



SLUTTRAPPORT

Profesjonalisering av helgestillinger ved omsorgssentre

Fremtidsrettet modell for effektivisering og profesjonalisering av rekrutteringsprosessen

Sammendrag

Prosjektets hovedmål har vært å utrede, teste og evaluere en ny og mer effektiv modell for rekruttering og ansettelser til helgestillinger ved kommunens omsorgssentre.

Gjennom pilotering av en sentralisert modell, der antall årlige utlysninger er redusert og rekrutteringen håndteres av et felles ansettelsesutvalg, viser resultatene en estimert besparelse i lønnskostnader på 451 192 kroner, og 1151 timer spart, som utgjør og betydelig potensial for å frigjøre ledelseskapasitet, og profesjonalisere søkeprosessen.

Camilla Jenshus Hansen

Camilla.Jenshus.Hansen@kristiansand.kommune.no

1. Bakgrunn og utfordringsbilde

Det blir stadig mer krevende å rekruttere til helse- og omsorgstjenestene. Helgestillingene er strategisk viktige for å sikre at turnuser og bemanningsplaner går opp, og de fungerer ofte som et viktig springbrett for videre karriereløp i kommunen.

Dagens utfordringsbilde har vært preget av:

- **Betydelig ressursbruk:** Før prosjektet hadde omsorgssentrene i gjennomsnitt 22 utlysninger av helgestillinger i året.
- **Høye kostnader:** Hver prosess krevde i gjennomsnitt 63 timer til intervjuer og administrasjon. Totalt utgjorde dette om lag 1 386 timer i året, med en anslått lønnskostnad på 543 312 kroner, hvis snitt timelønn er 280 kroner. Dette er utenom hovedtillitsvalgtes tid til høringer.
- **Uoversiktlig søkeropplevelse:** De samme kandidatene søkte ofte på tvers av flere enheter, som gjorde at samme kandidat kunne få tilbud om stilling flere plasser.

2. Prosjektets mandat og mål

Prosjektet fikk i oppdrag å utvikle en modell som skulle bidra til:

- **Økt ledelseskapasitet:** Frigjøre tid hos avdelingsledere og andre involverte.
- **Økt kvalitet og volum:** Få flere kvalifiserte søkere og ansette riktig personell.
- **Bedre prosess:** Sikre ryddige rekrutteringer i tråd med kommunens prosesskart, og gi bedre oversikt for søkerne.
- **Karriere og stabilitet:** Bruke helgestillinger aktivt for å bygge karriereløp, samt redusere interne og eksterne turnover.

Prosjektgruppen bestod av:

- Camilla Jenshus Hansen, USHT Agder Vest
- Irene Larsen Linjord, USHT Agder Vest
- Bente Wulff, enhetsleder omsorgssenter
- Jan Helge Fredriksen, hovedverneombud
- Cathrine Kaarikstad, hovedtillitsvalgt NSF
- Jorunn Abrahamsen Miranda, hovedtillitsvalgt Fagforbundet
- Kjersti Thorjussen-Vikingsdal, HR rekruttering og kompetanseutvikling
- Siri Iglebæk, merkantil ressurs
- Vivian Nøtland, enhetsleder habilitering

3. Ny modell for ansettelse i helgestillinger ved omsorgssentrene

Piloten ble gjennomført ved alle omsorgssentrene i Kristiansand i perioden juni 2024 til desember 2025. Høsten 2024 ble det gjennomført én felles utlysning. I 2025 ble det gjennomført fire utlysninger, fordelt på to om våren og to om høsten. Til sammen mottok kommunen 547 søknader i prosjektperioden.

For å møte utfordringene ved tidligere praksis ble det etablert en sentralisert og mer profesjonalisert rekrutteringsmodell. Modellen beskrives nærmere i de følgende delkapitlene.

