretas på et overordnet systemnivå slik at graden og kontinuiteten av kunnskapsoverføring ikke blir diktert av tilfeldigheter og individuelt engasjement, men blir ivaretatt gjennomgående i alle samarbeid om kombinerte stillinger.

## 5.1.3 Formelle krav til kombinerte stillinger

I intervjuer med instituttledere, kommunale samarbeidspartnere og ansatte i kombinerte stillinger etterlyser flere en større grad av forutsigbarhet og likhet i kombinerte stillinger. Selv om det er et utbredt ønske om fleksibilitet og tilpasningsmuligheter av kombinerte stillingers innhold og arbeidsrutiner i de enkelte samarbeid om kombinerte stillinger, uttrykker flere informanter et ønske om felles rutiner for utarbeiding av kombinerte stillinger. Flere informanter anser det som personavhengig og til en viss grad tilfeldig hvor velfungerende samarbeidene om kombinerte stillinger blir. Instituttene og deres kommunale samarbeidspartnere har i varierende grad innarbeidet rutiner for rekruttering til kombinerte stillinger, laget bestemmelser om innhold i stillingene og for overføring av kunnskap mellom samarbeidspartnere. Dette medfører at det ofte er personavhengig hvor godt den ansatte i kombinert stillinger føler seg mottatt og integrert i arbeidsmiljøene på begge arbeidsplassene og hvor godt kommunikasjonsflyten mellom samarbeidspartnere fungerer.

Instituttlederen ved et institutt som har valgt å gå vekk fra kombinerte stillinger utdyper at flere av de positive effektene en kan få ved kombinerte stillinger kan også oppnås ved mindre formaliserte samarbeidsformer. I stedet for formaliserte kombinerte stillinger har instituttet avsatt partnerskapsmidler for å legge til rette for tettere samarbeid mellom instituttet og kommunal sektor. Instituttlederen utdyper at man jobber tett med universitetsskoler og at

kontaktpersonene jobber mye sammen og bruker hverandre på tvers, uten at de har formelle stillinger. Før hadde vi ikke øremerket



partnerskapsmidler. Vi valgte da å prøve ut fem delte stillinger i 20 prosent i pedagogikk. Vi ansatte fem i 20% framfor en i 100%, en omfordeling av ressursene. Nå har vi øremerkat partnerskapsmidler som jeg kunne brukt til dette. Vi har likevel valgt å bruke de mer prosjektorganisert. Vi matcher folk av våre med de ute, så de har felles interesser og nødvendig kompetanse på tvers. Hvis skolen begynner å jobbe med et annet tema, evaluerer vi om det er en annen som skal matches med dem.

Instituttleder

Instituttlederen opplever at en løsere form for samarbeid med kommunesektoren fungerer bedre og gir samtidig mange av de samme effektene som formaliserte kombinerte stillinger gir:

Timeplaner er automatisert på OsloMet, så vi styrer ikke timeplanen selv. Det gjør at det er nesten umulig å dele folk fordi vi ikke får tildelt undervisning på de og de dagene. Det å bruke dem fast inn i en klasse blir, grunnet OsloMets tildeling av rom, veldig utfordrende, bortimot umulig. Derfor blir det mye mer at vi bruker dem på flerfaglige dager, på prosjekter, i forbindelse med vurderingssamtaler, oppfølgingsdager, i etterpraksis m.m. Vi må bruke dem på andre måter. De har da ikke en fast arbeidsplan og er ikke mye inne i en fast klasse lenger. Effekten er på en måte noe av det samme. Det er ikke formalisert og strukturert, men mer ved behov.

Instituttleder

En ansatt i kombinert stilling utdyper at det kan være utfordrende å fastsette formelle retningslinjer for kombinerte stillinger og av stillingenes innhold da stillingene formes underveis:

Det er jo litt komplisert organisering, men hovedsaken er den at jeg sitter ganske overordnet tilknyttet av Oslo kommune. Over alle bydelene kan du si. Så det er jo mer et strategisk systemnivå jeg sitter på. Det gjør jo sitt på hvilke relasjoner og arbeid jeg kan få gjort, og få bidratt med mellom praksis og utdanning. Vi har nok følt at vi ikke har fått god oppfølging på det, men nå etter å ha hatt denne rollen i tre og et halvt år, så tenker jeg at det nok ikke hadde vært så lett å ha fått oppfølging på det heller, fordi det er såpass innovativt og nytt. Jeg tror alle har vært med på å gå denne veien, at vi har vært i litt ukjent farvann alle sammen, men vi hadde jo veldig ønsket at det skulle være litt strammere retningslinjer og ligge noen føringer der for oss, men sett nå, tre og et halvt år etterpå, så tenker jeg at det har gitt mange andre muligheter for oss.

Ansatt i kombinert stilling

Undersøkelsen av kombinerte stillinger viser at det er store variasjoner mellom og innad i instituttene når det gjelder avtalenes formelle innhold, og forventingene til produksjon og kunnskapsoverføring.

Flere informanter ansatt i kombinerte stillinger utdyper at innarbeidede rutiner for kombinerte stillinger og graden av forberedthet fra samarbeidspartene kan gjøre at stillingen oppleves som velfungerende. En ansatt i kombinert stilling reflekterer at:

Jeg har hatt den fordel at både prosjektet var veldig godt etablert, og prosjektteamet og bydelen var veldig klar for meg og inkluderte meg i dette teamet. Så jeg håper at i fremtiden kan jeg også foreslå ting, men jeg har ikke startet fra scratch, og [fått beskjed om at] 'nå er du ute i praksis og nå må du komme på hva du kan gjøre'. Det har jeg hørt at andre har hatt.

Ansatt i kombinert stilling

#### 5.1.4 Langsiktige samarbeid, oppfølging og relasjonsbygging

Flere instituttledere understreker kontinuitet og langsiktig samarbeid som en forutsetning for velfungerende samarbeid om kombinerte stillinger. En instituttleder uttrykker at å rekruttere ansatte til kombinerte stillinger gjennom engasjement anes følgelig som uønskelig:

Det må være kontinuitet. Hvis vi hadde hatt en ny [ansatt i kombinert stilling] i annethvert år hadde det ikke fungert. Det å etablere relasjonen med personene er ganske viktig. De må bli invitert inn og føle at de er velkomne. De må inviteres inn så mye vi kan. Det vi har prøvd å gjøre, [men] det har vært litt vanskelig under pandemien. Vi forsøker å invitere dem inn på ledermøtene i ledergruppen. Da kommer de inn og vi har god tid til å snakke sammen i ledermøtet. Om deres erfaringer, hva de tenker om veien videre. Hvordan bør vi fokusere nå? Hva trenger de? Hvordan kan vi samarbeide best mulig? Vi har tid til å snakke sammen om det på ledernivå med dem. Det tror jeg er veldig nyttig.

Instituttleder

Instituttlederen understreker imidlertid at instituttet har møtt visse utfordringer med hensyn til relasjonsbygging og kontinuitet på grunn av pandemien. Likevel tror hun at hvis engasjementet og villigheten til å bygge gode relasjoner er der fra de ulike partene i samarbeidet, så kan gode relasjoner gjenopptas. Hun reflekterer at:

Under pandemien møttes vi bare på Zoom. Det var kjempevanskelig. Alt stoppet litt opp. Etter pandemien måtte vi løfte partnerskapet på nytt igjen. Vi måtte begynne på begynnelsen. De [kommunale samarbeidspartnere] hadde masse arbeid og hadde lite kapasitet til å være med på noe med oss. Men vi holdt kontakten, i hvert fall grunnleggende via Zoom. Vi har jobbet med å få det på plass igjen. Det tar mye tid.

Instituttleder

Instituttlederen opplever at jevnlig kontakt med deres kommunale samarbeidspartnere og det å løfte frem samarbeidsmodellen som instituttet og kommunale partnere har etablert i ulike fora, som på personalmøter, gir «et lite drypp» slik at samarbeidet holdes aktivt i fokus. Hun er opptatt av at samarbeid

...er noe som må dyrkes og pleies. Partnerskap er krevende i utgangspunktet. Det er som en liten plante. Du må vanne, stelle og holde på. Hvis ikke, visner den. Det er ikke en enkel løsning med dette til stillingene. Det er en form som krever oppfølging. Det krever engasjement og forpliktelse fra begge parter. Vi skal skape tid til det og rom til det.

Instituttleder

Flere informanter nevner at i tillegg til langsiktighet og velfungerende personlige relasjoner er det viktig sammen med at gode rutiner opparbeides for hvordan ansatte i kombinerte stillinger introduseres og innlemmes i instituttet.

Vi har god erfaring med professor-to stillinger og delte stillinger. Jeg tenker at begge kan fungere godt, men det er avhengig av at de blir integrert i virksomheten til instituttet. At de løftes frem. Når de begynte, presenterte vi dem for hele personalet. Vi laget kontaktinformasjon. Vi har en ordning som er slik at emneansvarlig for et emne- har også et ansvar for å kontakte de i delte stillinger- med tanke på å sikre kvaliteten i emnet. Vi har knyttet en leder inn der som skal sørge for at kontakten blir tett og god.

Instituttleder

Instituttlederen mener videre det er viktig med formaliserte møtepunkter. Slike møtepunkter kan bidra til deling av erfaringer, og instituttlederen mener det er viktig at en kontaktperson blir tildelt for å følge opp og ha jevnlig kontakt med ansatte i kombinerte stillinger.

Undersøkelsen avdekker imidlertid at disse virkemidlene ikke alltid er tilstede og at graden av oppfølging, kontakt og erfaringsdeling i flere tilfeller avgjøres av tilfeldigheter og personlig engasjement. En ansatt i kombinert stilling ved opplever at instituttet har manglende rutiner for kunnskapsoverføring og at interessen for hennes kunnskap fra stillingen er fraværende:

Det er ingen rutiner om det [videreformidling av kunnskap fra stillingen] og det er veldig lite interesse eller opptatthet av det. Det er ingen som etterspør på noe som helst vis. Så de synergiene som skapes, det skapes ved at det er jeg som tar kontakten, videreformidler eller er denne fasilitatoren. Så det er veldig avhengig av meg, opplever jeg.

