

A blurred photograph of an office interior. In the foreground, a person in a white shirt is walking from left to right. In the background, another person is seated on a stool, and a third person is partially visible. The office has large windows and a modern aesthetic. A white diagonal shape is overlaid on the left side of the image.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Evaluering av hospiteringsordningen i staten

oslo**economics**

Tittel: Evaluering av hospiteringsordningen i staten
Utarbeidet av: Oslo Economics
Oppdragsgiver: Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Publisert: Februar 2026
Rapportnummer: 2026-6

Kontaktperson: Ragnhild Haugli Bråten / Partner
E-post: rbr@osloeconomics.no
Tel: 997 14 482

Foto/illustrasjon forside: istock.com/filadendron

Innhold

Sammendrag	1
1. Innledning	3
1.1 Hospitering i det statlige tariffområdet	3
1.2 Mandat	3
1.3 Leserveiledning	4
2. Metode	5
2.1 Spørreundersøkelse	5
2.2 Intervjuer	7
3. Kjennetegn ved hospiteringsløp	9
3.1 Rammer for hospitering i det statlige tariffområdet	9
3.2 Ulike former for hospitering	10
3.3 Organisering av hospitering	14
4. Erfaringer fra ledere og hospitanter	18
4.1 Motivasjon for hospitering	18
4.2 Mål for hospitering	21
4.3 Gjennomføring av hospitering	22
4.4 Resultater av hospitering	23
5. Hemmere og fremmere for hospitering	29
5.1 Hemmere for hospitering	29
5.2 Fremmere for hospitering	32
6. Samlet drøfting og anbefalinger for videre arbeid	34
6.1 Bruk av hospiteringsordningen i dag	34
6.2 Muligheter for hospiteringsordningen	37
6.3 Anbefalinger for videre arbeid	38
7. Referanser	42
Vedlegg A Supplerende figurer	43

Sammendrag

Hospitering i statlig tariffområde innebærer at ansatte får mulighet til å arbeide hos en annen enhet internt i egen virksomhet eller i en annen statlig virksomhet i en begrenset tidsperiode. I Statens arbeidsgiverstrategi for 2024–2027 løftes hospitering frem som et viktig tiltak for å kunne møte fremtidens kompetansebehov og sikre kontinuerlig karriere- og kompetanseutvikling. Hospitering kan styrke informasjonsflyten, skape gode samarbeidsarenaer, og bidra til å løse de komplekse samfunnsoppdragene i statlige virksomheter. Som en del av satsningen på hospitering har Oslo Economics, på oppdrag for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, gjennomført en evaluering av hospiteringsordningen i staten. Vår undersøkelse viser svært gode erfaringer med bruk av hospitering i statlige virksomheter. Hospitering bidrar til kompetanseutvikling, mer samarbeid på tvers og virker motiverende for ansatte. Evalueringen tyder på et potensial for økt bruk av ordningen.

Formålet med evalueringen har vært å kartlegge hvordan hospiteringsordningen fungerer i dag, hvilke erfaringer ansatte og ledere har, og hvilke forhold som fremmer eller hemmer bruken av hospitering. Rapporten er basert på en bred spørreundersøkelse, rettet mot ansatte i statlige virksomheter som har vært involvert i hospitering de siste to årene. Undersøkelsen er supplert med intervjuer i fire statlige virksomheter, samt gjennomgang av relevante dokumenter. Evalueringen er gjennomført i perioden oktober 2025 til februar 2026.

Vi finner en rekke eksempler på hospitering både mellom enheter i statlige virksomheter, og på tvers av virksomheter. Samtidig fremstår ikke hospitering som spesielt utbredt i staten. Hospitering kan i utgangspunktet gjennomføres for en periode på inntil ett år, men vi finner også eksempler på hospitering av lengre varighet. Hvem som betaler hospitantens lønn under hospiteringen varierer, og særlig ved kortere opphold er det vanlig at avgivende virksomhet/enhet dekker lønnen. Det utarbeides som oftest en avtale for hospiteringen, der rammene for hospitantløpet fastsettes.

Vår undersøkelse viser at hospitering oppleves som en svært verdifull ordning blant ansatte, ledere og HR. Erfaringene fra både hospitanter og ledere er gjennomgående positive. Motivasjonen for å hospitere er i stor grad knyttet til kompetanseheving, karriereutvikling og muligheten til å få innsikt i nye fagområder og arbeidsformer. Hospitanter beskriver at oppholdene gir faglig påfyll, bredere forståelse for samfunnsoppdraget og bedre nettverk på tvers av virksomheter og enheter. Hospitering ser samtidig ut til å styrke samarbeidet mellom enheter og virksomheter, og kan bidra til at medarbeidere blir værende i staten heller enn å søke seg ut. Mottakende ledere fremhever at hospitanter bidrar med ny kunnskap og nye perspektiver, mens avgivende ledere ofte vektlegger kompetanseutviklingen som en investering i egne medarbeidere.

Praktiseringen av hospitering varierer betydelig mellom virksomheter. Mange hospiteringsløp er preget av ad hoc-prosesser, mangelfull forankring og tekniske eller administrative barrierer. En stor del av hospiteringen synes å oppstå på grunn av initiativ fra enkeltpersoner, uten at det er en del av en mer strategisk plan for kompetanseutvikling i virksomheten. Samtidig finnes også eksempler på virksomheter der hospitering er satt mer i system. Ofte er det hospitanten selv som tar initiativ til hospitering, eller en leder som ønsker en hospitant for å dekke et kompetansebehov som har oppstått. Da er det gjerne den enkeltes kontaktnettverk som avgjør hvem som hospiterer og hvor de hospiterer. Hospitering kan derfor fremstå som en mulighet for kun enkelte ansatte. Alle ansatte er heller ikke nødvendigvis kjent med muligheten for å hospitere. Evalueringen viser at hospitering i liten grad brukes som del av en aktiv livsfasepolitikk, selv om funnene indikerer at både yngre og eldre arbeidstaker kan ha stor nytte av hospitering.

En sentral barriere for hospitering er at avgivende virksomhet må klare seg uten en ressurs i en periode. Ledere opplever det som ressursmessig krevende å avgi en medarbeider uten å få noen tilbake. For mottakende leder er imidlertid hospitering svært gunstig, de kan få en håndplukket ekstra ressurs i en periode, ofte også uten å måtte betale vedkommendes lønn. Det er videre noen tekniske og administrative utfordringer ved hospitering, blant annet knyttet til systemer for timeregistrering, ferie og overtid, og nødvendige tilganger. Slike utfordringer er gjerne mer fremtredende ved hospitering på tvers av virksomheter, enn ved hospitering mellom enheter eller avdelinger internt i samme virksomhet.

Til tross for at hospitering kan medføre enkelte utfordringer, er erfaringene med ordningen overveiende positive, og mange hospitanter mener oppholdet har gitt økt mestring, bredere innsikt og nyttig nettverksbygging. Både hospitanter og deres ledere kunne tenke seg å delta i nye hospiteringsløp.

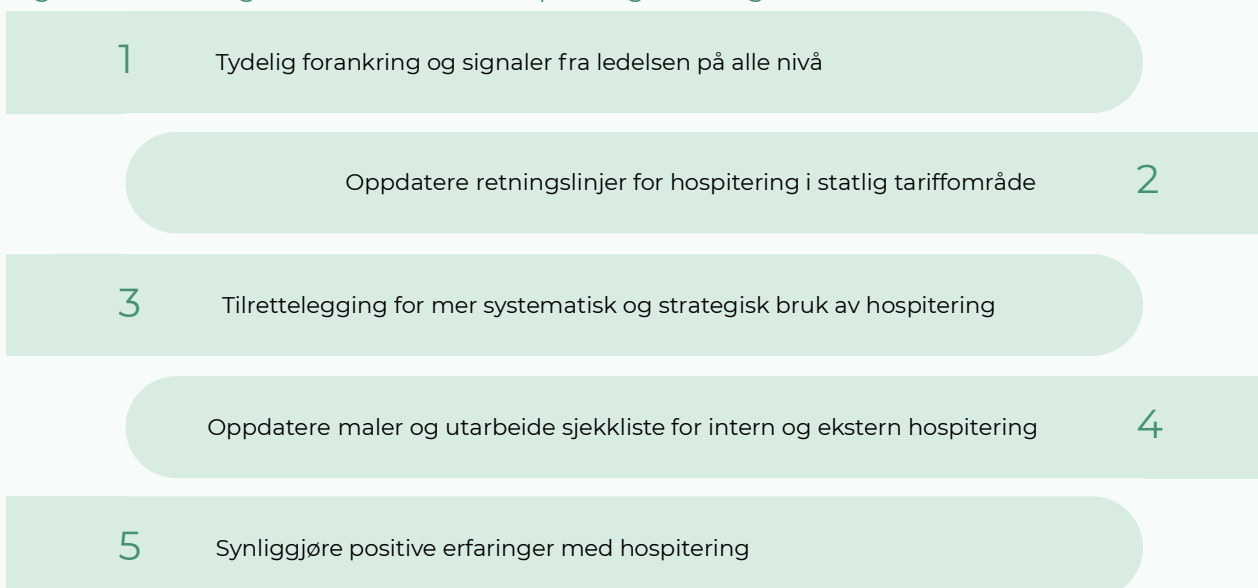
Hospitering gjør det mulig å flytte arbeidskraft dit det er mest behov for den, i tråd med hospitantens eget ønske, og til relativt lave administrative kostnader. På denne måten understøtter hospiteringsordningen effektiv oppgaveløsning i staten. Ved å gi ansatte muligheten til å teste andre arbeidsplasser, gir det også de ansatte utviklingsmuligheter, uten store kostnader som ellers ville vært knyttet til rekruttering og ansettelse.