3.1 Felles ansettelsesutvalg og ansvarsfordeling

I piloten ble det opprettet et felles ansettelsesutvalg på vegne av alle omsorgssentrene. Utvalget bestod av én avdelingsleder, hovedtillitsvalgt og en personalfaglig/merkantil ressurs. Utvalget hadde helhetlig ansvar for utarbeidelse av utlysningstekst, gjennomføring av utlysning basert på innmeldte behov fra avdelingslederne, utvelgelse av kandidater, intervjuer og endelig innstilling.

For å sikre god rotasjon og forankring ble avdelingsledernes representasjon organisert slik:

- **Delegert myndighet:** Prosjektet har testet ut delegert myndighet til én avdelingsleder, som ansetter på vegne av alle omsorgssentrene. Kommunedirektøren har signert dokumentet «pilot – helgestillinger», som godkjenner bruk av delegert myndighet i prosjektet.
- **Valg av representanter:** Enhetsledergruppen velger representant til utvalget. Hver enhetsleder etterspør først aktuelle kandidater i sine avdelinger, før det velges én avdelingsleder som skal representere ledergruppen.
- **Bisitter:** I intervjurunder som krever særskilt fagkompetanse, kan en bisitter fra relevant avdeling delta.
- **Varighet og rullering:** I prosjektperioden var utgangspunktet at lederrollen skulle rullere årlig. Hensikten var å gi den enkelte leder tilstrekkelig trening og erfaring i rollen, uten at vervet ble for tidkrevende over en lengre periode. I etterkant viste det seg at den valgte kandidaten hadde kapasitet til å fortsette utover ett år, og det ble derfor besluttet å forlenge perioden.
- **Innhenting av behov:** Ansettelsesutvalget etterspør behov for nye stillinger hos avdelingslederne. Avdelingslederne melder tilbake hvor mange stillinger de har behov for at skal lysnes ut.
- **Kandidatpool og midlertidige ansettelser:** Dersom det er flere kvalifiserte kandidater enn ledige stillinger, kan kandidater innstilles uten å få tilbud i første runde. I prosjektperioden skjedde dette én gang, da to kandidater ble innstilt som nummer to. Dette gir kommunen en kandidatpool som kan benyttes dersom det oppstår behov mellom de ordinære utlysningene. Avdelingsleder kan da henvende seg til ansettelsesutvalget for å få kontaktinformasjon og tilby stilling til aktuelle kandidater.

For å beholde aktuelle studenter og vikarer fram til neste ordinære utlysning kan det i tillegg vurderes å tilby midlertidig ansettelse i inntil seks måneder.

- **Planlegging av intervjuer:** Ansettelsesutvalget setter av tid i kalenderen til intervjuer og ansettelsesarbeid minimum et halvt år i forveien.

- **Tidsbruk:** Det gikk to uker fra intervjuene startet til høringen var klar. Foreløpig innstilling ble gjort tilgjengelig i Webcruiter i påvente av høringsfristen til fagforeningene. Dette ble gjort for å redusere risikoen for å miste kandidater underveis dersom prosessen tok for lang tid.

3.2 Medvirkning fra ledergruppen

Lederne delegerer sin ansettelsesmyndighet til ansettelsesutvalget under rekrutteringsprosessen. For å sikre nødvendig medvirkning fra ledergruppen er følgende sjekkpunkter og ansvarsavklaringer lagt inn:

- Før intervjuene starter, sender ansettelsesutvalget en navneliste over innkalte kandidater til samtlige avdelingsledere. Avdelingsledere som ikke sitter i ansettelsesutvalget, får anledning til å gjennomgå listen og komme med innspill dersom de har særskilt kjennskap til enkelte kandidater.
- Søkere som allerede er ansatt i et vikariat ved et omsorgssenter, skal intervjues av den aktuelle avdelingslederen sammen med plasstillitsvalgt. Avdelingslederen skal deretter gi ansettelsesutvalget en tilbakemelding.
- Avdelingslederen som kandidaten ansettes hos, har fortsatt ansvar for å sende ut tilbud, signere arbeidsavtale og gjennomføre onboarding.