Ansatt i kombinert stilling

### 5.1.5 Nærmere om kunnskapsoverføring

Instituttene med erfaring fra kombinerte stillinger i kommunesektoren er bevisste på at ansatte i kombinerte stillinger besitter mye verdifull kunnskap som begge samarbeidspartnerne kan dra nytte av. Instituttene rutiner for kunnskapsoverføring mellom de ulike partene i samarbeidet ser imidlertid ut til å variere betraktelig mellom instituttene. Hos noen er rutinene fastere og mer innarbeidet, hos andre finner kunnskapsoverføringen sted mer tilfeldig i fora der de dukker opp. En instituttleder påpeker at selv om instituttet synliggjør ansatte i kombinerte stillinger og legger til rette for deling av kunnskap i utvalgte fora, er det likevel noe usikkert i hvilken grad en faktisk kunnskapsoverføring skjer:

Vi trekker dem [ansatte i kombinerte stillinger] inn på våre fagdager. Fagdager for personale ved instituttet. Vi inviterer dem til alle sosiale arrangementer, men det er ikke ofte de har anledning til å komme. Men det er også en måte å hente dem inn på. Da skjer det en viss kunnskapsoverføring. De presenterer for hele vårt personale. Da blir tilknytningen [samarbeidet med kommunesektoren] synlig gjennom dem. Men i hvilken grad det skjer en helt konkret kunnskapsoverføring er det vanskelig for meg å si.

Instituttleder

Instituttlederen fremhever at selv om graden av kunnskapsoverføring ikke enkelt kan måles vil sannsynligvis kunnskapsdeling skje i form av jevnlig, tett samarbeid. Ulike erfaringsbakgrunner blant samarbeidspartnere kan lede til ny kunnskap og innsikter som en ikke nødvendigvis ville ha skapt utenfor slike samarbeid. Instituttlederen utdyper:

Nye innsikter ledet ut ifra samarbeidet styrker profesjonsrelevansen i utdanningen. Jeg tror den faglige bevisstheten styrkes ved å være en universitetsbarnehage. Det er to forskere fra Oslo som har vært inne i en barnehage og utviklet et prosjekt sammen med de som er der. De har tatt i bruk nye metoder som barnehagen aldri har brukt tidligere, men som de har fått kjennskap til ved å samarbeide med to av våre forskere. Det er klart at der har det blitt skapt noe helt nytt. I etterkant av at de har jobbet med det har de blant annet lagt frem på den nasjonale barnehageforskningskonferansen. Noen av de prosjektene har også ledet til at de skriver artikler sammen, hvor en ansatt i barnehagen også er med på å skrive artikkelen, sammen med noen forskere fra oss. Det leder til kunnskapsutvikling, og selvfølgelig kunnskapsdeling og overføring.

Instituttleder

Flere informanter understreker at langsiktig samarbeid om kombinerte stillinger og pågående rutiner for kunnskapsoverføring og brobygging mellom samarbeidspartene er nødvendig for et velfungerende samarbeid og et godt utbytte av kombinerte stillinger. Instituttlederen reflekterer at de bruker faste ansatte til å også jobbe ute i praksis:

Vi har også løst det sånn at det er faste ansatte som også jobber med oppdrag. Det betyr at vi prøver å gjøre det for å få en synergieffekt mellom at de som er faste ansatte også underviser studentene våre. De er også ute i barnehagen og samarbeider i en rekke prosjekter. De tar med seg kunnskapene de har fått der tilbake i undervisningen og utdanningen. Det ser vi at er veldig nyttig. [og har] en god effekt. At man som ansatt blir tatt ut i barnehagen, og ikke bare står her i et klasserom, men er ute i barnehagen og hjelper dem med utviklingsprosjekter. Så får de masse erfaring de kan ta med seg tilbake til studentene når de skal undervise om et tema. Da får de en helt annen kontekst for det de skal undervise i. Vi er veldig fornøyde med den ordningen.

Instituttleder

Flere informanter reflekterer over at samarbeidene om kombinerte stillinger har et potensial til å skape nye kanaler for informasjonsflyt. En ansatt i kombinert stilling utdyper at:

Du kan si at den kunnskapen som vi besitter i kommunen, den prøver vi jo å formidle til OsloMet gjennom prosjektet. Det er jo egentlig derfor vi har sagt ja til å være med i prosjektet. Fordi vi har et veldig sterkt ønske om at OsloMet skal få mer kunnskap om hva som skjer ute i klinikken. Og den andre veien, det er jo en del av oppgavene mine, å formidle informasjon og kunnskap fra OsloMet tilbake til bydel og de som vi har her. Det som fungerer bra, tenker jeg, er at bydelen har fått et tettere samarbeid med OsloMet, og at man har lettere tilgang til informasjon, og at vi på en måte bedre får til toveis kommunikasjon. Vi kan nå svare på mye spørsmål som kommer fra veilederne, som det tidligere har vært litt vanskelig å vite hvor man skal adressere hen. Og så tenker jeg at det også fungerer godt fordi vi

da har en mer direkte linje inn for å gi tilbakemeldinger til OsloMet. Sånn at kommunikasjonsflyten fungerer lettere.

Ansatt i kombinert stilling

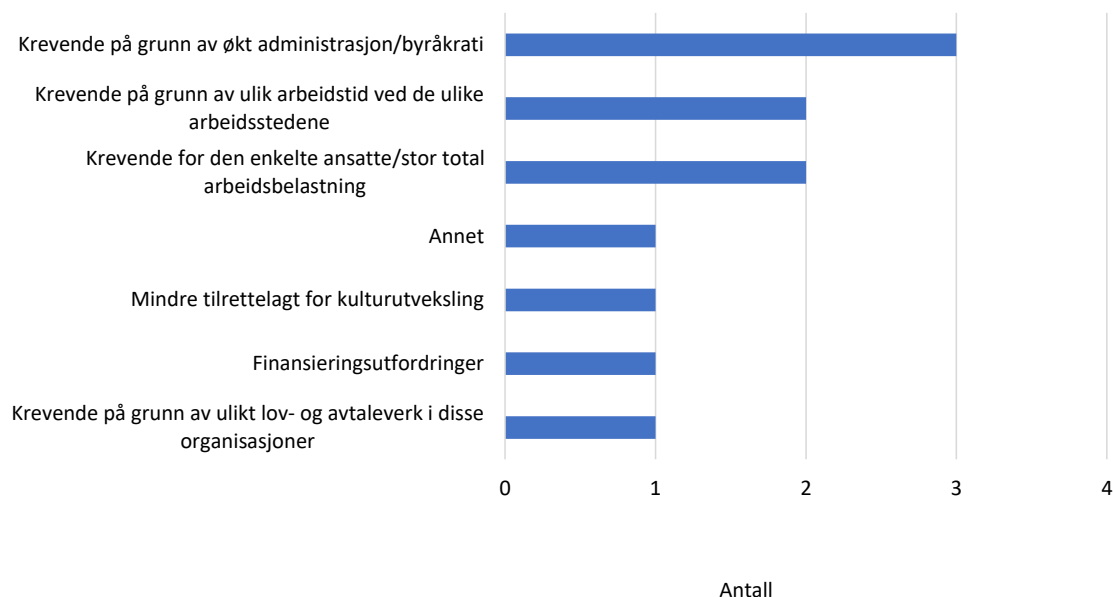
## 5.2 utfordringer med kombinerte stillinger

Organisatoriske og administrative utfordringer, samt tidsbruk, blir fremhevet som noen av de største utfordringene for gjennomføringen av med kombinerte stillinger. Mange informanter ser utfordringer med kombinerte stillinger i form av omfattende administrasjonsbyrde og tidkrevende arbeid. Ved ett institutt har dette medført at instituttet ikke ønsket å videreføre kombinerte stillinger. De fleste anser likevel utbyttet av kombinerte stillinger som positivt og ønsker derfor å fortsette med stillingene. Ut ifra spørreundersøkelsene og oppfølgingsintervjuer fremkommer det at det er stor grad av variasjon omkring hvordan kombinerte stillinger er innrettet i instituttene. Det fremkommer videre at instituttene som har en tett og rutinert koordinering av stillingene, med tilhørende administrative oppgaver, er mer fornøyde med utbyttet av stillingene og ønsker å videreføre ordningen. I spørreundersøkelsen ble det også spurt spesifikt om ulempene ved kombinerte stillinger. I figur 10 gjengis svarene til respondentene med delte stillinger spesifikt (ikke kombinerte stillinger i sin helhet).<sup>7</sup> En enkel tolkning av svarmønsteret er at ulemper i stort ses som relatert til selve *arbeidssituasjonen*: Mer enn halvparten av respondentene nevner at «økt administrasjon/byråkrati», «... ulik arbeidstid» og «krevende forhold... for den enkelte ansatte» som utfordringer. Motsatt syne det ikke som at det som overordnet *regulerer arbeidsforholdet* («finansiering», «lov. og avtaleverk...»). Ei heller ses mulige *kulturutfordringer* («mindre muligheter for kulturutveksling» å oppleves som et problem (disse to aspektene nevnes kun av ett institutt hver).

---

<sup>7</sup> Blant instituttene med andre typer stillinger var det bare instituttet med bistillinger som svarte på det tilsvarende spørsmålet (spm. 10.7 i spørreskjema). Dette instituttet oppga «krevende på grunn av ulik arbeidstid...» og «krevende for den enkelte ansatte...» som ulemper.

Figur 10: Ulemper med delte stillinger (N=4).



*Forklaring:* Spm. 10.6 i spørreskjema.