Evalueringen viser at hospitering har et potensial som virkemiddel for kompetanseutvikling, karriereutvikling og samarbeid i staten. Samtidig er det enkelte kostnader ved gjennomføring av hospiteringsløp, knyttet til tapt ressurs, administrasjon, opplæring og oppfølging. De positive erfaringene tyder imidlertid på at gevinstene i mange tilfeller er større enn kostnadene. Det fremstår derfor å være et potensial for økt bruk av hospiteringsordningen, og det vil være positivt å styrke ordningen og gjøre den mer kjent. Økt bruk av ordningen kan forsterke gevinstene i form av effektivitet i oppgavegjennomføring og fleksibel flyt av arbeidskraft, som er til nytte både for virksomhet og hospitant.

For å tilrettelegge for økt bruk av hospitering foreslår vi flere tiltak. Med riktige tiltak kan hospitering i større grad bli et strategisk virkemiddel som bidrar til å styrke kompetanse og samarbeid på tvers av staten. De overordnede anbefalingene er oppsummert i Figur 1.

For å videreutvikle hospiteringsordningen er det behov for en tydeligere forankring på alle nivå. Tett knyttet til dette er også et behov for tydeligere og oppdaterte retningslinjer som avklarer intensjonen med ordningen, grensegangen mot andre former for midlertidighet og forskjeller mellom intern og ekstern hospitering. På alle nivåer bør det også tilrettelegges for mer systematisk og strategisk bruk av hospitering. Gjennom å vurdere hvor hospitering kan gi størst gevinst, og ved å etablere faste ordninger for hospitering, kan hospitering bli tilgjengelig for en større andel ansatte, og bidra til å utvikle mer av den kompetansen virksomhetene har behov for. Videre bør det jobbes med å oppdatere avtalemaler og utarbeide sjekklister for intern og ekstern hospitering, for å illustrere hvordan mulige administrative og tekniske barrierer kan håndteres. For å øke bruken av hospitering, og kjennskapen til ordningen, bør positive erfaringer synliggjøres på intranett og i andre relevante fora.

Figur 1: Anbefalinger for økt bruk av hospiteringsordningen



1. Innledning

Hospitering er en viktig utviklingsarena for ansatte i det statlige tariffområdet.

Hospitering er et mulig tiltak for å møte fremtidens kompetansebehov og sikre faglig og karrieremessig utvikling for ansatte gjennom hele arbeidslivet. Oslo Economics har gjennomført en evaluering av hospiteringsordningen i staten, på oppdrag for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Prosjektet er gjennomført i perioden oktober 2025 til februar 2026.

1.1 Hospitering i det statlige tariffområdet

Statlige virksomheter er en betegnelse på virksomheter som er en del av staten som juridisk person (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2022). De statlige virksomhetene består av forvaltningsorganer som departementer, direktorater og tilsyn, forvaltningsbedrifter, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og ombud. Virksomheter som er en del av staten som juridisk person er en del av det statlige tariffområdet. Det innebærer at de er omfattet av statsansatteloven, tjenestetvistloven, statens hovedtariffavtaler og hovedavtalen.

Det statlige tariffområdet består av rundt 200 virksomheter. Samlet jobber i underkant av 180 000 personer i statsforvaltningen (DFØ, 2025). Virksomhetene er av svært ulik størrelse, med ulike oppgaver og bemanningsbehov. Virksomhetene skal løse et samfunnsoppdrag eller formål på oppdrag fra Storting og regjering. Samlet skal de statlige virksomhetene løse store, viktige og komplekse oppgaver, som innebærer krevende avveininger i tråd med faglig skjønn og skiftende politiske prioriteringer. For å løse sine samfunnsoppdrag er virksomhetene avhengige av å beholde, utvikle og rekruttere dyktige medarbeidere. I et stramt arbeidsmarked er utvikling av egne ansatte særlig viktig.

Hospitering og intern mobilitet løftes frem i Statens arbeidsgiverstrategi for 2024–2027 som et viktig tiltak for å kunne møte fremtidens kompetansebehov og sikre karriere- og kompetanseutvikling for ansatte gjennom hele arbeidslivet (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024). Med

hospitering menes situasjoner hvor ansatte i staten får mulighet til å arbeide hos en annen enhet i egen virksomhet eller i en annen virksomhet innenfor det statlige tariffområdet i en begrenset periode. Statlige virksomheter oppfordres til å legge til rette for, og verdsette, mobilitet både internt i egen virksomhet og til andre statlige virksomheter. Ved hospitering har statlig ansatte mulighet til å arbeide i en annen statlig virksomhet eller enhet internt i en periode på mellom 3 og 12 måneder. Hospitering gir ansatte mulighet til å få en bredere forståelse av staten og virksomheten, i tillegg til å utvikle nye ferdigheter og bygge nettverk. Ekstern hospitering kan styrke samarbeidet på tvers av virksomhetene og bidra til mer effektiv utførelse av arbeidsoppgaver. Ansatte vil gjennom mobilitet kunne mestre mer sammensatte oppgaver, bidra til faglig oppdatering og opparbeide seg spisskompetanse på flere ulike fagfelt.

Hospitering og intern mobilitet har lenge vært et prioritert område i staten, og de statlige virksomhetene oppfordres til å legge til rette for hospitering. Til tross for de potensielle gevinstene som ligger i ordningen for både medarbeidere og arbeidsgivere, virker ordningen å være lite brukt. I Statens arbeidsgiverbarometer 2024–2 oppgir 32 prosent av virksomhetene å ha tatt imot ansatte fra andre statlige virksomheter de siste to årene. Videre oppgir 37 prosent å ha ansatte som har hospitert hos andre statlige virksomheter, og 37 prosent oppgir også å ha ansatte som har hospitert mellom enheter i egen virksomhet de siste to årene. Det totale omfanget av hospitering kjenner vi ikke, men hele 34 prosent av virksomhetene oppgir i barometeret å ikke ha deltatt i noen form for hospitering de siste to årene. Virksomhetsstørrelse ser ut til å påvirke bruken av hospitering. Mindre virksomhetet svarer i mye større grad at de ikke benytter hospitering.

1.2 Mandat

Avdeling for statlig arbeidsgiverpolitikk i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet er ansvarlige for den statlige arbeidsgiverpolitikken. Som en del av sitt arbeid med videre satsing på mobilitet og hospitering trenger departementet mer kunnskap om hvordan hospiteringsordningen fungerer i dag og hvordan hospitering tas i bruk i statlige virksomheter.

Oslo Economics har fått i oppdrag å evaluere hospiteringsordningen i staten. Denne rapporten dokumenterer praksis, erfaringer og vurderinger

ved intern mobilitet og hospitering hos både arbeidsgiver og medarbeidere med erfaring med hospitering. I oppdraget er det lagt ekstra vekt på hospitering innenfor departementsfellesskapet, med bakgrunn i den nye departementsstrategien (se omtale i kapittel 3.1).

Oppdraget dekker problemstillinger innenfor fire områder, som vist i Figur 1-1:

- Rammer og organisering av hospitering
- Formål og strategisk bruk
- Erfaringer og praksis
- Barrierer og muligheter

Problemstillingene er belyst etter flere dimensjoner, med særlig vekt på følgende dimensjoner:

- Perspektivene til henholdsvis hospitanter, avgivende virksomhet/enhet og mottakende virksomhet/enhet
- Forskjeller mellom virksomheter i departementsfellesskapet og resten av staten
- Praksis og muligheter for mobilitet for henholdsvis seniorer og yngre ansatte

Det har ikke vært et mål i oppdraget å gjennomføre en fullstendig kartlegging av omfanget av hospitering i statlige virksomheter, men heller å få frem et bredt spekter av erfaringer med hospiteringsordningen. Hospitering som innebærer utstasjonering til utlandet er ikke inkludert i arbeidet.

I kapittel 2 beskriver vi metoden som er brukt i evalueringen, og datagrunnlaget.

Kapittel 3 gir en oversikt over hvordan hospitering vanligvis organiseres og gjennomføres i det statlige tariffområdet, herunder funn om varighet, ansvar for lønn og oppfølging, samt bruk av avtaler, basert på svar fra spørreundersøkelsen og intervjuer. I tillegg gjennomgår vi kort de formelle rammene for hospitering i det statlige tariffområdet.

Kapittel 4 beskriver erfaringer fra ledere og hospitanter ved hospitering, basert på resultater fra spørreundersøkelsen og intervjuer. Analysen omfatter motivasjon, mål, resultater samt virksomhetens arbeid med å legge til rette for hospitering.

I kapittel 5 beskriver vi faktorer som bidrar til å enten hemme eller fremme bruken av hospitering i virksomhetene. Dette inkluderer generelle faktorer knyttet til regelverk, praktiske utfordringer, ressurser og forankring. I tillegg går vi gjennom hva som hemmer og fremmer bruken av hospitering spesifikt for henholdsvis arbeidsgivere og arbeidstakere.

Til slutt, i kapittel 6, oppsummerer vi funnene og erfaringene med hospitering vi har samlet inn fra HR, ledere og medarbeidere. Her kommer vi også med anbefalinger til hvordan det kan legges til rette for økt bruk av hospitering i statlige virksomheter.

1.3 Leserveiledning

Rapporten er organisert i fem kapitler i tillegg til innledningskapittelet.

Figur 1-1: Problemstillinger i oppdraget



RAMMER OG ORGANISERING AV HOSPITERING

- Hvordan organiserer virksomhetene de formelle rammene i hospitering, som lønn og liknende?
- Hvordan fungerer gjeldende regulering og er det behov for justeringer?



FORMÅL OG STRATEGISK BRUK

- Brukes hospitering som verktøy i HR-strategien?
- Hva er motivasjonen for hospitering?



ERFARINGER OG PRAKSIS

- Hvilke erfaringer har statlige virksomheter med hospitering?
- Finnes det eksempler på beste praksis?
- Hvordan tas hospitanter imot og følges opp i mottakende virksomhet?