3.3 Reduksjon til to til tre årlige utlysninger

I perioden høsten 2024 til høsten 2025 gjennomførte det felles ansettelsesutvalget fem utlysningsrunder. Rundene mottok totalt 547 søknader og resulterte i 189 registrerte ansettelser. Søkerinteressen var størst høsten 2024 og i september 2025, med henholdsvis 199 og 160 søkere, mens utlysningen med søknadsfrist i mai 2025 hadde 29 søkere. En mulig forklaring på det lave søkertallet i mai er at to omsorgssentre allerede hadde gjennomført egne utlysninger, som samlet mottok 38 søknader. På tvers av de fem rundene trakk 51 kandidater seg fra prosessen, fire møtte ikke til intervju, og 77 takket nei til tilbud om stilling. Tallene viser at den felles modellen har håndtert et betydelig søkergrunnlag og bidratt til et høyt antall ansettelser. Samtidig bør frafall i prosessen følges videre som en del av evalueringen av søkeropplevelsen og rekrutteringsprosessen. Resultatene fra utlysningen våren 2026 er foreløpige og inngår derfor ikke i resultatgrunnlaget for 2024–2025.

Tabell 1. Resultater fra felles utlysninger

Runde	Utløst	Frist	Søknader	Trukket / uteblitt	Tilbud	Takket nei	Ansatt
Høst 2024	02.07.24	25.08.24	199	22	86	22	64
Vår 2025, jan.	17.12.24	14.01.25	93	12	45	11	36*
Vår 2025, mai	11.04.25	05.05.25	29	2	22	4	18
Høst 2025, sept.	21.08.25	11.09.25	160	14	89	36	53
Høst 2025, okt.	29.09.25	16.10.25	66	1 / 4	22	4	18
Totalt 2024–2025			547	55	264	77	189*
Vår 2026, foreløpig	14.04.26	03.05.26	63	6	–	–	23 hittil

Arbeidsgruppen anbefaler to til tre utlysninger i året. Det bør gjennomføres én utlysning i august/september for å fange opp sommervikarer og nye studenter, og én i februar/mars for å treffe studenter etter praksisperioder. En tredje utlysning kan vurderes ved behov.

Det bør også være mulig for omsorgssentrene å gjennomføre egne utlysninger dersom behovet gjelder ett eller noen få omsorgssentre og ikke kan vente til neste felles utlysning

3.4 Screening, kandidatinformasjon og rekrutteringsfilm

For å forbedre søknadsprosessen ble det innført flere tiltak rettet mot kandidatene:

- **Screening av preferanser:** I søknaden kan kandidatene krysse av for hvilket eller hvilke omsorgssentre de foretrekker å jobbe ved. Dette bidrar til at kandidatene intervjues med tanke på aktuelle arbeidssteder.
- **Informasjon og forventningsavklaring:** I utlysningsteksten ble det lenket til en nettside der kandidatene kunne lese om de ulike omsorgssentrene, blant annet beboergruppe, plassering og størrelse. I tillegg ble det utarbeidet et informasjonsskriv som kandidatene fikk tilsendt i forkant av intervjuet. Skrivet inneholdt informasjon om plikter og rettigheter, samt hvilke arbeidsoppgaver de kan forvente å møte ved arbeid på et omsorgssenter.
- **Rekrutteringsfilm:** I samarbeid med kommunikasjonsavdelingen ble det utviklet en informasjonsfilm som viser hverdagen på omsorgssentrene. Filmen legges ved utlysningen for å gi et realistisk bilde av jobben og motivere flere til å søke.
- **Skriftlige referanser:** Det ble benyttet en digital løsning (refapp) for å innhente skriftlig referanser. Dette ble vurdert som ressursbesparende, ettersom det kan forsinke prosessen å ringe alle referanser. I invitasjonen til intervju fikk søkerne informasjon om Refapp. De ble også oppfordret til å tenke gjennom hvem de ønsket å oppgi som referanser, og til å avklare dette med referansene på forhånd. I tillegg fikk de informasjon om hvilke typer referanser det var ønskelig at de oppga.