En respondent svarer 'annet' på spørsmål 10.6 og spesifiserer at:

det har vært vanskelig å få brukt de kombinerte stillingene på en god nok måte, og det har gått mye tid til å finne og forhandle om arbeidsoppgaver.

### 5.2.1 Administrativ byrde, tidspress og arbeidsbelastning

Som nevnt kan det synes som at økt administrasjon/byråkrati utgjør en av hovedulempene med kombinerte stillinger (figur 10). Som uttrykt av en instituttleder vil en bedre koordinering av administrative oppgaver forbundet med kombinerte stillinger kunne bidra til å minske den administrative arbeidsmengden forbundet med stillingene, samt bidra til bedre oversikt over stillingenes arbeidsoppgaver. Dette vil kunne ivareta kontinuitet i kombinerte stillinger over tid. Instituttet har hatt et samarbeid med tre forskjellige bydeler i gjennomføringen av kombinerte stillinger. Instituttlederen understreker at samarbeid med flere bydeler om kombinerte stillinger medførte mye ekstra administrasjon og forhandlinger mellom instituttet og de tre bydelene. Hun utdyper at:

Vi har slitt litt med å fylle stillingene på en god måte. Det var vanskelig å få lagt en arbeidsplan og å få faste oppgaver inn. Det ble mye forhandlinger og jobb med 20% stilling og tre forskjellige personer. Det ble mange samtaler og e-poster. Vi ga det opp etter hvert.

Instituttleder

Disse forholdene er medvirkende til at instituttet ikke ønsker å fortsette med kombinerte stillinger. Instituttlederen anser imidlertid OsloMets ambisjoner om å skape et tettere samarbeid med Bydel Søndre Nordstrand (blant annet gjennom campus OsloMet Holmlia) som en mulighet til å kunne opprette kombinerte stillinger i fremtiden. En felles administrativ koordinering av stillingene vil imidlertid være en forutsetning for at instituttet skal gjenoppta ansettelse i kombinerte stillinger:

Det kunne vært enklere for oss hvis vi hadde plassert alle stillingene i en og samme bydel, og ha en felles administrasjon av de tre stillingene. Vi skulle bli enige om i forkant hvilke emner de skal inn i og hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre. Hvis dette skal forhandles hele tiden under meg, så går det mye tid.

Instituttleder

Enkelte arbeidsplasser som tidvis sliter med høyt sykefravær eller hyppig utskiftning av personell kan oppleve sårbarhet og økt arbeidsbelastning i forbindelse med gjennomføring av kombinerte stillinger. Fravær forbundet med tilstedeværelse ved en annen arbeidsplass kan medføre en økt arbeidsbelastning for de andre ansatte. En tidligere kommunal samarbeidspartner som var med i innovasjonsprosjektet *Utdanningsbarnehager* (2016-2018) valgte å ikke søke om å videreføre samarbeidet da prosjektet gikk over i en ny fase med etableringen av *Universitetsbarnehagene* i 2018. Den tidligere kommunale samarbeidspartneren uttrykker at det var viktig å vurdere om det forelå et felles ønske blant medarbeidere i barnehagen til å fortsette samarbeidet i *Universitetsbarnehagene*:

Jeg hadde ikke lyst til at prosjektet eller søknaden [om å videreføre samarbeidet] skulle komme fra meg som styrer alene. Jeg tenkte det var viktig at hele barnehagen sto bak det. Jeg hadde en samtale med alle i barnehagen rundt dette, og da viste det seg at ikke alle ønsket det [å fortsette samarbeidet]. De var redde for at ledelsen skulle bli mye borte fra barnehagen, at jeg som styrer skulle bli mye fraværende. Det satt litt langt inne å ikke søke, men jeg respekterte personalets syn på det.

Leder i kommunal virksomhet

Undersøkelsen viser at samarbeid om kombinerte stillinger fortsatt er i en tidlig fase hvor utprøving om samarbeidsmodeller og innhold i stillingene fortsatt er nødvendig. Flere informanter anser samarbeid om kombinerte stillinger som verdifull erfaring i utgangspunktet, men at blant annet tidspress og administrative byrder forbundet med stillingene gjør det viktig å utprøve ulike former for samarbeid og innhold – for å forsøke å minimere byrdene og optimere fordelene. En instituttleder reflekterer at ulike veier til samarbeid må utprøves underveis for å etter hvert kunne lande på samarbeidsformer som fungerer godt:

Det er mange ulike måter å samarbeide på, men vi har ikke helt funnet formen der enda. Jeg tenker fortsatt at det kunne vært relevant å bruke flere av de ansatte i bydelen inn i vår undervisning, det kunne også være aktuelt å se nærmere på muligheter i serverforskning, utdanningsforskning, eller skjæringsfeltet mellom utdannings- og tjenesteforskning. Man kan ikke egentlig vurdere relevansen av våre utdanninger uten å samtidig se på tjenestene.

Instituttleder

Enkelte informanter uttrykker at velfungerende samarbeid om kombinerte stillinger kan bidra til å videreutvikle samarbeidsmodellen og, i sin tur, utvide nettverkene og tiltrekke nye samarbeid. Siden samarbeidene om kombinerte stillinger fortsatt er i en tidlig fase foreligger det likevel en potensiell risiko for at en stor del av arbeidstiden til ansatte i kombinerte stillinger går med på «fronte» kombinerte stillinger med et underliggende formål om å opprette flere samarbeidspartnere. En ansatt i kombinert stilling reflekterer at:

Målet er å få en likere praksis og flere kommuner til å stå i det og ha studenter, tredjearsstudenter. Sånn som kombinerte stillinger har fungert i

prosjektet, så har [stillingene] vært motoren for å drive i gang at vi får disse andre kommunene med til å ta imot studenter i praksis. Så mye av arbeidet i kombinerte stillinger fram til nå har bestått av å fronte prosjektet, å fronte OsloMet som et studiested som har behov for praksisplasser. Vi har da prøvd å selge det inn med at hvis flere kommuner i vår region er med, så klarer vi å skape et nettverk som skal drifte kombinerte stillinger, og vi klarer å få veilederforum for de aktuelle veilederne til å fungere. Det har vært en kjempejobb å få disse kommunene på plass, så derfor har vi heller ikke fått prøvd ut i stor skala hvordan disse kombinerte stillingene skal fungere.

Ansatt i kombinert stilling

I tillegg til å jobbe aktivt med å utvikle samarbeidsmodeller, tydeliggjøre og avgrense stillingsinnholdet, viser undersøkelsen at det er viktig at samarbeidsinstitusjonene avklarer regelverk for ansettelsene i forkant. En instituttleder påpeker at visse administrative og økonomiske utfordringer kan oppstå ved bistillinger hvor en ansatt i 100 % stilling har påtatt seg en 20 % stilling ved en annen arbeidsplass. Instituttet har tidligere erfart at en ansatt i en slik arbeidsbrøk ble sykemeldt og ble overrasket av at instituttet ikke fikk full dekning av sykerefusjon fra NAV. Instituttlederen sier:

Det er helt lovlig, at man kan ha det [en 100 % stilling + 20 % bistilling]. Det er ikke noe man sier høyt [til ansatte], men man kan jo reflektere over det som leder. Vi opplevde en gang at en person hos oss hadde 100 prosent her og en 20 prosent bistilling [i kommunen], som så ble sykemeldt. Vi fikk bare refusjon for 80 prosent. Jeg tok det opp med HR og forklarte at hvis man har mange som er i den situasjonen, og som blir sykmeldt, så kan det ha en betydning. Men det er klart at en periode spiller ikke så stor rolle, men at det er noe der i forhold til reglene på dette med refusjon og sykmeldinger. Når man har en bistilling på 20 prosent, går man tilsvarende i den perioden ned til 80 prosent i hovedstillingen? Nei, hvis du er 100 prosent sykmeldt fra begge to stillinger, så blir du sykt med 120 prosent stilling.

Instituttleder

Instituttlederen uttrykker i tillegg enkelte bekymringer for den totale arbeidsbelastningen som bistillinger i tillegg til full ansettelse skaper for den ansatte:

Har du 120 prosent stilling, må det kanskje bli mer jobb enn 100 prosent stilling. Det er ikke så godt å skille på hvorfor man blir sliten. Er det fordi man jobber 20 prosent ekstra, eller fordi man jobber for mye i hovedstillingen? Så det er en total arbeidsbelastning. For jeg vet ikke hvor mange andre steder man kan tenke at det å ha 120 prosent stilling over tid, er forenlig med kanskje å ha små barn og store familier.

Instituttleder

Til tross for bred støtte om kombinerte stillingers mange fordeler (diskutert ovenfor) uttrykkes det gjennomgående at opplevelsen av økt arbeidsbelastning utgjør en tydelig ulempe for alle tre samarbeidsleddene i kombinerte stillinger. Den samme instituttlederen sier:

Vi er ikke økonomisk kompensert. Det er ikke noen ekstra lønn for å begynne med dette [samarbeid om kombinerte stillinger] for oss. Det kan



bare ses på som merarbeid. Det er interessant å være med på å utforme stillingene og å få de til å fungere så godt som mulig. Sånn at det i neste omgang kan bli til noe fast.

Instituttleder

Instituttlederen understreker videre viktigheten av å tydeliggjøre finansieringen av stillingene hvis samarbeid om kombinerte stillinger skal omgjøres til noe fast. Hun utdyper at avklaringer om langsiktig finansiering kan være en utfordring spesielt for kommunen:

Der kommer kommuneøkonomien inn. Det blir mindre penger. Vi skal gjøre mer for mindre penger. Det er jo en stor utfordring.