BARRIERER OG MULIGHETER

- Hva hemmer og fremmer hospitering?
- Hvordan legge til rette for økt bruk?

2. Metode

Evalueringen er basert på en spørreundersøkelse og caseintervjuer. Spørreundersøkelsen er gjennomført blant hospitanter, mottakende og avgivende ledere, og HR-ansatte i statlige virksomheter, som har hatt en rolle i hospitering de siste to årene. 315 personer har svart på undersøkelsen. Intervjuene ble gjennomført i et utvalg virksomheter, og vi har snakket med hospitanter, ledere og HR-ansatte.

Rapporten og funnene som presenteres er i hovedsak basert på en spørreundersøkelse rettet mot ansatte i statlige virksomheter med erfaring fra hospitering de to siste årene. Undersøkelsen er supplert med innspill fra intervjuer med hospitanter, ledere og HR-ansatte i et mindre antall statlige virksomheter. I tillegg har vi brukt informasjon fra eksisterende kilder, inkludert gjeldende lovverk og retningslinjer for hospitering.

Underveis i prosjektet har vi hatt tett dialog med oppdragsgiver. Vi har også hatt to møter med en referansegruppe bestående av representanter fra statlige virksomheter, og representanter fra de avdelingene som jobber med å følge opp arbeidet med hospitering. Referansegruppen inkluderer medlemmer fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS), Finansdepartementet og Skatteetaten.

Prosjektet er gjennomført i perioden oktober 2025 til februar 2026. Vi vil gjerne rette en stor takk til referansegruppen, informantene i case-virksomhetene og alle som har svart på spørreundersøkelsen for deres bidrag til rapporten.

2.1 Spørreundersøkelse

Den viktigste informasjonskilden i prosjektet er en spørreundersøkelse til hospitanter, mottakende og avgivende ledere og HR-ansatte. Undersøkelsen ble gjennomført som en web-undersøkelse og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet distribuerte en lenke til HR-ledere i samtlige statlige virksomheter via e-post. HR-lederne ble oppfordret til å sende spørreundersøkelsen videre til relevante medarbeidere i sin virksomhet, som i løpet av de siste to årene enten har vært hospitant selv, har

vært mottakende eller avgivende leder for en hospitant eller har hatt en støttefunksjon i forbindelse med hospitering/HR-ansatte. Samlet antall mottakere av undersøkelsen er dermed ikke kjent.

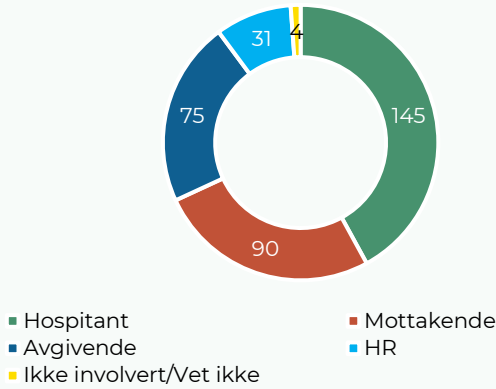
I introduksjonen til undersøkelsen har vi lagt følgende ramme for hva hospitering er: *«I denne undersøkelsen ønsker vi å kartlegge dine erfaringer med hospitering/intern mobilitet/utlån. Med hospitering mener vi at en ansatt for en periode jobber, helt eller delvis, i et annet tjenestested i egen virksomhet eller i en annen statlig virksomhet i Norge. Vi ser ikke på hospitering til virksomheter/tjenestested i andre land. Vi er interessert i erfaringer fra de to siste årene.»*

Målet med spørreundersøkelsen var å kartlegge hospitanter, ledere og HR-ansattes bruk og erfaring med hospitering de to siste årene. I tillegg inneholdt spørreundersøkelsen spørsmål om hvordan hospitering er organisert, hva som er typiske motivasjonsfaktorer og hva som er potensielle hindre for å gjennomføre hospitering. Spørreundersøkelsen har gitt oss et rikt datagrunnlag til å analysere bruken av hospitering i ulike statlige virksomheter.

Undersøkelsen ble utarbeidet i tett dialog med oppdragsgiver og referansegruppen. Både oppdragsgiver og medlemmene i referansegruppen fikk mulighet til å gi innspill til spørsmål og gjennomføring av undersøkelsen før den ble sendt ut. Den endelige undersøkelsen ble sendt ut 5. november 2025, og en påminnelse ble sendt 3. desember. Undersøkelsen ble avsluttet 19. desember 2025.

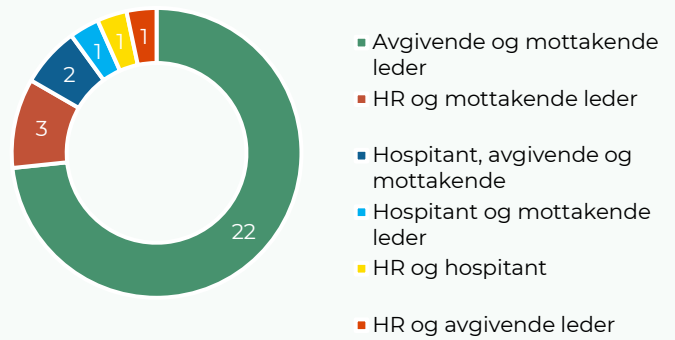
Spørreundersøkelsen rettet seg primært mot hospitanter og ledere som har mottatt eller avgitt hospitanter, men det ble også utarbeidet en del av spørreundersøkelsen som rettet mot HR og andre støtteroller. Hver gruppe mottok spørsmål tilpasset sin rolle i hospiteringsarbeidet. Undersøkelsen startet med felles bakgrunnsspørsmål, før respondentene ble ledet videre til et eget spørsmålsett basert på rollen de oppga. Undersøkelsen var strukturert i fire separate spor med tilpassede, men relativt like, spørsmål for hver rolle. Undersøkelsen ga mulighet for at respondenter som har innehatt flere roller også kunne svare for flere roller, for eksempel både ha vært hospitant selv og vært leder for en hospitant. For å unngå at det samlet ble svært mange spørsmål til den enkelte respondent, har det vært en prioritering av spørsmål basert på

Figur 2-1: Respondenter inndelt etter rolle i hospitering (N=315)



Note: Respondentene i Figur 2-1 summerer til flere enn de 315 respondentene, ettersom enkelte har krysset av for at de har hatt mer enn to roller. Kilde: Oslo Economics

Figur 2-2 Respondenter som har svart i flere roller (N=30)



Kilde: Oslo Economics

respondentens rolle. Respondenter som både oppga å ha vært avgivende og mottakende leder fikk spørsmål rettet til avgivende leder.

Respondenter som var ansatt i HR og hadde vært avgivende leder fikk spørsmålene rettet til HR. Alle respondenter som svarte at de hadde en rolle som HR/leder og samtidig hadde vært hospitant selv, fikk et mindre utvalg spørsmål rettet mot hospitanter, i tillegg til spørsmålene til mottakende leder, avgivende leder eller HR (avhengig av rolle).

Hospitanter ble bedt om å besvare spørsmål om sitt siste gjennomførte hospiteringsløp eller hospiteringsløpet de deltok i da undersøkelsen ble gjennomført. Ledere ble bedt om å svare med utgangspunkt i det siste hospiteringsløpet de var involvert i. Spørsmålene til disse gruppene tok dermed utgangspunkt i et bestemt hospiteringsløp, og ikke i generelle erfaringer med hospitering. Respondentene har i tillegg, i avsluttende spørsmål, blitt bedt om å dele noen generelle erfaringer. HR-

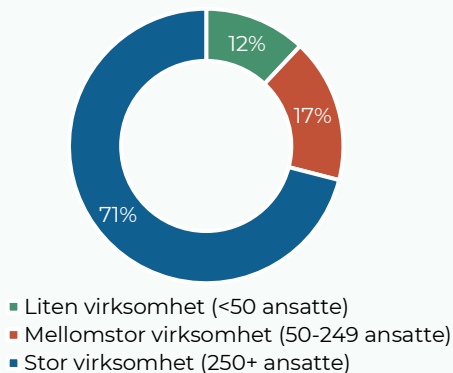
ansatte ble bedt om å svare basert på sin generelle erfaring med hospiteringsordningen.

Respondenter

Spørreundersøkelsen genererte 315 svar (Figur 2-1). Blant disse hadde 145 erfaring som hospitanter, 75 som avgivende leder, 90 som mottakende leder, 31 som HR-ansatt eller annen støtterolle, mens 4 oppga at de ikke hadde vært involvert i hospitering i løpet av de to siste årene. Enkelte respondenter har hatt flere roller i forbindelse med hospitering, derfor summeres disse tallene til noe over 315. Det var 30 respondenter som svarte i to roller, hvorav 22 var både avgivende og mottakende leder (Figur 2-2). 2 svarte i tre roller, som hospitant i tillegg til avgivende og mottakende leder.

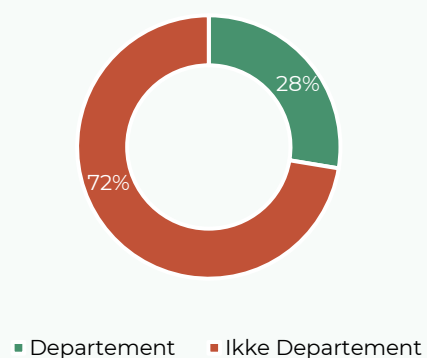
Respondentene representerer 55 statlige virksomheter. 71 prosent av respondentene er tilknyttet en statlig virksomhet med over 250 ansatte, 17 prosent mellomstore statlige

Figur 2-3: Respondenter inndelt etter virksomhetsstørrelse (N= 315)



Kilde: Oslo Economics

Figur 2-4: Respondenter inndelt etter ansettelse i departement eller annen virksomhet (N= 315)



Kilde: Oslo Economics

virksomheter (50–249 ansatte) og 12 prosent små statlige virksomheter med under 50 ansatte (Figur 2-3). Av respondentene var 28 prosent tilknyttet departementer (Figur 2-4). Vi har respondenter fra alle unntatt to departementer.