4. Gevinster

Piloten har vist at modellen gir gevinster på flere sentrale områder:

- **Økonomi og effektivitet:** En reduksjon fra tidligere praksis med om lag 22 utlysninger til en framtidig modell med to til tre utlysninger i året vil redusere den administrative ressursbruken betydelig. Med utgangspunkt i tre årlige utlysninger og totalt om lag 180 søkere er ressursbruken beregnet til 235 arbeidstimer og en lønnskostnad på 92 120 kroner. Dette er inkludert innsats fra tillitsvalgtapperatet. Sammenlignet med tidligere praksis, som krevde om lag 1 386 arbeidstimer og medførte en beregnet lønnskostnad på 543 312 kroner, tilsvarer dette en årlig besparelse på om lag 451 192 kroner og frigir 1151 arbeidstimer. Den frigjorte tiden kan omprioriteres til faglig ledelse og drift. Digital innhenting av referanser bidro også til redusert tidsbruk og en raskere prosess fra intervju til innstilling.

Gevinstrealisering: De beregnede gevinstene gir først verdi når frigjort tid og reduserte kostnader følges opp i ordinær drift. Enhetsledergruppen bør derfor avklare hva den frigjorte kapasiteten skal brukes til, for eksempel faglig ledelse, oppfølging av ansatte, bemanningsarbeid eller kvalitetsutvikling. Det bør skilles mellom direkte budsjettbesparelser og gevinster som tas ut som økt kapasitet eller bedre kvalitet. Antall utlysninger, tidsbruk og kostnader bør følges årlig.

- **Kvalitet og likebehandling:** Et fast ansettelsesutvalg bidrar til mer standardiserte og likeverdige vurderinger av kandidatene. Deltakelse i utvalget gir samtidig mengdetrening i gjennomføring av intervjuer og vurdering av kandidater, noe som kan styrke

rekrutteringskompetansen. Modellen legger også til rette for en felles og forutsigbar praksis for håndtering av fortrinnsrett. Rekrutteringsfilmen og informasjonsskrivet kan i tillegg gi søkerne et mer realistisk bilde av arbeidet ved et omsorgssenter og gjøre dem bedre forberedt til intervjuet.

- **Søkeropplevelse:** Ett samlet inngangspunkt kan gjøre det enklere for kandidater å orientere seg.

5. Evaluering av prosjektet

- Før og etter hver utlysning møttes prosjektgruppen for gjennomgang og evaluering. Tiltakene ble justert på bakgrunn av erfaringer og tilbakemeldinger. Enhetslederen som deltok i prosjektgruppen, orienterte jevnlig ledergruppen, som videre informerte avdelingslederne.
- I forkant av overgangen fra pilot til ordinær drift ble det sendt ut et digitalt spørreskjema til alle avdelingslederne for å innhente deres erfaringer med modellen og synspunkter på en eventuell videreføring. Tilbakemeldingene viste at ledergruppen var delt. Noen opplevde ordningen som svært tidsbesparende og positiv, mens andre syntes det var utfordrende ikke å delta direkte i utvelgelsen av kandidater. Enkelte uttrykte også bekymring for om modellen kunne føre til økt turnover. Enhetsledergruppen vurderte tilbakemeldingene opp mot prosjektets samlede erfaringer og behovet for en mer effektiv og framtidsrettet rekrutteringsprosess, og besluttet å videreføre modellen i ordinær drift.
- Prosjektet har ikke undersøkt om den nye modellen påvirker turnover. Dette bør inngå i den videre evalueringen. Ved vurdering av turnover bør det også tas hensyn til andre forhold, blant annet oppfølging fra leder og muligheter for faglig utvikling.
- Prosjektet har ikke evaluert kandidatenes søkeropplevelse. Dette bør inngå i den videre evalueringen.
- I 2025 ble det gjennomført fire utlysninger. Arbeidsgruppen anbefaler to til tre utlysninger i året i ordinær drift.
- I prosjektperioden ble det reist spørsmål om behovet for en egen høringsfrist når hovedtillitsvalgt deltar i ansettelsesutvalget. Dette ble ikke formelt drøftet med de hovedtillitsvalgte. Prosjektgruppen anbefaler derfor at spørsmålet avklares i det videre arbeidet.