Instituttleder

### 5.2.2 Flexibilitet, arbeidsoppgaver og tidsbruk

Flere informanter ansatt i kombinerte stillinger nevner at graden av fleksibilitet i deres arbeidshverdag kan påvirke hvor velfungerende stillingene er. Det påpekes at arbeidskulturen i UH-sektoren og kommunen ofte kan oppleves som forskjellig, der UH-sektoren har høyere grad av fleksibilitet i tidsdisponering og arbeidsoppgaver. Periodevis kan det imidlertid være et høyt arbeidspress, med tilhørende tidsfrister, noe som kan gjøre det vanskelig å oppfylle arbeidsoppgavene i den kommunale delen av stillingen. En ansatt i kombinert stilling utdyper at det er viktig at de ulike samarbeidspartene er innforstått med at ansatte i kombinerte stillinger trenger rom for fleksibilitet. Samarbeidspartene må ta hensyn til ulike krav, rutiner og tidsfrister hos de ulike arbeidsplassene:

Å forske er jo veldig fleksibelt, og kommunearbeid er ikke like fleksibelt med tanke på at det er en kjernetid man skal være der. Så det tror jeg er noe som en må være veldig bevisst fra OsloMets side, at det er veldig viktig å minne på det at når man har en delt stilling, så må man også gi [ansatte] rom til å være effektivt ute i praksis.

Ansatt i kombinert stilling

Opplevelsen av at det foreligger kompromisser som må avklares er delt av flere informanter. Flere informanter i kombinerte stillinger uttrykker at det er nyttig å skille arbeidsbrøken og ukedagene i ulike deler tilhørende de ulike arbeidsplassene. Å skille mellom stillingsdelene er imidlertid ikke alltid like enkelt, som uttrykt av en ansatt i kombinert stilling:

Jeg tror at en ting som er veldig viktig [med kombinerte stillinger] er også at forskningsdelen, og da tenker jeg mest på veiledere [i UH sektoren], er veldig klare over kompromisser som er på bydelens side i forhold til tid. Fordi det som jeg opplever, og det er ikke det at jeg har fått noe press fra veilederne mine, men jeg har et prosjekt som er ganske omfattende, så jeg kunne jo egentlig bare jobbe heltid med prosjektet, og så hadde jeg fortsatt ikke hatt nok tid i uka. Så jeg setter av den tiden jeg er i [bydelen] og jobber med andre ting, men det er veldig vanskelig å skille 100% [siden] jeg får mail fra begge e-mailene mine gjennom hele uka.

Ansatt i kombinert stilling

Gjensidig forståelse og muligheter til fleksibilitet anses gjennomgående som nødvendig for at kombinerte stillinger skal fungere optimalt og for at ansatte i kombinerte stillinger vil trives.

Informantene er innforstått med at arbeidsrutiner og krav til arbeidsinndeling hos samarbeidspartene er ulik, og at en fleksibel innretning av stillingene kan være utfordrende. Dette krever et godt samarbeid og en gjensidig forståelse av ulike krav og rutiner ved arbeidsplassene i samarbeidet. En instituttleder påpeker at fleksibilitet ved samarbeidspartens arbeidsplasser er nødvendig for at samarbeidet skal fungere:

Dette er ikke et arbeidssted hvor du kan si at du skal jobbe mandag, onsdag, annenhver dag eller fredag. Her må man tilpasse seg når det er undervisning og aktiviteter. Det er helt nødvendig med en annen arbeidsgiver med stor fleksibilitet.

Instituttleder

Nødvendigheten av å tilrettelegge for fleksibilitet i fordeling av arbeidsoppgaver og arbeidsintensivitet understrekes også av en kommunalt ansatt som er kontaktpunktet til en ansatt i kombinert stilling. Hun reflekterer at det er viktig å være oppmerksom på arbeidshverdagen til ansatte i kombinerte stillinger:

Det jo sånn at i perioder så er det mye som skjer i forskningsprosjektet. Vi kan si at i perioder der de [ansatte i kombinerte stillinger] har mindre å gjøre så bruker vi dem mer, og i perioder der de har det travelt i forskningsprosjektene sine så må vi tenke at vi kan bruke dem litt mindre. Så det å regulere det ut fra hvilken fase de er i, det kan jo være vanskelig. Og vi har ikke vært veldig strenge på at det skal være to dager i uka hos oss og tre dager på OsloMet. Vi har prøvd å balansere det sånn at det har gått etter deres behov. Vi er jo interessert i at de skal klare å gjennomføre forskningsprosjektene sine og ønsker legge til rette for det. Så jeg vil si at det er en viss fleksibilitet her. Vi i kommunen er nok litt mer vant til å ha faste dager.

Kommunalt ansatt med ansvar for kombinert stilling

Utfordringer forbundet med manglende grad av fleksibilitet i arbeidshverdagen til kommuneansatte blir understreket som en hovedutfordring for at kommunen kan initiere tettere kontakt med UH-sektoren. Dette er reflektert i intervju med en kommunal samarbeidspartner:

Jeg tenker ofte at det er utdanningsinstitusjoner som skal komme ut i kommunen når man snakker om kombinerte stillinger, men det er nyttig å tenke motsatt vei også. Men hvis du er sykepleier så er det ikke enkelt er å gå fra jobb et par timer, er du på vakt, så er du på vakt. En må diskutere mer hvordan en rent praktisk kan legge det opp. Man er nødt til å ha noen hele dager enten på den ene eller andre plassen.

Kommunalt ansatt med ansvar for kombinert stilling

Enkelte informanter anser mer bruk av digitale hjelpemidler som en mulighet til å overkomme enkelte utfordringer forbundet med fleksibilitet. En ansatt i kombinert stilling anser at noe mer kommunikasjon og undervisning via Zoom eller Teams har vist seg å være en mulighet etter pandemien:

Det er et problem å skulle forflytte seg fysisk fordi en bruker så mye tid hvis en skal ha undervisning eller veiledning. Så det å ha muligheten til å gjøre ting digitalt åpner for muligheter som en ikke har tenkt på før. Tilsvarende

som at praksis med veiledning kanskje i større grad kan foregå digitalt. Men endrer det kvaliteten på det man tilbyr? Jeg har tro på at en bør gjøre begge delene, så det er vanskelig å se for seg en kombinert stilling som bare kan være digital. Jeg tror ikke det vil gi det samme. Det er noe med å være i og oppleve [arbeids]miljøet.

Ansatt i kombinert stilling

Ulik arbeidskultur hos de forskjellige partene i samarbeidet kan påvirke forutsetningene for tilpasning av kombinerte stillinger ved arbeidsplassene. En instituttleder utdyper at:

I barnehagehverdagen går det i ett hele dagen. Vi ser at de [barnehageansatte] har mye bedre endringskompetanse enn vi har. Det er mange forskjeller i arbeidskulturen, men jeg tror at de kunne blitt brukt enda mer. De klarer ikke alltid å fylle opp den 20 %-en enda vi tilbyr å dekke det [økonomisk]. Men det er ikke alltid de blir spurt nok til at de fyller opp den. Det sier noe om at ikke alle opplever at de blir koblet like mye på. Det tenker jeg at vi kunne bli bedre på. Men jeg tror de opplever at de er ganske godt integrert når vi skal utvikle noe. Vi tar dem nesten alltid med på råd. Vi inviterer dem systematisk inn i alle prosesser. Alle revisjoner, utviklinger, kvalitetsarbeid som vi driver med. Det er ikke alltid det passer. Et annet dilemma er at de sier at de må ha beskjed god tid i forveien for å klare å få til å komme til oss. Det er en del sånne dilemmaer som er praktiske også. Men alt i alt mener jeg at de er blitt godt integrert hos oss. Vi har dem alltid med, på den måten at vi trekker dem inn i alle prosesser. De sitter i referansegrupper, råd og utvalg. De er med alle steder vi kan plassere dem inn.

Instituttleder

Enkelte informanter er imidlertid kritiske til for stor grad av fleksibilitet og kortsiktighet i samarbeid mellom UH-sektoren og kommunen, siden det vil ha negativ effekt på utbyttet av samarbeidet. Langsiktighet og forutsigbarhet i samarbeidet understrekes av en instituttleder. Hun anser at faste arbeidsdager er nødvendig for å integrere ansatte inn i arbeidsmiljøet:

Hvis du skal ha noen i 20 prosent så må de ha faste dager her, og faste dager på skolen. I tillegg til det så synes jeg at når vi hadde [ansatte] i 20 prosent, så kom de gjerne og gjorde oppgaven sin og så dro de. De er ikke med på personalmøter, de er vanskelig å integrere, de har mye å gjøre. Det er et krysspress. Da blir det ikke like mye nettverksbygging. De 'bonder' ikke på samme måten som at vi har noen vi har faste over flere år i et prosjekt, eller at vi får dem fast ansatt her. Jeg synes at det bidrar mer til faglig løft og diskusjoner og refleksjoner og videreutvikling av det vi holder på med ved at de faktisk er ansatte her.

Instituttleder

## 6 Konklusjon

### 6.1 Funn og hovedtrekk

Samlet sett viser kartleggingen at representantene for OsloMets institutter, kommunale samarbeidspartnere og ansatte i kombinerte stillinger i all hovedsak er *positivt innstilt til de overordnede formålene med opprettelsen av kombinerte stillinger*. Gjensidig oppdatering av kunnskap og praksisfelt gjennom erfaringsnær kunnskapsproduksjon anses å ha potensiell mer-effekt utover kun for de konkrete personene som er involvert i samarbeidet. Blant annet understrekes det at et tettere samarbeid mellom praksisrettede utdanninger og praksisfelt kan bidra til å avdekke viktige endringer i praksisfeltet som ikke nødvendigvis er åpenbare i de etablerte undervisningsprogrammene. I tillegg mener informantene at kombinerte stillinger har et «brobyggingspotensial», dvs. en mulighet til å berike og oppdatere instituttens helhetlige undervisningskompetanse og gagne undervisningspersonell som har begrenset kontakt med praksisfeltet. Kompetansen opparbeidet gjennom praksisnær arbeidserfaring anses spesielt å komme undervisning og veiledning til gode, ved at uteksaminerte studenter blir bedre rustet til å møte et arbeidsliv og samfunn som er i stadig endring. Utover slike direkte fordeler med kombinerte stillinger, ser informantene også at kombinerte stillinger har positive relasjonsbyggende effekter. Særlig understrekes potensialet for å rive ned barrierer mellom universitet og kommune og å bidra til økt forståelse og respekt for ulike arbeidskulturer og -rutiner.