Enkelte virksomheter står for et betydelig antall svar i undersøkelsen. Vi har gjort analyser for å se om og hvordan svarene fra disse virksomhetene påvirker det totale bildet. Resultatene viser at virksomhetene med flest svar i liten grad styrer resultatene, men sammenfaller med svarene fra andre virksomheter. Unntaket er at virksomhetene med flest svar i noe større grad bruker intern hospitering. Dette påvirker fordelingen mellom intern og ekstern hospitering for hele utvalget. Tar vi ut virksomhetene med flest svar ville antall tilfeller av intern og ekstern hospitering vært tilnærmet likt. Det kan likevel bemerkes at virksomhetene med et høyt antall respondenter på undersøkelsen også er store virksomheter, og dermed utgjør en betydelig andel av ansatte i statlig tariffområde. Et stort antall svar fra enkeltvirksomheter kan også være et uttrykk for at disse virksomhetene i større grad har systemer for hospitering.

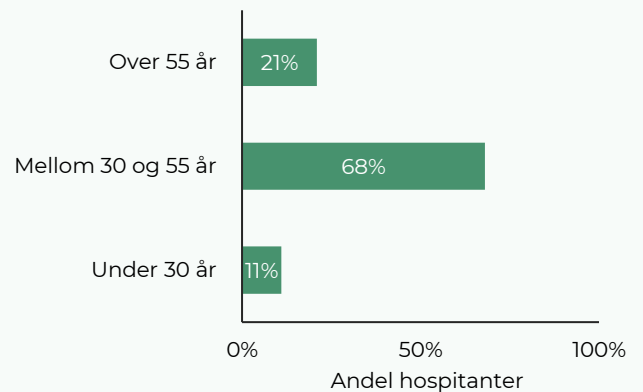
Blant de 145 respondentene som har vært hospitanter, utgjorde aldersgruppen 30 til 55 år den klart største andelen, noe som også er naturlig siden de er den største gruppen (Figur 2-5). Respondenter over 55 år utgjorde 21 prosent, mens den minste gruppen var de under 30 år, med 11 prosent. Bakgrunnen for den grove aldersinndelingen knytter seg til et ønske fra oppdragsgiver om å belyse erfaringer med hospitering i et livsfaseperspektiv. Dette inkluderer å beskrive erfaringer fra de yngste ansatte (under 30 år), i tillegg til å belyse hvordan hospitering kan bidra til gode senkarrierer.

Analyse av spørreundersøkelsen

Hva statlige virksomheter betegner som hospitering, og hva vi skal dekke i denne evalueringen varierer noe. Blant annet omtaler fire respondenter i spørreundersøkelsen studentengasjement som en form for hospitering. I den grad hospiteringen ikke er relevant for vårt formål har vi unnlatt å referere svarene i rapporten.

I spørreundersøkelsen har hospitanter, avgivende, og mottakende ledere blitt bedt om å gi svar basert på det siste hospiteringsløpet de deltok i. Samlet har vi gjennom dette fått informasjon om 284 hospiteringsløp. Antall unike hospiteringsløp vil imidlertid være lavere, siden vi antar at flere ledere og hospitanter har svart for samme hospiteringsløp. Merk at fordi respondenter har svart på ulike spørsmål, og ikke alle respondenter har svart på alle

Figur 2-5: Hospitantenes alder (N= 145)



Kilde: Oslo Economics

spørsmål de ble stilt, så vil antall respondenter (N) variere mellom figurene i rapporten. Vi har fått eksempler på mobilitet som er utenfor hospiteringsordningen, for eksempel mobilitet fra en statlig virksomhet til en kommune. Mobilitet som faller utenfor definisjonen av hospitering slik det er definert i dette oppdraget er utelatt i analysen.

I tillegg til spørsmål med avkrysning blant forhåndsdefinerte svaralternativer, bestod spørreundersøkelsen også av flere spørsmål med mulighet for fritekstsvaer. Spørsmålene med fritekst var valgfrie for respondentene å besvare, men ga likevel mange svar. Vi har brukt kunstig intelligens, til å analysere og trekke ut sammenhengene i fritekstsvarene. På denne måten har vi kunnet bearbeide store tekstmengder effektivt og konsistent. Fritekstsvarene ble hentet ut fra rådata generert fra spørreundersøkelsen, og satt sammen i ett eget dokument som ble gjennomgått og oppsummert av Microsoft Copilot. Svarene ble gjennomgått og kvalitetssikret underveis og i etterkant av menneskelige ressurser. Analyse og sammenstilling av fritekstsvarene foregikk på denne måten i en hybrid prosess med kunstig intelligens og menneskelige ressurser. Dette gav oss mulighet til å enkelt oppsummere svar på åpne spørsmål, uten at vi ble farget av våre egne oppfatninger om hvilke svar vi anså som viktigst. Øvrige analyser og alt av tekstproduksjon er utarbeidet av ansatte i Oslo Economics.

2.2 Intervjuer

Innledningsvis i prosjektet gjennomførte vi ett intervju med DFØ og ett med DSS for å få oversikt over tidligere arbeid for å utvikle og fremme hospiteringsordningen i statlig sektor. For å få en

dypere forståelse av hvordan hospiteringsforløpene virker i praksis, har vi gjennomført caseintervjuer i fire statlige virksomheter. Som utgangspunkt har vi i disse virksomhetene ønsket å snakke med noen i HR, en leder som har avgitt eller mottatt en hospitant og en medarbeider som har gjennomført et hospiteringsopphold. Det var av ulike årsaker ikke mulig å intervju alle rollene blant alle virksomhetene som deltok i intervjuene. Samlet har vi gjennomført 14 intervjuer.

Intervjuene er gjennomført over Teams som semistrukturerte dybdeintervjuer. Det innebærer at vi har benyttet en intervjuguide/temaliste som vi oversendte i forkant, men informantene har også fått snakke fritt om forhold de mener er særlig relevant innenfor de ulike temaene i intervjuet. Ved bruk av en slik intervjuteknikk har vi fått svar som kan sammenlignes på tvers av informanter, samtidig som vi har gitt informantene mulighetene til å komme med andre innspill.

Fordi vi har gjennomført caseintervjuer i fire virksomheter har det ikke vært mulig å få noe representativitet på sentrale dimensjoner som størrelse, virksomhetstype eller geografisk lokasjon.

I tråd med oppdragsgivers ønske har vi vektlagt departementer i utvelgelsen av virksomheter, og to av casevirksomhetene har vært departementer.

Overordnet var tema for intervjuene hvordan hospitering organiseres og informantenes erfaringer med ordningen. Spørsmålene i intervjuene dreide seg om lignende temaer som i spørreundersøkelsen, men var mer åpne og med mulighet for flere innspill fra informantene. Dette gav oss verdifull informasjon som bidro til å utfylle innsikten samlet inn i undersøkelsen. Intervjuguiden som ble sendt over i forkant av intervjuene var delt inn i tre hoveddeler med spørsmål tilpasset de ulike rollene. Den første delen hadde spørsmål knyttet til selve organiseringen av hospitering, hvor vi var interessert i å finne ut omfanget av hospitering i virksomheten, om malen for avtale om hospitering ble tatt i bruk og hvem som hadde arbeidsgiver- og lønnsansvar for hospitanten. Neste del knyttet seg til erfaringer med og motivasjon for å gjennomføre hospitering. Avslutningsvis spurte vi om hvilke faktorer som fremmer og hemmer bruk av hospitering, og om de hadde innspill til hvordan bruken av hospitering kan økes.

3. Kjennetegn ved hospiteringsløp

De statlige virksomhetene benytter både ekstern og intern hospitering, men spørreundersøkelsen tyder på at intern hospitering er noe mer vanlig enn ekstern hospitering. Mye av hospiteringen virker å foregå ad-hoc, basert på oppståtte behov, men enkelte virksomheter har også mer systematiske ordninger for hospitering. Type hospitering, og varighet, påvirker hvem det er som har ansvar for lønn og oppfølging, og hva slags formell avtale som brukes. Vi finner betydelig variasjon i hvordan virksomheter organiserer hospitering.

I dette kapittelet presenterer vi funn om hvordan statlige virksomheter organiserer hospitering. Dette omfatter faktorer som type hospitering, varighet, ansvar for lønn og oppfølging, og bruk av avtaler. Innledningsvis gjennomgår vi kort de formelle rammene for hospitering i det statlige tariffområdet.

3.1 Rammer for hospitering i det statlige tariffområdet

«Retningslinjer for intern mobilitet for arbeidstakere innenfor det statlige tariffområdet» fra 2019, utarbeidet av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, er det sentrale rammeverket for hospitering i staten. Retningslinjene tar hensyn til de formelle begrensningene som er gitt av statsansatteloven og Statens personalhåndbok.

Retningslinjer for hospitering

Retningslinjene for intern mobilitet i det statlige tariffområdet presiserer hvordan hospiteringen skal foregå og hvilke forhold som bør avtales mellom de involverte partene før hospiteringsperioden starter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Hospiteringer som følger retningslinjene, vil være i tråd med reglene i statsansatteloven.

Ved hospitering bør det inngås en avtale mellom de involverte partene. Retningslinjene for intern mobilitet beskriver hva en slik hospiteringsavtale bør inneholde. Avtalen skal presisere hospiteringsperiodens varighet, lønnsforhold, arbeidsforhold, kostnader ved kompetanseutvikling, seminarer og lignende, informasjon om endringer i egen

virksomhet, forsikringsforhold, flyttestedgjørelse og lignende ekstraordinære utgifter, og oppsigelse av avtalen. I retningslinjene for mobilitet i det statlige tariffområdet er det lagt ved en mal for avtale om hospitering som virksomhetene kan bruke.