6. Risiko og kritiske suksessfaktorer

For at modellen skal fungere godt over tid, er det identifisert noen sårbarheter som krever særlig oppmerksomhet:

- **Onboarding og mottak:** Siden avdelingslederen ikke nødvendigvis deltar i intervjuet med den nye medarbeideren, er strukturert onboarding avgjørende. Nyansatte bør møte nærmeste leder så tidlig som mulig etter at tilbudet er akseptert, og det bør gjennomføres oppfølgingssamtaler for å forebygge turnover. Når nærmeste leder ikke deltar i intervjuet, er en tydelig overgang til arbeidsstedet avgjørende. Det bør etableres en felles minimumsstandard med tidlig kontakt med leder, navngitt kontaktperson, nødvendig informasjon og opplæring samt planlagte oppfølgingssamtaler. Ansvar mellom ansettelsesutvalg, merkantil ressurs og mottakende leder må være tydelig.

- **Forankring hos ledere:** Modellen forutsetter at lederne er trygge på å delegere ansvaret for utvelgelsen. Manglende forankring kan føre til at avdelingene i mindre grad opplever eierskap til de nyansatte.
- **Ledere melder behov tidsnok:** En forutsetning for en effektiv modell er at behovet for helgestillinger meldes til ansettelse utvalget tidsnok.
- **Tidsplan:** Ansettelse utvalget utarbeider tidsplan med avtalte treffpunkt i forkant av utlysningene, og følger den.
- **Mottak av kandidater:** I noen av utlysningss rundene bisto en person med mottak av kandidater til intervjuene. Dette kan bidra til at ansettelse utvalget kan jobbe mest mulig effektiv og kandidatopplevelsen kan forbedres.

7. Anbefaling og veien videre

På bakgrunn av erfaringene fra pilotperioden besluttet enhetsledergruppen å videreføre modellen som en del av ordinær drift ved omsorgssentrene.

For å sikre at modellen forblir bærekraftig og hensiktsmessig, bør den evalueres årlig. Evalueringen bør særlig omfatte søkeropplevelse, turnover, tids- og ressursbruk, kvaliteten på ansettelsene og ledernes erfaringer med delegert myndighet.

Det anbefales videre å utvikle felles rutiner for onboarding og oppfølging av nyansatte, samt å tydeliggjøre hvordan kandidatpoolen skal forvaltes og benyttes mellom de ordinære utlysningene.

Piloten har synliggjort gevinster i form av redusert ressursbruk og lavere beregnede lønnskostnader. Det bør utarbeides en enkel gevinstrealiseringsplan som beskriver ansvar, målepunkt og hvordan den frigjorte kapasiteten skal brukes.

I samarbeid med hovedtillitsvalgte bør det også avklares om det er behov for en egen høringsfrist når en hovedtillitsvalgt deltar i ansettelsesutvalget. Roller, ansvar og saksgang bør deretter beskrives tydelig i rutinene for modellen.

Med systematisk evaluering og videreutvikling vurderes modellen som et viktig bidrag til en mer effektiv, enhetlig og framtidrettet rekruttering til helgestillinger ved omsorgssentrene.