Undersøkelsen viser imidlertid at erfaringene fra faktiske samarbeid om kombinerte stillinger er sprikende, og flere typer informanter meddeler at stillingene er i en pilotfase og *i begrenset grad har tilstrekkelig innarbeidede rutiner for samarbeid og strukturer for kunnskapsoverføring til å realisere potensialene*. Årsakene til dette er sammensatte og er formet av ulike faktorer i de enkelte samarbeidene. Informantene opplever utfordringer blant annet i form av mangel på kontinuitet i samarbeidene og manglende muligheter til å fostre tette og varige relasjoner og møteplasser mellom partene. Mange trekker frem at Covid 19 pandemien kan ha gjort sitt til for hvor effektive kombinerte stillinger har vært i pilotfasen. Selv om flere informanter mener at partnerne gjorde sitt beste for å opprettholde samarbeidene om kombinerte stillinger under pandemien (via elektronisk kontakt), ses utbyttet av stillingene som noe begrenset i denne perioden. Enkelte informanter uttrykker eksempelvis en følelse av å måtte “starte på nytt igjen” etter pandemien, og at samarbeidene om kombinerte stillinger fortsatt oppleves å være i en tidlig fase av utprøving. Uansett har OsloMets institutter, og deres respektive samarbeidspartnere opparbeidet seg en god del erfaringer. Dette gir innsikt til forståelsen av tendenser og mønstre i samarbeidet, og å identifisere områder for forbedringer og mulighetsrom. Det skal likevel understrekes at når Unikoms pilotfase går over i et varig, forpliktende samarbeid fra 2024, så er det fortsatt et behov for fleksibilitet for kreativ utprøving av både form og innhold i kombinerte stillinger.

I kartleggingen rapporterer OsloMets instituttledere at den *formelle* organiseringen av kombinerte stillinger generelt sett er *godt ivaretatt*. Selv om det er noe uenighet rundt hvilken grad av fleksibilitet det skal legges opp til i innrettingen av stillingene (mellom de to samarbeidspartene), anser instituttlederne at samarbeidene på et formelt, organisatorisk plan i hovedsak er velfungerende og ryddige. Utfordringer med hensyn til finansiering av stillingene ser heller ikke ut til å utgjøre noe stort problem. Oppfatningene om at den formelle organiseringen og finansieringsmodellen er godt ivaretatt ser ut til å deles av instituttens kommunale samarbeidspartnere. Når det gjelder den *praktiske organiseringen* og innrettingen av kombinerte stillinger ser informantene *flere utfordringer*. Her pekes det blant annet på at rutiner for tett oppfølging av stillingene, både fra instituttens og de kommunale

samarbeidspartenes ledelse, kan være utfordrende. Enkelte informanter uttrykker at forpliktelsen om tett oppfølging av ansatte i kombinerte stillinger, i kombinasjon med det å holde oversikten over stillingenes innhold i en hektisk arbeidshverdag, skaper et press og ansvar som ikke alltid er lett å innfri.

Utfordringer med hensyn til tidspress, økt arbeidsbelastning, administrativ byrde og organisatoriske utfordringer ved å innrette stillingene i to «institusjonelle virkeligheter» er et gjennomgangstema hos de fleste av undersøkelsens informanter. Utfordringer i form av tidspress, interne institusjonelle prioriteringer og store arbeidsbyrder deles av begge sider av samarbeidet og av ansatte i kombinerte stillinger og lederne deres. Dette medfører at samarbeid om kombinerte stillinger gjerne er drevet frem og opprettholdt av enkeltpersoner med et særlig engasjement for brobygging mellom teori og praksis. I seg selv trenger ikke dette være et problem; samskaping på tvers av institusjonelle virkeligheter er ofte drevet frem av individuelt engasjement før de eventuelt og over tid blir institusjonalisert og integrert i arbeidsrutiner og organisatoriske rammeverk. Likevel peker dette på en mulig «motivasjonsutfordring». Konkrete samarbeid kan være sårbare for utskiftninger av personell og «ildsjeler» – både i en oppstartsfasen og i det videre vedlikeholdet av samarbeidet.

I forlengelsen av dette kan det være en utfordring for samarbeidet om kombinerte stillinger at innholdet og utformingen av stillingene, og til dels også hvem det samarbeides med, i stor grad er preget av at instituttene *trekker på eksisterende, og kanskje «tilfeldige bekjentskaper»*. Slike tendenser ses ikke som et stort problem i seg selv blant informantene. Selv tilfeldige eller sporadiske samarbeid om kombinerte stillinger har et godt potensial til å innfri mange av målene – i form av brobygging mellom teori og praksisfelt. Mangelen på overordnede, strukturerte og innarbeidede rutiner for stillingene utgjør imidlertid en risiko for at mye av den opparbeidede kunnskapen forsvinner etter endt samarbeidsperiode, eller når den ansatte i kombinert stilling fratrer stillingen.

## 6.2 Virkemidler og anbefalinger

Selv om effektene fra samarbeid om kombinerte stillinger er preget av institusjonenes ulike interne dynamikk, avdekker undersøkelsen flere virkemidler som kan bidra til å optimere utbyttene av stillingene. Et virkemiddel fremhevet av flere er *behovet for å skape fysiske arenaer og møteplasser* for både strukturert og mer spontan kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling mellom de tre partene i samarbeidet: den som er ansatt i stillingen, instituttledelsen og lederen i tjenesten i kommunen.

Aktiv invitasjon og innlemming av ansatte i kombinerte stillinger i arbeidsplassenes ulike fora for informasjonsutveksling, både i form av deltakelse på strukturerte og jevnlig seminarer, fagdager og møter, men også ustrukturerte møtepunkter hvor kunnskapsoverføring kan oppstå (som aktiv inkludering i lunsjen, i sporadiske samtaler i gangen og ved kaffemaskinen) kan bidra til å øke trivsel og motivasjonen til ansatte i kombinerte stillinger. Undersøkelsen antyder at ansatte i kombinerte stillinger som opplever å bli *aktivt innlemmet* i arbeidsmiljøet, og som allerede før arbeidskontrakten blir signert blir konferert i beslutningsprosesser som berører innholdet i stillingene og forventninger fra arbeidsgiverne, ser ut til å oppleve større grad av tilfredshet og motivasjon i stillingene. Dette kan i sin tur ha en positiv effekt på viljen eller evnen til å formidle opparbeidede innsikter videre til begge partene. Strukturert og aktiv inkludering kan dermed ha ringvirkninger for samarbeidsinstitusjonene og kan bidra til å øke sjansene for en videreføring av samarbeidet. Alt dette tydeliggjør at ansatte i kombinerte stillinger utgjør et essensielt, men også sårbart, bindeledd mellom samarbeidspartene. Slik sett synes det vesentlig at institusjonene som er involvert i samarbeidet forplikter seg til mer enn en «tilfeldig» organisering rundt kombinerte

stillinger – altså at man forplikter seg til en produktiv og pågående dialog der det avklares tydelig hva den kombinerte stillingen innebærer: Hvilke rolleforventninger har man? Hva er stillingens innhold? Hvilke møtepunkter og arenaer skal gjelde? I tillegg må det på en god måte identifiseres utfordringer og dilemmaer som kan oppstå underveis når ansatte i gjør sine erfaringer med to vidt ulike organisatoriske strukturer og arbeidskulturer.

Et gjennomgående tema når det gjelder rolleforventninger og innordningen av kombinerte stillinger ved to arbeidsplasser gjelder *graden av fleksibilitet* i arbeidshverdagen. Både behovene for- og mulighetene til fleksibilitet hos de samarbeidende institusjonene er ulike. Flere informanter understreker at tilstedeværelse ved to arbeidsplasser kan spesielt utgjøre en utfordring i kommunal sektor med tett kontakt med brukersiden. Blant undervisnings- og forskerpersonell tilknyttet OsloMet oppleves tidvis problemer med fleksibilitet, blant annet på grunn av satte timeplaner for undervisning, samt frister forbundet med forskningssøknader og publikasjoner. Institusjonene har ulike arbeidsrutiner og tidsorganisering, og dette ser ut til å gjøre dilemmaer for målsetningen om aktiv deltakelse i to arbeidsmiljøer. Ikke minst kan forventninger om jevnlig deltakelse i ulike fora ved begge arbeidsplassene (blant annet i undervisning, veiledning, forskningsfora og informasjonsutvekslingsfora) skape krysspress for arbeidstakere i kombinerte stillinger. Det overordnede formålet om ny og gjensidig kunnskap kan dermed bli vanskelig å realisere – nettopp på grunn av begrenset fleksibilitet. Dette kommer i tillegg kommer til utfordringer med kontinuitet i stillingene som nevnt ovenfor. Utfordringer forbundet med graden av fleksibilitet og tilstedeværelse er reelle utfordringer som er essensielle å løse gjennom en tett dialog mellom alle leddene i samarbeidet. For å unngå opplevelsen av krysspress for ansatte i kombinerte stillinger, og «gnisninger» mellom samarbeidspartene, er det nødvendig at konkrete løsningsforslag fremlegges før ansatte i kombinerte stillinger tiltrer stillingene. Videre kreves en jevnlig oppfølging av ledelsen i de to samarbeidene partene for å motarbeide konflikter som følge av potensielle endringer i muligheter til tilstedeværelse og fleksibilitet underveis i stillingene.