Ifølge retningslinjene og Statens personalhåndbok kan arbeidstakere hospitere til en annen arbeidsplass i et avtalt tidsrom fra tre måneder til inntil ett år. Både arbeidsgiver og arbeidstaker kan ta initiativ til hospitering. Hospitering er frivillig for både ansatte, avgivende og mottakende leder/arbeidsgiver. Arbeidsgiver kan avslå en forespørsel om hospitering dersom det ikke er forenlig med virksomhetens behov og muligheter. I noen stillinger og sektorer vil det være liten mulighet for hospitering, dette gjelder for eksempel for enkelte lederstillinger eller stillinger i forsvaret og andre virksomheter som krever sikkerhetsklarering eller andre tilganger. I andre tilfeller kan ledere foreslå en hospiteringsordning for medarbeidere som et bidrag til kompetansebygging eller karriereplan for den enkelte ansatte. Hospitering kan gjennomføres på fulltid eller deltid.

Arbeidsforhold i staten er regulert i statsansatteloven. Loven regulerer blant annet forhold som utlysning av stillinger og hvilken søker som kan ansettes i stillingen. Statsansatteloven gir noen begrensninger i hvordan ansatte kan flytte rundt mellom ulike stillinger, men hospitering som følger retningslinjene gitt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet vil være innenfor statsansattelovens rammer.

Ansvar for å betale lønn til hospitanten kan legges enten til avgivende eller mottakende virksomhet. Dersom avgivende virksomhet betaler lønn kan hospiteringsperioden vare i inntil ett år, men i særskilte tilfeller kan det vurderes å forlenge perioden med ytterligere ett år. Hospitanten gis da permisjon med lønn og beholder sine lønnsmessige rettigheter. Hvis mottakende virksomhet betaler lønnen er normalen at perioden varer i maksimum seks måneder. Det gis i dette tilfellet permisjon uten lønn, og lønn for perioden skal avtales og kontraktsfestes.

Andre forhold skal også avklares i avtalen for hospitering. Det bør avtales mellom partene hvilke arbeidsområder hospitanten skal bidra til og hvilken stillingsprosent hospitanten skal arbeide. I hospiteringsperioden er hospitanten underlagt mottakende arbeidsgivers instruksjonsmyndighet og regelverk, og hospitanten skal bidra til forvaltningen som utføres i den mottakende

virksomheten. I avtalen skal det være oppgitt hvilke personer i virksomheten som har ansvar for å følge opp hospitanten i løpet av perioden.

I tillegg til statsansatteloven er ansettelse i deler av staten regulert i egne sektorlover, blant annet politiloven, forsvarsloven og universitets- og høyskoleloven. Slike sektorlover kan ha innvirkning på hospitering. For eksempel innebærer politiloven § 21 at ansatte i politiet kan beordres midlertidig til å tjenestegjøre i et annet distrikt, særorgan, departementet, Politidirektoratet, eller ta kurs eller annen utdanning.

Hospitering i departementsfellesskapet

Den reviderte strategien for departementsfellesskapet «Gode hver for oss. Best sammen» vektlegger samarbeid på tvers av departementene (Departementene, 2025). I strategien trekkes tre mål for utviklingen av departementsfellesskapet frem:

1. Samordnet utvikling og gjennomføring av politikk.
2. Et effektivt og helhetlig departementsfellesskap.
3. Attraktive arbeidsplasser med kompetente medarbeidere og ledere.

For å oppnå disse målene skal departementene blant annet «utvikle og bruke kompetansen i hele departementsfellesskapet». Økt bruk av hospitering på tvers av departementer er en måte å bidra til oppnåelse av målene. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har et særlig ansvar for oppfølging av strategien. I dette prosjektet har derfor hospitering i departementsfellesskapet vært tillagt ekstra fokus.

Arbeidet med strategien i departementsfellesskapet ledes av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD).

Virksomhetsinterne retningslinjer

I tillegg til de overordnede retningslinjene for hospitering, har vi eksempler på statlige virksomheter som har utviklet egne virksomhetsinterne retningslinjer som omfatter ulike former for intern og/eller ekstern mobilitet.

3.2 Ulike former for hospitering

Hospitering, eller mobilitet, kan brukes for å beskrive en rekke ulike situasjoner der ansatte får nye arbeidsoppgaver, roller, eller ny plassering i en kortere periode. Vi har definert hospitering som mobilitet hvor ansatte får mulighet til å arbeide hos en annen enhet internt i egen virksomhet eller i en

annen virksomhet innenfor det statlige tariffområdet i en begrenset periode. Hospitering kan dermed deles inn i to ulike former; intern og ekstern hospitering. Intern hospitering innebærer at den ansatte jobber i en kortere periode i en annen enhet i virksomheten enn der vedkommende vanligvis er ansatt. Ekstern hospitering innebærer at den ansatte jobber i en annen (statlig) virksomhet enn der vedkommende er ansatt. Et annet viktig kjennetegn ved hospitering er om hospiteringen skjer som en del av en organisert ordning i virksomheten, eller om den skjer ad hoc i tråd med oppståtte behov eller ønsker fra ansatte.

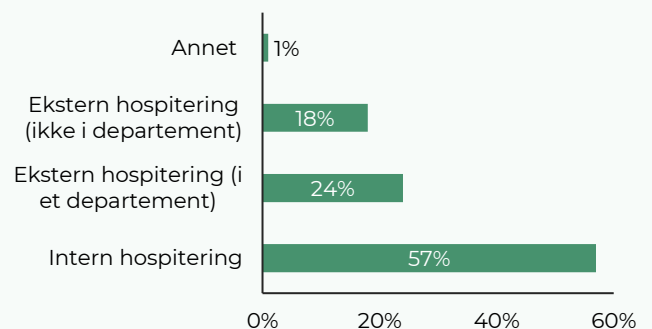
Intern og ekstern hospitering

Samlet, basert på svar fra hospitanter, mottakende ledere og avgivende ledere, foregikk 57 prosent av den rapporterte hospiteringen internt i egen virksomhet. 42 prosent av hospiteringen var i en annen statlig virksomhet. Av disse var 24 prosent i departementer, mens 18 prosent var utenfor departementene. Resultatet er fremstilt i Figur 3-1.

Både mottakende og avgivende ledere oppgir omtrent samme fordeling mellom intern og ekstern hospitering. Hospitering som hverken er ekstern eller intern oppgis i hovedsak å være gjennomført av studenter. Vi anser studenter til å i utgangspunktet ikke være omfattet av hospiteringsordningen, siden studentene gjerne er midlertidig tilknyttet virksomhetene, eksempelvis gjennom praktikantstillinger eller lignende. At flere likevel trekker inn studenter i praksis i undersøkelsen understreker at ordningen fremstår noe uklar, dette er nærmere drøftet i kapittel 5.1.

Hospitering fra et departement til et annet er utbredt, og utgjorde 35 prosent av hospiteringen fra departementer (Figur 7-1 i Vedlegg A). Basert på undersøkelsen ser det ut til at halvparten av den

Figur 3-1: Hvor var hospiteringen? (N=278)



Note: Basert på svar fra hospitanter, avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics

eksterne hospiteringen fra departementer er til et annet departement, og halvparten til andre statlige virksomheter.

Respondentene i spørreundersøkelsen beskriver at hospitering foregår i størst omfang internt. Hoveddelen av svarene i spørreundersøkelsen er fra ledere og hospitanter i store statlige virksomheter, med over 250 ansatte. I de større virksomhetene er det mer vanlig med intern hospitering. I en stor virksomhet vil det være langt flere muligheter for hospitering internt, og kanskje mindre behov for å se etter muligheter eksternt enn i mindre virksomheter. 66 prosent av hospiteringen i virksomheter med over 250 ansatte var internt i egen virksomhet. Til sammenligning var 100 prosent og 76 prosent av hospiteringen i henholdsvis små og mellomstore virksomheter ekstern hospitering til andre virksomheter (Figur 7-2 i Vedlegg A).

Ved intern hospitering finnes det i større grad faste ordninger for hospitering. Flere virksomheter beskriver at de har ordninger for annonsering av muligheter for intern hospitering. Det innebærer at enheter som ønsker å motta en hospitant utarbeider en «stillingsutlysning» som bekjent-gjøres internt der ansatte som er interessert kan melde seg. Deretter kan en hospitering gjennomføres etter avklaring med berørte ledere.

Spørreundersøkelsen viser at det også er et betydelig omfang av ekstern hospitering blant statlige virksomheter. Den vanligste formen for hospitering eksternt virker å være det vi kan kalle for hospitering i linjen. Altså hospitering mellom departement og underliggende etat. Først og fremst fra underliggende etat til departement. Samtidig ser vi også mange eksempler på ekstern hospitering på tvers av virksomheter som ikke er direkte tilknyttet.

Ordninger for hospitering

HR-ansatte som har svart på spørreundersøkelsen beskriver at hospitering stort sett foregår ad hoc, enten som en del av utvikling til en ansatt, eller etter behov i virksomheter som de samarbeider tett med. Flere beskriver at selv om de ikke har organiserte ordninger, så har de stort sett alltid noe utveksling av ansatte med underliggende etat eller overliggende departement (hospitering i linjen). I de virksomhetene som oppgir at de har organiserte ordninger for hospitering, så gjelder ordningen som oftest intern hospitering.

Andre funn i informasjonsinnhenting under støtter at bruk av hospiteringsordningen i liten grad er organisert, og at det foregår lite systematisk arbeid med hospitering.

Boks 3-1: Ordning for intern hospitering innen trygderett i Arbeids- og inkluderingsdepartementet

Arbeids- og inkluderingsdepartementet har gjennomført en pilot med hospitering for departementets jurister innen trygderettsområdet. Dette er en strategisk satsning som tar utgangspunkt i hospitering som et virkemiddel for å øke samarbeid på tvers, minske sårbarhet internt og styrke kompetansen til ansatte og organisasjonen som helhet.