Enkelte informanter foreslår økt veiledning og undervisning via elektroniske plattformer som en mulig løsning på «fleksibilitetsproblemene». Når det er sagt, er det likevel bred enighet om at jevnlig fysisk tilstedeværelse og aktiv deltakelse i arbeidsmiljøene er viktige for trivsel, kunnskapsoverføring og kontinuitet i samarbeidene. Poengene ovenfor understreker viktigheten av å ta fatt i dilemmaer rundt fleksibilitet og tilstedeværelse på et tidlig stadium, og at det foregår en tett dialog mellom partene og den ansatte. Det er også viktig at ledelsen tar en aktiv rolle i dette.

Mer enn at den rent formelle organiseringen av de kombinerte stillingene er ordnede (slik de fleste også rapporterer om), kreves også at den videre organiseringen er på plass. Her forteller flere om utfordringer i form av manglende «overordnede, strukturerte og innarbeidede rutiner» (som nevnt ovenfor). Dette vil være et spørsmål om hvordan *ledelsen* hos de to samarbeidspartnerne evner å forme den kombinerte stillingen på en god måte. I tråd med funn fra tidligere undersøkelser kan det derfor trekkes frem som en konkret anbefaling, også for OsloMets del, at det arbeides mer for at fremtidige kombinerte stillinger inngår i et forpliktende faglig fellesskap, eller i «et team» (UHR-HS 2021:4), at det legges opp til et godt «samspill med lederne» (Mathisen og Rannem 2016), og at stillingen «forankr[es] på alle ledernivå» (Norsk sykepleieforbund 2021:22), samt bygger på et spesielt tett samarbeid mellom utdanningsinstitusjonen og kommunen/praksisfelt (ibid.).

Prosjektet «Kommunen som læringsarena», utført av Rambøll Management Consulting på oppdrag av KS, påpeker at formalisert samarbeid er sentralt for at kommuner og universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) skal prioritere samarbeidet (KS 2017). Rapporten understreker at det er en fordel at partene har utarbeidet samarbeidsavtaler og at det i tillegg er etablert formaliserte samarbeidsarenaer. Rapporten viser videre at samarbeidsavtalene

som prosjektet har analysert har store ulikheter i forhold til detaljeringsgrad i samarbeidene, og at avstand til UH-institusjon har stor betydning for om det er etablert et formelt samarbeid.

Tilsvarende vektlegges viktigheten av en tydelig ledelse og tett oppfølging i samarbeidet i sluttnotatet til en arbeidsgruppe ansvarlig for en utredning av kombinerte stillinger (2016):

Premisser for alle modellene er at arbeidet er forankret både i overordnet ledernivå og hos nærmeste leder i begge institusjoner. Ledelsen må samarbeide om å utforme funksjonsbeskrivelsen til den kombinerte stillingen og gjennom tett oppfølging med den ansatte, sikre at arbeidets målsetting og stillingens arbeidsoppgaver gjennomføres. (UHR 2016).

Det bør stilles formelle krav og utvikles modeller for kombinerte stillinger (UHR 2016). I rapporten Praksisprosjektet (ibid.), understrekes viktigheten av at:

Det [bør] stilles krav til veileders kompetanse. Det gjelder både profesjonskompetanse, akademisk kompetanse, veiledningskompetanse og kompetanse i å jobbe kunnskapsbasert... Det bør utvikles modeller for kombinerte stillinger som kan tilpasses alle profesjonsgrupper innen helse- og sosialfeltet, inklusiv organisering og finansiering.

Videre utdypes det at målsetningene med de enkelte kombinerte stillingene må komme tydelig frem allerede før tilsettelsen: I stillingsbeskrivelser bør formålet med stillingen vektlegges, og kompetansenivå og erfaringsgrunnlag beskrives ut fra formålet. Kompetanseutvikling og erfaringsutveksling kan legges inn som del av den kombinerte stillingen, i tillegg til avklaringer rundt arbeidsgiveransvar og forventninger til deltagelse i forskjellige fora (ibid.).

## 6.3 Sluttord

Når institusjonene oppretter kombinerte stillinger er dette begrunnet i konkrete målsetninger om tettere samarbeid, økt forståelse og nedbygging av barrierer mellom UH-institusjon og kommunal sektor. Som undersøkelsen viser, ses disse målsetningene av de aller fleste som positive. Likevel er de ikke alltid enkle å realisere i praksis. Når kombinerte stillinger opprettes bygger det på forventninger om samskaping, innovasjon og eksperimentering – at det skal skapes noe nytt i møtet mellom to «institusjonelle virkeligheter» med ulike tilnærminger til teori, praksis, arbeidsrutiner og arbeidskrav. Utfordringene med å få til effektiv samskaping og legge til rette for innovasjon og eksperimentering i arbeidsformer finner også sted *innad* i hver enhet – også der vil møtet mellom innarbeidete rutiner, og etablerte forventninger og krav, på den ene siden, og nye forventninger til innovasjon, eksperimentering og samskaping, på den andre siden, være en potensiell kilde til konflikt og frustrasjon. Organisasjoners tilpassingsdyktighet og evner til å håndtere misforhold mellom innarbeidete rutiner og eksperimentering, er en utfordring både innad i organisasjonene og i møtet mellom organisasjoner i samarbeidet om kombinerte stillinger.

Oppsummeringsvis og overordnet er erfaringen fra denne kartleggingen følgende: For at kombinerte stillinger skal kunne bidra til nyvinning og omstilling i teoretisk-praktisk tilnærming, og samarbeid mellom UH-institusjon og kommunal sektor, må samarbeidene parter ha *tydelige organisatoriske og strukturelle rammer* og en *kontinuitet* som gir rom for utprøving i en arbeidshverdag preget av etablerte forventninger, rutiner og tidspress. Når dette er sagt, og som tidligere nevnt, har sammenfallet med Covid 19 pandemien begrenset mulighetene for uavbrutt samskaping gjennom opprettelsen av kombinerte stillinger (i den perioden som studeres her). Studien her kan derfor kun peke på enkelte tendenser og

mønstre, og kan ikke fange opp lengre trender eller langtidseffekter av (ny) samskaping. En fremtidig evaluering av erfaringene med kombinerte stillinger – der utprøvingen har foregått «uavbrutt» over en viss periode – er derfor på sin plass.



## Referanser

- Haastrup, Lisbeth et.al., 2013. *Brobygning mellom teori og praksis i professionsbacheloruddannelserne*. Sammenfattende rapport, KORAs, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- KD (2022): *Tildelingsbrev 2023 til OsloMet – storbyuniversitetet*, <https://www.regjeringen.no/contentassets/7ec338e7b2254a078a51d173ed214968/tildelingsbrev-2023-oslomet-storbyuniversitetet-.pdf>.
- Kirkeveld, Marit 2019. *Trenger vi sykepleieteori*, <https://sykepleien.no/meninger/innspill/2019/02/trenger-vi-sykepleieteori>.
- KS (2017): *FOU-PROSJEKT 164003 Utvikling av kommunen som læringsarena for helse- og velferdsutdanning*. KS-rapport, 20. september 2017, <https://www.ks.no/contentassets/e96f71f1f5984789b02faebdb333d8ff/rapport.pdf>.
- Lorentzen, Hilde og Norheim-Martinsen, Per Martin, 2021. *Teori eller praksis? - Ja takk, begge deler!*, <https://khrono.no/teori-eller-praksis---ja-takk-begge-deler/591509>.
- Mathisen, Lars og Rannem, Sigrid, 2016. *Kombinerte stillinger krever aktiv ledelse - Med bedre dialog mellom lederne og de ansatte blir kombinerte stillinger enda mer vellykket*. <https://sykepleien.no/sites/default/files/pdf-export/pdf-export-59544.pdf>.
- Olsen, Knut-Rune og Lie, Anne Liv Kaarstad, 2019. *Lærere i kombinasjonsstillinger - praksisnær teori og teorinær praksis*. Universitetet i Sørøst-Norge.
- Solstad, Anne Grete, 2010. *Praksisnær teori og teorinær praksis — den nødvendige relasjonen*. Norsk pedagogisk tidsskrift, 2010, s. 203-218.
- Stortingsmelding 13 (2011-2012): *Utdanning for velferd. Samspill i praksis*.
- Stortingsmelding 16 (2016-2016): *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*.
- UHR (Universitets- og høyskolerådet) (2016): *Kvalitet i praksisstudiene i helse- og sosialfaglig høyere utdanning: praksisprosjektet*. Sluttrapport fra et nasjonalt utviklingsprosjekt gjennomført på oppdrag fra KD i perioden 2014–2015. Oslo; 2016.
- UHR-HS (2021): «Sluttnotat utredning kombinerte stillinger. Utredning om kombinerte stillinger i grensesnittet mellom UH-sektor og kommunal sektor», november 2021. Se [https://www.uhr.no/\\_f/p1/iddc04af-a3c9-4094-ab89-851323553692/sluttnotat-arbeidsgruppe-kombinerte-stillinger-uhr.pdf](https://www.uhr.no/_f/p1/iddc04af-a3c9-4094-ab89-851323553692/sluttnotat-arbeidsgruppe-kombinerte-stillinger-uhr.pdf).

### Internettlenker:

- *Strategi 2024*, OsloMet, <https://www.oslomet.no/om/strategi-og-visjon>
- Universitetskommune Oslo, ks.no: <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/samarbeid-mellom-kommuner-og-universitet/de-enkelte-samarbeidene/universitetskommune-oslo/>
- <https://moso.as/2021/10/18/diku-midler-til-samarbeidsprosjekt-med-oslomet>
- <https://www.oslomet.no/om/lui/gfu/universitetsskoler>
- <https://www.oslomet.no/om/hv/fou/brobyggingsatsingen>
- <https://www.oslomet.no/om/hv/fou/brobyggingsatsingen/kliniske-stipendiater>

# Vedlegg 1: Spørreskjema

## Undersøkelse om kombinerte stillinger

Denne undersøkelsen gjennomføres på oppdrag fra pilotprosjektet Universitetskommunen Oslo. Unikom Oslos mål er å legge til rette for at OsloMets utdanninger og forskning skal være nyttig og relevant for kommunens (framtidige) ansatte, og på den måten gi byens innbyggere offentlige tjenester av god kvalitet.

Kombinerte stillinger benyttes ofte for å bygge bro mellom UH sektoren og offentlige tjenester. Vi ønsker å samle erfaringer fra OsloMets ansatte om dette.

Denne undersøkelsen sendes til alle instituttene ved OsloMet. Vi ber om at instituttledere tar ansvar for utfylling og innsending av skjemaet, eventuelt etter innspill og samarbeid med andre ansatte ved instituttet som har administrert ordningen.

Med kombinerte stillinger mener vi her stillinger der det er inngått en gjensidig, forpliktende avtale **mellom en utdanning på OsloMet og kommunal sektor spesielt**; avtalen er forankret på overordnet nivå og hos nærmeste leder i begge institusjoner; og det finnes tydelige målsettinger med stillingen.

Det finnes flere modeller av kombinerte stillinger:

- i. samarbeidsstillinger (en arbeidsgiver, to arbeidssteder),
- ii. delte stillinger (to arbeidsgivere),
- iii. bistillinger (en ansatt hos arbeidsgiver 1 påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2), og
- iv. annet (der forutsetningen om gjensidig forpliktelse oppfylles)

*Først har vi noen innledende spørsmål*

### 1. Har instituttet hatt kombinerte stillinger sammen med kommunesektoren i løpet av de siste ti årene?

- Ja  
 Nei

### 2. Har instituttet erfaring med delte stillinger i andre deler av forvaltningen enn kommunen (for eksempel med spesialisthelsetjenesten, statlig NAV, direktorater el.)?

- Nei, vi har ikke slik erfaring  
 Ja, vennligst spesifiser (med hvilke instanser):  
  
 Vet ikke

*I det følgende spør vi om kombinerte stillinger etter avtale mellom OsloMet og kommunal sektor spesielt*

### 3. Hvilke typer kombinerte stillinger har instituttet hatt i løpet av de siste 10 årene? (flere kryss mulig)

- Samarbeidsstillinger (én arbeidsgiver - to arbeidssteder),  
 Delte stillinger (to arbeidsgivere)  
 Bistillinger (en ansatt hos arbeidsgiver 1 påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2)  
 Andre typer stillinger (der forutsetningen om gjensidig forpliktelse oppfylles)  
 Vet ikke

**3.1. For samarbeidsstillinger (én arbeidsgiver - to arbeidssteder): I løpet av de siste ti årene hvor mange faste og midlertidige stillinger dreier dette seg om, hvilke profesjonsgrupper gjelder dette og hva er den vanligste avtalte arbeidstiden?**

*I samarbeidsstillinger har man én arbeidsgiver men to arbeidssteder*

Faste stillinger (antall)

Midlertidige stillinger (antall)

Profesjonsgrupper i disse stillingene

Stillingsprosent

Velg ▼

Kommentar

**3.2. For delte stillinger (to arbeidsgivere): I løpet av de siste ti årene, hvor mange faste og midlertidige stillinger dreier dette seg om, hvilke profesjonsgrupper gjelder dette og hva er den vanligste finansieringsmodellen?**

*I delte stillinger har man to arbeidsgivere*

Faste stillinger (antall)

Midlertidige stillinger (antall)

Profesjonsgrupper i disse stillingene

Finansiering

Velg ▼

Kommentar

**3.3. For bistillinger (en ansatt hos arbeidsgiver 1 påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2): I løpet av de siste ti årene, hvor mange faste og midlertidige stillinger dreier dette seg om, hvilke profesjonsgrupper sitter i disse stillingene og hvordan organiseres stillingene?**

*i bistillinger er en ansatt hos arbeidsgiver 1, og påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2*

Faste stillinger (antall)

Midlertidige stillinger (antall)

Profesjonsgrupper i disse stillingene

Finansiering

Velg ▼

Kommentar

**3.4. For andre typer stillinger: I løpet av de siste ti årene, hvor mange faste og midlertidige stillinger dreier dette seg om, hvilke profesjonsgrupper sitter i disse stillingene og hvordan organiseres stillingene?**

*I andre typer kombinerte stillinger er forutsetningen oppfylles om gjensidig forpliktelse*

Faste stillinger (antall)

Midlertidige stillinger (antall)

Profesjonsgrupper i disse stillingene

Stillingsprosent

Velg ▼

Kommentar

**4. Hvor i kommuneorganisasjonen har de tre siste kombinerte stillingene vært plassert? (gi så detaljert svar som mulig)**

**5. Hva har vært hovedformålet med de forskjellige kombinerte stillingene? (flere kryss mulig)**

- Styrke forskning
- Innovasjon
- Kunnskapsutvikling i tjenestene
- Veiledning
- Utveksling av kunnskap
- Bygge bro mellom praksis og teori
- Annet (spesifiser):

**6. Hvilket innhold har de kombinert stillingene hatt? (flere kryss mulig)**

- Undervisning av studenter (helse, sosial, utdanning)
- Praksisveiledning av studenter (helse, sosial, utdanning)
- Praksiskoordinering
- Veilederutvikling
- Fagutvikling
- Studieprogramutvikling
- Tjenesteutvikling
- Tverrprofesjonelt samarbeid
- Kunnskapsbasert praksis
- Utvikling av bachelor-/masteroppgaver knyttet til kommunalt tjenestetilbud
- Klinisk arbeid (for eksempel UH-sektor og helseforetak/sykehus)
- Professor II, forskerstilling, stipendiater
- Annet (spesifiser):

**7. Hvis dere har hatt forskjellige typer kombinerte stillinger (samarbeidsstillinger, delte stillinger, bistillinger og annet), hva er de viktigste forskjellene i innholdet i stillingene?**

**7.1 Hvordan har samarbeidsstillinger (én arbeidsgiver - to arbeidssteder) blitt finansiert? (flere kryss mulig)**

---

- En hovedarbeidsgiver, med refusjon fra den andre
- Stillingen finansiert av både kommunen og aktuell UH-institusjon
- Kommunen og/eller UH-instituttet har brukt eksterne midler til finansiering
- Annet (spesifiser):

**7.2. Hvordan har delte stillinger (to arbeidsgivere) blitt finansiert? (flere kryss mulig)**

---

- En hovedarbeidsgiver, med refusjon fra den andre
- Stillingen finansiert av både kommunen og aktuell UH-institusjon
- Kommunen og/eller UH-instituttet har brukt eksterne midler til finansiering
- Annet (spesifiser):

**7.3. Hvordan har bistillinger (en ansatt hos arbeidsgiver 1 påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2) blitt finansiert? (flere kryss mulig)**

---

- En hovedarbeidsgiver, med refusjon fra den andre
- Stillingen finansiert av både kommunen og aktuell UH-institusjon
- Kommunen og/eller UH-instituttet har brukt eksterne midler til finansiering
- Annet (spesifiser):

**7.4. Hvordan har andre typer stillinger (der forutsetningen om gjensidig forpliktelse oppfylles) blitt finansiert? (flere kryss mulig)**

---

- En hovedarbeidsgiver, med refusjon fra den andre
- Stillingen finansiert av både kommunen og aktuell UH-institusjon
- Kommunen og/eller UH-instituttet har brukt eksterne midler til finansiering
- Annet (spesifiser):

**8. Hvordan ble de tre siste kandidatene i kombinerte stillinger rekruttert? (gi så detaljert svar som mulig)**

---

### 9. Hvor enig eller uenig er du i disse utsagnene om kombinerte stillinger?

	Svært uenig	Delvis uenig	Både og	Delvis enig	Svært enig	Ikke relevant
Stillingen(e) har vært integrert i nettverk og kommunikasjonslinjer ved instituttet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er rom for fleksibilitet i stillingsbrøkene, slik at det kan tilpasses til eventuelle endringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er et klart juridisk rammeverk for kombinerte stillinger, der rollen til personer som har kombinerte stillinger er avklart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledere i begge organisasjoner sikrer evaluering av kombinerte stillinger underveis, og har medarbeidersamtalen med den ansatte i kombinert stillinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnskapen og erfaringen som er oppnådd ved de kombinerte stillingene er delt med andre i begge arbeidsmiljøene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forventningene er konkretisert i en «bestilling» til arbeidstakerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. Hvor enig eller uenig er du i disse utsagnene om kombinerte stillinger?

	Svært uenig	Delvis uenig	Både og	Delvis enig	Svært enig	Ikke relevant
De kombinerte stillingene har en konkret plass på organisasjonskartet i vårt institutt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er sterk sammenheng mellom ressurstildeling og resultatforventningene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stillingen(e) blir diskutert som del av den ansattes langsiktige karriere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kombinerte stillinger fungerte bra totalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kombinerte stillinger har bidratt til utvikling av et tett samarbeid mellom utdanningsinstitusjon og praksisfelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kombinerte stillinger har bidratt til å øke både kvalitet og relevans i utdanningene ved instituttet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forventningene til den kombinerte stillingen samsvarer med organisasjonenes strategiske mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10.1. Alt i alt, hvilke fordeler har samarbeidsstillinger (én arbeidsgiver - to arbeidssteder) hatt? (flere kryss mulig)

- Bygd ned barrierer mellom universitet og kommune
- Økt kulturforståelse
- Økt fokus på samarbeid
- Støttet opp undervisning
- Støttet opp veiledning
- Støttet opp forskning
- Støttet opp kunnskapsbasert praksis
- Økt utvikling og innovasjon
- Økt karriereplanlegging
- Økt kompetansebygging i instituttet
- Annet (spesifiser):

**10.2. Alt i alt, hvilke fordeler har *delte stillinger* (to arbeidsgivere) hatt (flere kryss mulig)?**

---

- Bygd ned barrierer mellom universitet og kommune
- Økt kulturforståelse
- Økt fokus på samarbeid
- Støttet opp undervisning
- Støttet opp veiledning
- Støttet opp forskning
- Støttet opp kunnskapsbasert praksis
- Økt utvikling og innovasjon
- Økt karriereplanlegging
- Økt kompetansebygging i instituttet
- Annet (spesifiser):