Intensjonen er at medarbeidere som arbeider med trygderett, hospiterer mellom de avdelingene i departementet som jobber med trygderettslige spørsmål. Ordningen skal blant annet bidra til å styrke det trygdefaglige fellesskapet, og gjennom ordningen får jurister muligheten til å bli kjent med andre deler av trygderegelverket enn det de jobber med til daglig.

Medarbeiderne hospiterer som hovedregel på fulltid, i cirka seks måneder. I forkant utarbeides det en plan for hver hospitering, der oppgaver og mål for hospiteringsoppholdet konkretiseres.

Foreløpig har to medarbeidere gjennomført hospitering gjennom ordningen. Etter planen skal ordningen videreføres.

Hospiteringsforløp blir ofte til gjennom uformelle prosesser, som for eksempel ved at ansatte eller ledere får muligheter gjennom eget nettverk. Det er ingen etablerte systemer eller utlysninger av hospiteringsstillinger, selv om enkelte virksomheter annonserer noen hospiteringsmuligheter på sitt intranett. Informanter fra en virksomhet trekker frem at den mest strukturerte prosessen for å identifisere mulige hospiteringsløp er at personalledere i andre virksomheter sender ut melding i sitt nettverk om at de har behov og mulighet for å ansette en hospitant, og at personalledere som mottar meldingen tar dette videre til aktuelle ansatte. Blant annet er vi kjent med at dette er noe som skjer mellom departementer. Systemet for inngåelse av en hospitering oppleves derfor som preget av «tilfeldigheter», og er i stor grad avhengig av eget nettverk og hvem man er i kontakt med.

Til tross for at mye av hospiteringen ser ut til å være ad hoc-basert finner vi også eksempler på virksomheter som har etablert faste ordninger. Arbeids- og inkluderingsdepartementet har nylig gjennomført en pilot på en mulig fast ordning for hospitering innen trygderett. Se nærmere omtale i Boks 3-1. Andre ordninger som er beskrevet i informasjonsgrunnlaget er ansatte fra direktorater som hospiterer til departementer på jevnlig basis, og virksomheter som har faste runder med

hospitering internt mellom utvalgte enheter. Noen virksomheter beskriver også jevnlig intern annonsering av hospiteringsmuligheter.

Strategisk tilnærming

I tillegg til konkrete ordninger for hospitering, som ordningen for hospitering innen trygderett hos Arbeids- og inkluderingsdepartementet, har flere statlige virksomheter ordninger og retningslinjer for intern og/eller ekstern hospitering. Eksempelvis har Miljødirektoratet utarbeidet retningslinjer for intern mobilitet, som beskriver handlingsrom og begrensninger knyttet til fast eller midlertidig omplassering av ansatte internt i organisasjonen. Se Boks 3-2 for beskrivelse av hospitering i Miljødirektoratet.

Den strategiske tilnærmingen til hospitering som er forankret på virksomhetsnivå knytter seg gjerne til et ønske om å benytte hospitering generelt, og med formål knyttet til kompetanseheving og karriereutvikling spesielt. Hvor godt hospiteringsordningen er forankret på de ulike ledernivåene og/eller blant de ulike enhetene i virksomheten varierer.

Tilrettelegging for hospitering

Hospitering krever samarbeid mellom mottakende og avgivende enhet/virksomhet, gjerne ved direkte dialog mellom mottakende og avgivende leder. Ofte er også HR involvert både i enkelt-hospiteringer, og med hospitering på et strategisk nivå for virksomheten som helhet.

I spørreundersøkelsen oppgir HR-ansatte at de i noe større grad tilrettelegger for intern enn ekstern hospitering (Figur 3-2). Forskjeller er imidlertid relativt små, og på grunn av et relativt lavt antall svar fra HR-ansatte må vi være forsiktige med å generalisere for mye basert på disse svarene. På virksomhetsnivå oppgir departementer i noe større

Boks 3-2: Hospitering i Miljødirektoratet

I Miljødirektoratet brukes hospitering aktivt til å dekke midlertidige ressursbehov. Direktoratet har utarbeidet retningslinjer for intern mobilitet som beskriver handlingsrom og begrensninger knyttet til fast eller midlertidig omplassering av ansatte internt i organisasjonen. Retningslinjene sammenfatter hva lov og regelverk sier om flytting av ressurser, inkludert utlysningplikten som følger av statsansatteloven § 4, og unntakene for denne. Videre beskrives det konkrete handlingsrommet for intern mobilitet i ulike situasjoner.

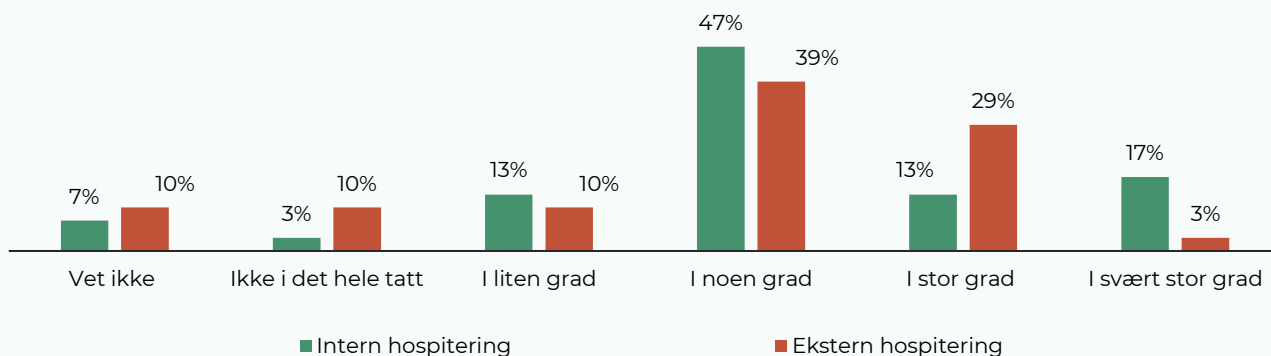
Den interne hospiteringen kommer ofte i stand gjennom annonsering på Miljødirektoratets intranettsider. Her kan ledere i direktoratet etterspørre ansatte, og ansatte kan melde sin interesse til mottakende leder. Hvis flere ansatte melder interesse, gjør mottakende leder en vurdering av hvilken ansatt som er best kvalifisert.

Direktoratet har også ekstern hospitering, særlig til Klima- og miljødepartementet, men også til Statsforvalterne.

grad enn andre virksomheter å tilrettelegge for hospitering (Figur 7-3 og Figur 7-4 i Vedlegg A).

Fra intervjuene har vi eksempler på virksomheter som systematisk tilrettelegger for hospitering, gjennom etablerte ordninger internt eller mellom virksomheter. Samtidig viser både funn fra spørreundersøkelsen og fra intervjuer at mye av hospiteringen oppstår relativt tilfeldig. I intervju beskriver blant annet en informant at virksomheten ikke gjør noe aktivt for å tilrettelegge for hospitering. Hospitering inngår ikke i strategier for kompetanseutvikling, og hospitering er ikke en del av noen prosesser i virksomheten. Videre beskriver vedkommende at virksomheten tidligere har vurdert en mer strukturert tilnærming til hospiteringer, men at det ikke har blitt gjennomført.

Figur 3-2: I hvor stor grad tilrettelegges det for intern og ekstern hospitering? (N=31)



Note: Basert på svar fra HR-ansatte. Kilde: Oslo Economics

Ut ifra svarene i spørreundersøkelsene virker det som tilretteleggingen av hospiteringen er noe varierende mellom ulike ledere, enheter og virksomheter. Flere hospitanter svarer at tilretteleggingen for hospitering ofte er personavhengig og avhengig av at man selv tar mye initiativ. Tilrettelegging avhenger ofte av lederes syn på nytten av hospitering og ressursituasjonen i enheten. Flere svarer at ledelsen i virksomheten kan utrykke at det er et ønske om at medarbeidere skal hospitere, men at det likevel er utfordrende å få gjennomført en hospitering, særlig dersom enheten er presset på ressurser. Det er ofte medarbeideren selv som må ta initiativ til hospitering, ellers er det lite informasjon om muligheter for hospitering. På den andre siden er det også mange hospitanter som rapporterer at de opplever at tilretteleggingen er god fra ledere og virksomheten, og at ledere er fleksible og uttrykker at det er et ønske om å gjøre det enkelt å gjennomføre en hospitering.

Hospiteringsordningen er i mange statlige virksomheter i liten grad organisert, og det foregår i liten grad systematisk arbeid med hospitering. Selv om arbeidet ikke er systematisk, er likevel vårt inntrykk at det ved ønske om hospitering, enten ved henvendelse fra en hospitant eller ved henvendelse fra mottakende til avgivende virksomhet/enhet, ofte legges til rette for at hospiteringen kan gjennomføres. I enkelte virksomheter er det en etablert kultur for mobilitet og kompetanseutvikling, der hospitering sees på som et viktig virkemiddel for å beholde og utvikle ansatte, men uten at det er etablerte systemer eller strategier for hospiteringsarbeidet.

HR-ansatte forteller at deres rolle kan oppleves som litt på siden av hospiteringen, også i de virksomhetene som har mer utstrakt bruk av ordningen. Når hospiteringen kommer i stand

gjennom initiativ fra den enkelte leder eller ansatt, er ikke HR nødvendigvis koblet på eller en del av prosessen.

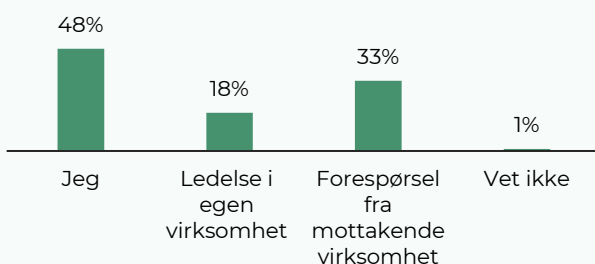
Hvem tar initiativ til hospiteringen?

Hospitering kan utløses av ansattes ønske om å utvikle egen kompetanse gjennom å jobbe et annet sted. Initiativet kan da komme fra hospitanten selv, dersom hospitanten finner en mulighet for hospitering i en annen virksomhet, for eksempel gjennom eget nettverk. Mange hospiteringer oppstår på grunn av et midlertidig ressursbehov, for eksempel ved permisjon, korte perioder med fravær for ansatte eller midlertidig økt oppgavemengde. En informant forteller i intervju at i stedet for å bruke tid og ressurser på å gå gjennom prosesser for utlysning og ansettelse av en vikarstilling, kan det være mer gunstig å ta imot en hospitant fra en annen virksomhet for å dekke kortsiktige behov. Både svarene i spørreundersøkelsen og intervjuer tyder også på at ledere og HR-ansatte har dialog internt og på tvers av virksomheter om behov og ønsker for hospitering.

Hvordan hospiteringen kommer i gang handler i stor grad om ulike formål med hospitering. I mange tilfeller er det hospitanten selv som tar initiativ til hospitering, fordi de ønsker seg nye erfaringer og kompetanse. Som vist i Figur 3-3 er det i 48 prosent av tilfellene hospitanten selv som tar initiativ til hospitering. Det er også vanlig at den mottakende virksomheten tar initiativ til hospitering, ofte fordi de har et midlertidig ressursbehov som må fylles på grunn av eksempelvis avgang eller permisjon. Den mottakende virksomheten kan da søke etter mulige hospitanter i nettverket sitt for å fylle ressursbehovet, i stedet for å lyse ut en vikarstilling.

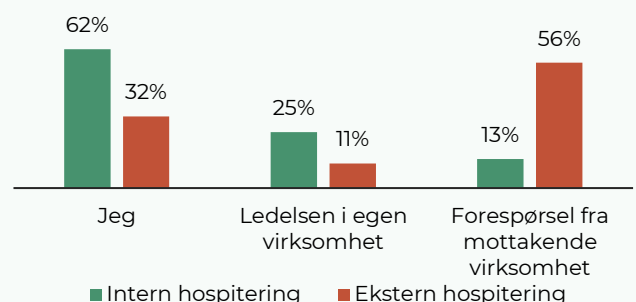
En hospitant vi intervjuet forteller at vedkommende ble etterspurt til å hospitere i en annen seksjon som vedkommende hadde hatt mye kontakt med i sin

Figur 3-3: Hvem tok initiativ til hospiteringen? (N=140)



Note: Basert på svar fra hospitanter. Kilde: Oslo Economics

Figur 3-4: Hvem tok initiativ til hospitering fordelt på typen hospitering (N = 140)



Note: Basert på svar fra hospitanter. Kilde: Oslo Economics

arbeidshverdag. Bakgrunnen for hospiteringen var et behov for å fylle et midlertidig ressursbehov i perioden der en medarbeider hadde sluttet og fram til en ny stilling ble lyst ut og besatt. Hospiteringen ble dermed et tiltak for å sikre kontinuitet og kompetanse i seksjonen i en overgangsfase, uten at det var nødvendig å umiddelbart igangsette en fullstendig rekrutteringsprosess for en vikar eller ny medarbeider.

Initiativet til hospitering ser ut til å variere avhengig av om den er intern eller ekstern. Ved intern hospitering oppgir 62 prosent at de selv tok initiativet, mens dette kun gjelder 21 prosent ved ekstern hospitering. For ekstern hospitering er det derimot den mottakende enheten som oftest tar initiativet, hele 62 prosent av tilfellene, sammenlignet med kun 13 prosent ved intern hospitering (Figur 3-4) Dette bygger opp under funn fra intervjuer om at hospiteringer ofte oppstår på grunn av et ressursbehov hos den mottakende leder, heller enn et behov eller ønske om hospitering fra den avgivende virksomheten.

Som beskrevet, kommer initiativet til hospitering som oftest fra den enkelte hospitant. Dette gjelder uavhengig av alder. Samtidig viser undersøkelsen at for en større andel av hospitantene under 30 år var det ledelsen i egen virksomhet som tok initiativ til hospiteringen. Kun 6 prosent av hospitantene under 30 år oppgir at hospiteringen kom i stand som følge av en forespørsel fra mottakende virksomhet (Figur 7-5 i Vedlegg A). Dette henger trolig sammen med at de yngste ansatte har mindre nettverk, sammenlignet med ansatte med mer erfaring.

I departementene er det noe vanligere at den mottakende lederen tar kontakt for hospitering, enn ved hospitering utenfor departementsfelleskapet (Figur 7-6 i Vedlegg A). Mye av dette knytter seg til forespørsler fra departementene til virksomheter innenfor deres departementsområde, som gjerne har spisskompetanse departementet kan ha nytte av i ulike sammenhenger. Samtidig er det også i departementene mest vanlig at hospitanten selv tar initiativ til hospitering.

Omfang av hospitering

Spørreundersøkelsen gir ikke grunnlag for å gi en samlet beskrivelse av omfanget av hospitering i statlige virksomheter de siste to årene. I spørreundersøkelsen har vi fått informasjon om 284 hospiteringsløp. Antall unike hospiteringsløp vil imidlertid trolig være lavere, siden vi antar at flere ledere og hospitanter har svart for samme hospiteringsløp. Samlet er det likevel grunn til å tro at det gjennomføres et større antall hospiteringsløp hvert år, men at omfanget trolig varierer mye

mellom virksomheter. Sett opp mot antall ansatte i statlige virksomheter er det trolig potensial for økt bruk.

Basert på informasjon fra enkeltvirksomheter har vi kunnskap om noe av omfanget av hospitering i et utvalg virksomheter. En HR-leder for et departement oppgir i undersøkelsen at virksomheten har vært involvert i 12 hospitantopphold totalt i 2024 og i 2025. Blant disse har fire vært hospitanter hos dem fra andre virksomheter, seks har hospitert fra departementet til andre virksomheter og to har hospitert internt i departementet. Et annet departement har de siste to årene hatt utstrakt bruk av hospiteringsordringen, og har både mottatt og avgitt hospitanter fra andre statlige virksomheter. I departementet foregår hospitering som oftest eksternt til andre departementer, men også til direktorater, kommuner og internt i departementet mellom avdelinger.

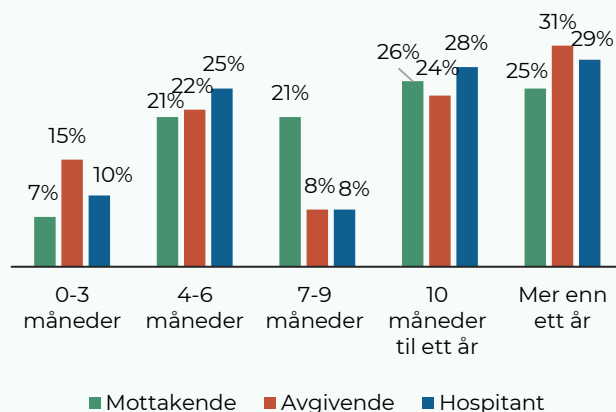
For enkelte statlige virksomheter har vi mottatt et tosifret antall svar på undersøkelsen. Dette tyder på at det i enkelte virksomheter foregår en del hospitering. Samtidig er det også flere større virksomheter der vi har mottatt svar på undersøkelsen, men der det er svært få svar. Imidlertid kan vi ikke si at dette betyr at omfanget av hospitering er lavt, fordi vi ikke vet hvor mange i virksomheten som er blitt tilsendt undersøkelsen.

3.3 Organisering av hospitering

Stillingsprosent og varighet

De fleste hospiteringsløp ser ut til å være i 100 prosent stilling. Blant mottakende ledere svarer 80

Figur 3-5: Varighet for hospiteringsløp (N=276)



Note: Basert på svar fra hospitanter, avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics

prosent at hospiteringen foregår på fulltid, og blant avgivende ledere svarer 84 prosent det samme. Det er sjeldent med hospitering som utgjør under 50 prosent.

Det er derimot stor variasjon i varigheten på hospiteringsløp. Blant mottakende ledere oppgis det at siste hospiteringsløp er relativt jevnt fordelt mellom varighet på mer enn ett år, 10 måneder til ett år, 7–9 måneder, og 4–6 måneder (Figur 3-5) Avgivende ledere svarer i større grad at deres siste hospiteringsløp varte mer enn ett år (31 prosent) eller 10 måneder til ett år (24 prosent). At så mange oppgir en varighet på over ett år er noe overraskende siden hospitering i utgangspunktet ikke kan ha en varighet på over ett år i henhold til retningslinjene. Blant hospitanter som oppgir å ha vært i hospitering i over et år er det lite som skiller seg ut fra andre, kortere hospiteringsløp. Hospitering over en lang periode foregår ved både ekstern og intern hospitering, og i ulike typer virksomheter. Det er ofte den mottagende virksomheten eller enhet som ønsker å forlenge hospiteringsperioden over 12 måneder. Dette gjelder særlig når målet med hospiteringen er å bidra til et midlertidig prosjekt i en annen virksomhet som strekker seg over en lengre tidsperiode enn planlagt.

Samtidig har vi i spørreundersøkelsen hatt en ganske åpen tilnærming til begrepet hospitering, og omtalt dette som ulike former for midlertidig mobilitet. Vi kan derfor ikke utelukke at respondentene har lagt til grunn andre former for forflytting, som ikke er dekket i «Retningslinjer for intern mobilitet for arbeidstakere innenfor det statlige tariffområdet». Samtidig understreker svarene noe av usikkerheten informantene oppgir

når det gjelder hospiteringsordningen, som drøftes videre i kapittel 5.1.