**10.3. Alt i alt, hvilke fordeler har *bistillinger* (en ansatt hos arbeidsgiver 1 påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2)? (flere kryss mulig)**

---

- Bygd ned barrierer mellom universitet og kommune
- Økt kulturforståelse
- Økt fokus på samarbeid
- Støttet opp undervisning
- Støttet opp veiledning
- Støttet opp forskning
- Støttet opp kunnskapsbasert praksis
- Økt utvikling og innovasjon
- Økt karriereplanlegging
- Økt kompetansebygging i instituttet
- Annet (spesifiser):

**10.4. Hvilke fordeler har *andre typer stillinger* (der forutsetningen om gjensidig forpliktelse oppfylles) hatt? (flere kryss mulig)**

---

- Bygd ned barrierer mellom universitet og kommune
- Økt kulturforståelse
- Økt fokus på samarbeid
- Støttet opp undervisning
- Støttet opp veiledning
- Støttet opp forskning
- Støttet opp kunnskapsbasert praksis
- Økt utvikling og innovasjon
- Økt karriereplanlegging
- Økt kompetansebygging i instituttet
- Annet (spesifiser):

**10.5. Hvilke ulemper ser du ved *samarbeidsstillinger* (én arbeidsgiver - to arbeidssteder)? (flere kryss mulig)**

---

- Krevende for den enkelte ansatte/stor total arbeidsbelastning
- Krevende på grunn av ulik arbeidstid ved de ulike arbeidsstedene
- Krevende på grunn av ulikt lov- og avtaleverk i disse organisasjoner
- Krevende på grunn av økt administrasjon/byråkrati
- Finansieringsutfordringer
- Mindre tilrettelagt for kulturutveksling
- Annet (spesifiser):

**10.6. Hvilke ulemper ser du ved *delte stillinger* (to arbeidsgivere) ? (flere kryss mulig)**

---

- Krevende for den enkelte ansatte/stor total arbeidsbelastning
- Krevende på grunn av ulik arbeidstid ved de ulike arbeidsstedene
- Krevende på grunn av ulikt lov- og avtaleverk i disse organisasjoner
- Krevende på grunn av økt administrasjon/byråkrati
- Finansieringsutfordringer
- Mindre tilrettelagt for kulturutveksling
- Annet (spesifiser):

**10.7. Hvilke ulemper ser du ved *bistillinger* (en ansatt hos arbeidsgiver 1 påtar seg en ekstrajobb hos arbeidsgiver 2) hatt? (flere kryss mulig)**

---

- Krevende for den enkelte ansatte/stor total arbeidsbelastning
- Krevende på grunn av ulik arbeidstid ved de ulike arbeidsstedene
- Krevende på grunn av ulikt lov- og avtaleverk i disse organisasjoner
- Krevende på grunn av økt administrasjon/byråkrati
- Finansieringsutfordringer
- Mindre tilrettelagt for kulturutveksling
- Annet (spesifiser):

**10.8. Hvilke ulemper har *andre typer stillinger* (der forutsetningen om gjensidig forpliktelse oppfylles) hatt? (flere kryss mulig)**

---

- Krevende for den enkelte ansatte/stor total arbeidsbelastning
- Krevende på grunn av ulik arbeidstid ved de ulike arbeidsstedene
- Krevende på grunn av ulikt lov- og avtaleverk i disse organisasjoner
- Krevende på grunn av økt administrasjon/byråkrati
- Finansieringsutfordringer
- Mindre tilrettelagt for kulturutveksling
- Annet (spesifiser):



## Vedlegg 2: Intervjuguide – oppfølging av spørreundersøkelser til instituttledere

- Kan du reflektere nærmere over instituttets hovedformål med de kombinerte stillingene?
- Kan du reflektere nærmere om instituttets erfaringer med kombinerte stillinger? (fortell om de ulike stillingene, hvordan de ble brukt, om de svarte til forventningene m.m.)
- Hva synes du fungerte bra/ikke bra med kombinerte stillinger?
  - Hvis svaret er «*ikke bra*» på spm. ovenfor: Er det noe som kunne ha blitt gjort annerledes for at de kombinerte stillingene skulle fungere bedre?
  - Hvis svaret er «*bra*»: hva var det som bidro til at det fungerte bra?
- I hvilken grad og hvordan bidrar de kombinerte stillingene til kunnskapsoverføring til flere i de to organisasjonene involvert?
- Har instituttet ulik erfaring med ulike kombinerte stillinger? Fungerte enkelte typer kombinerte stillinger bedre enn andre?
  - Hvis svaret er «*ja*», kan du utdype hvorfor enkelte kombinerte stillinger fungerte bedre enn andre?
- Har instituttet opplevet utfordringer med hensyn til gjennomføringen av kombinerte stillinger? For eksempel i forhold til finansiering, juridiske forhold, praktiske utfordringer, ulike arbeidskulturer i de to instituttene, misforståelser eller ulik forståelse av arbeidsoppgaver og arbeidsroller m.m.). Har du noen tanker om hvordan slike utfordringer evt. kan unngås?
- Hvilke fordeler og ulemper har instituttet opplevet med bruk av kombinerte stillinger?
- Kan du reflektere nærmere om hvorfor instituttet ønsker/ikke ønsker å fortsette med kombinerte stillinger?
- Hva kan instituttet/fakultet gjøre for å legge bedre til rette for kombinerte stillinger?
- Finnes det andre virkemidler som bedre bringer praksisfeltet og utdanningsinstitusjonen nærmere sammen?

## Vedlegg 3: Appendiks: Intervjuguide – til OsloMets kommunale samarbeidspartnere

- Kan du reflektere nærmere om deres (kommunens) erfaringer med kombinerte stillinger? (fortell om de ulike stillingene, hvordan de ble brukt, om de svarte til forventingene m.m.)
- Hva synes du har fungert bra/ikke bra med kombinerte stillinger?
  - Hvis svaret er «ikke bra» på spm. ovenfor: Er det noe som kunne ha blitt gjort annerledes?
  - Hvis svaret er «bra» på spm. ovenfor: Hva var det som bidro til at det fungerte bra?
  - Hva anser du som noen av hovedformålene med kombinerte stillinger?
  - I hvilken grad og hvordan bidrar de kombinerte stillingene til kunnskapsoverføring til flere i de to organisasjonene involvert?
  - Har dere (kommunen) ulik erfaring med forskjellige typer kombinerte stillinger?
    - Fungerte enkelte typer kombinerte stillinger bedre enn andre?
    - Hvis svaret er «ja» på spm. ovenfor, kan du utdype hvorfor enkelte kombinerte stillinger fungerte bedre enn andre?
- Har dere (kommunen) opplevet utfordringer med hensyn til gjennomføringen av kombinerte stillinger?
  - For eksempel i forhold til finansiering, juridiske forhold, praktiske utfordringer, ulike arbeidskulturer i de to instituttene, misforståelser eller ulik forståelse av arbeidsoppgaver og arbeidsroller m.m.
  - Har du noen tanker om hvordan slike utfordringer evt. kan unngås?
  - Hvilke fordeler og ulemper har dere (kommunen) opplevet med bruk av kombinerte stillinger?
- Kan du reflektere nærmere om hvorfor dere (kommunen) ønsker/ikke ønsker å fortsette med kombinerte stillinger?
- Hva kan dere (kommunen) gjøre for å legge bedre til rette for kombinerte stillinger?
- Finnes det andre virkemidler som kan bringe praksisfeltet og utdanningsinstitusjonen nærmere sammen?

## Vedlegg 4: Intervjuguide – til ansatte i kombinerte stillinger ved OsloMet

- Kan du reflektere over hva som motiverte deg til å tiltre en kombinert stilling?
- Hva anser du som noen av hovedformålene med kombinerte stillinger?
- Hva synes du fungerer bra/ikke bra med kombinerte stillinger? Be informanten reflektere over egen erfaring som ansatt i kombinert stilling og om kombinerte stillinger i sin helhet.
  - Hvis svaret er «ikke bra» på spm. ovenfor: Er det noe som kan bli gjort annerledes for at kombinerte stillinger vil fungere bedre?
  - Hvis svaret er «bra» på spm. ovenfor: Hva bidrar til at kombinerte stillinger fungerer bra?
- I hvilken grad og hvordan bidrar de kombinerte stillingene til kunnskapsoverføring til flere i de to organisasjonene involvert?
  - Ut ifra egen erfaring, opplever du at det foreligger gode/etablerte/manglende rutiner for kunnskapsoverføring mellom organisasjonene involvert i samarbeidet?
  - I hvilken grad opplever du at din stilling bidrar til kunnskapsoverføring mellom institusjonene involvert i samarbeidet?
  - Er det noen tiltak som kan introduseres for å sikre kunnskapsoverføring mellom institusjonene involvert i samarbeidet? (spesielt med tanke på at relevant kunnskap som du opparbeider deg i kombinert stilling ikke går tapt når du fratrer stillingen).
- Hvilke fordeler opplever du at kombinerte stillinger gir? Be informanten reflektere over egen erfaring som ansatt i kombinert stilling og om kombinerte stillinger i sin helhet.
- Har du opplevet noen utfordringer med hensyn til gjennomføringen av din stilling?
- Hvilke utfordringer tror du kan oppstå i kombinerte stillinger? (Be informanten om å reflektere om kombinerte stillinger i sin helhet – for eksempel med fokus på stillingenes organisering, praktiske utfordringer, arbeidskultur i de to organisasjonene, rolleforståelser, arbeidsoppgaver, tilstedeværelse i to institusjoner). Har du noen tanker om hvordan slike utfordringer evt. kan unngås?
- Finnes det andre virkemidler som bedre bringer praksisfeltet og utdanningsinstitusjonen nærmere sammen?