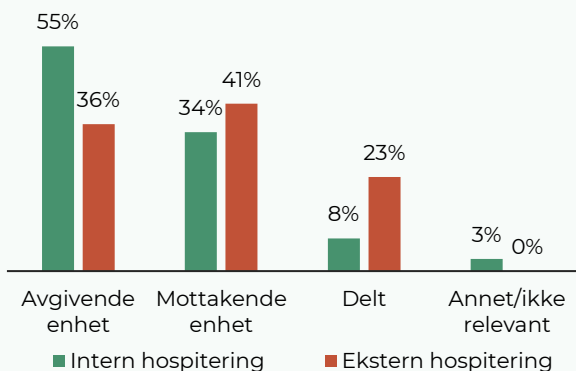
Representanter fra et departement oppgir at normal varighet for hospiteringer i deres virksomhet er 3–6 måneder. Varighet på hospitantløp kan bestemmes av ulike faktorer, men ved avgjørelse om varighet må det balanseres hvor mye den avgivende virksomheten tåler å gi fra seg av ressurser og over hvor lang tid, ettersom det å avgi en hospitant ikke alltid innebærer å også motta en hospitant som kan dekke inn den avgitte ressursen. Hvor lenge hospiteringen varer varierer også noe med størrelsen på virksomheten. Ledere i store virksomheter (over 250 ansatte) oppgir oftest at hospiteringen varer i 10–12 måneder, mens det mellom store virksomheter er mer vanlig med hospitering på 4–6 måneder (Figur 7-7 i Vedlegg A).

Lønn

Når det er intern hospitering er det i 55 prosent av tilfellene den avgivende enheten som betaler lønnen. Når det er ekstern hospitering, er det i 36 prosent av tilfellene den avgivende enheten som betaler. Slik det kommer frem i Figur 3-6 er det et vesentlig skille mellom intern og ekstern hospitering når det gjelder lønn. At en høyere andel av de avgivende enhetene betaler lønnen ved intern hospitering henger trolig sammen med at ved intern hospitering belastes lønnen av samme virksomhet, uavhengig om det betales av avgivende eller mottakende enhet. Samtidig kan det være enhetsinterne budsjettensyn som likevel gjør at mottakende enhet betaler lønnen ved intern hospitering.

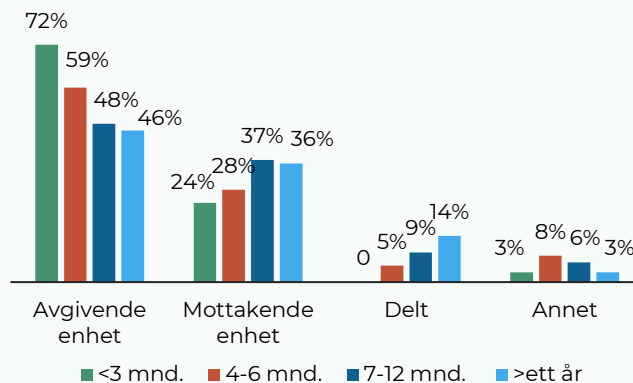
Samlet er det vanligst at avgivende enhet betaler lønn, men dette er påvirket av at intern hospitering er den vanligste formen for hospitering i

Figur 3-6: Hvem betaler hospitantens lønn? (N=134)



Note: Basert på svar fra avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics.

Figur 3-7: Hvem betaler hospitantens lønn? (N=276)



Note: Basert på svar fra hospitanter, avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics.

datamaterialet. HR-ansatte i departementene svarer at det vanligste er at mottakende enhet betaler lønnen. Dette kan henge sammen med at departementer ofte mottar hospitanter fra underliggende virksomheter, og at det i disse tilfellene er mer vanlig at departementet betaler.

Hvem som betaler lønnen, avhenger også av lengden på hospiteringsløpet. Ved kortere hospiteringsløp er det vanligere at avgivende enhet betaler lønnen, mens mottakende ofte må betale deler av lønnen hvis hospiteringer er av lengre varighet (Figur 3-7). En virksomhet beskriver at det alltid er avgivende virksomhet som betaler lønn de første 6 månedene av en hospitering, men dersom hospiteringen varer lengre så skal mottakende virksomhet dekke lønn utover seks måneder. Virksomheten understreker at det likevel alltid er avgivende virksomhet som betaler ut lønnen, men det sendes et refusjonskrav for lønnen etter seks måneder.

Vi har også eksempler på at formålet med hospitering påvirker hvem som har ansvar for å betale lønnen. Hvis mottakende virksomhet tar initiativet til hospiteringen basert på et konkret behov, vil også mottakende virksomhet betale lønnskostnaden til hospitanten. Vi finner også eksempler på at avgivende virksomhet betaler lønn i tilfeller av prosjektarbeid som også kommer avgivende virksomhet til gode, eller ved at kompetansehevingen hospitanten forventes å få, vil ha store gevinster for egen virksomhet.

I mindre virksomheter, med under 50 ansatte, er det vanligst at den mottakende virksomheten betaler lønn. Dette henger trolig sammen med at det i små virksomheter er vanligere med ekstern hospitering som diskutert tidligere, men kan også skyldes at de større virksomheten har større mulighetsrom til å ta imot og betale lønn til hospitanter. I de mellomstore og store virksomhetene er det vanligst at den avgivende virksomheten eller enhet betaler lønn (Figur 7-8 i Vedlegg A). Det er imidlertid få respondenter fra små virksomheter, og vi må være forsiktige med å generalisere svarene fra disse respondentene.

Rent praktisk virker det vanligste å være at hospitanten får utbetalt lønn av sin avgivende virksomhet som vanlig, og i de tilfellene der mottakende virksomhet eller enhet skal dekke lønnen så refunderes avgivende virksomhet for lønnskostnaden. Dette handler om at utbetalingen av lønn er tett knyttet til systemene for utbetaling. Det er krevende å flytte ansatte mellom systemer, og derfor er det i dag mer praktisk at avgivende virksomhet betaler lønnen, og så refunderes heller

denne av mottakende virksomhet i de tilfellene der mottakende virksomhet skal betale lønn.

I tillegg til lønn er også ferie, fleksitid og overtid noe som må håndteres. Både den økonomiske kostnaden av overtid, men også godkjenning av dette. Praksisen for dette vil påvirkes av om hospitanten tilhører avgivende eller mottakende virksomhet sitt system for timeregistrering og administrasjon. Siden det vanligste er at hospitanten forblir i avgivende virksomhet/enhet i sitt system, vil det også være avgivende leder som formelt må godkjenne ferie og overtid. I intervju beskriver en leder som avga en hospitant at når hospitanten ba om ferie eller overtid, så la hen til grunn at det var klarert med mottakende leder, og godkjente dette i systemene.

Bruk av avtale

Lønn og annet ansvar er noe av det som fastsettes i avtaler om hospitering. I undersøkelsen svarer over 90 prosent av mottakende ledere at det ble utarbeidet en avtale om hospitering i forbindelse med det siste hospiteringsløpet de var involvert i. 87 prosent av avgivende ledere svarer det samme.

Bruken av avtaler under hospitering varierer mellom virksomheter, men også mellom ulike former for hospitering. Ved intern hospitering foreligger ikke nødvendigvis en avtale i tilsvarende format som avtalemalen fra «Retningslinjer for intern mobilitet for arbeidstakere innenfor det statlige tariffområdet». Flere virksomheter beskriver at de bruker en forenklet mal til intern hospitering, mens de ved ekstern hospitering benytter avtalemalen. Samtidig er det virksomheter som oppgir at interne forhold har medført behov for justeringer i avtalen eller bruk av egen avtale. Det er også enkelte av de HR-ansatte som oppgir i undersøkelsen at de ikke er kjent med avtalemalen fra «Retningslinjer for intern mobilitet for arbeidstakere innenfor det statlige tariffområdet».

En av casevirksomhetene beskriver at de benytter avtalemalen ved hospitering, og at det som oftest er den mottakende virksomheten/enheten som har ansvaret for å utarbeide avtalen. En informant beskriver at avtalemalen oppleves som uproblematisk å ta i bruk, og at det viktigste er å bli enige om hvem som betaler hospitantens lønn og at dette kommer tydelig frem i avtalen.

Arbeidsgiveransvar

Blant mottakende ledere svarer 42 prosent at de hadde arbeidsgiveransvar i det siste hospiteringsløpet de var en del av. 43 prosent sier at avgivende leder hadde dette ansvaret, mens 10 prosent sier at de delte ansvaret. Blant avgivende ledere svarer 55 prosent at de hadde arbeidsgiveransvar i det siste

hospiteringsløpet de var involvert i, og 35 prosent sier at mottakende leder hadde ansvar. Samler vi svarene fra avgivende og mottakende ledere, og hospitanter (Figur 3-8) svarer 46 prosent at avgivende har ansvar, 43 prosent mottakende, og 7 prosent delt.

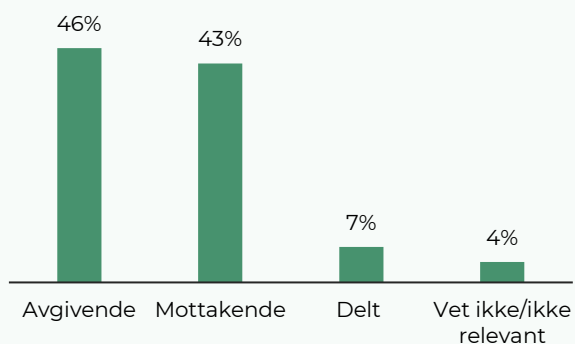
Innspill fra intervjuene tyder på at den mer formelle delen av arbeidsgiveransvaret blir liggende hos avgivende leder. Med formelt mener vi her forhold som lønn, overtid og ferie. Den mer løpende oppfølgingen blir gjort av mottakende leder. Medarbeidersamtaler håndteres litt ulikt, vi har eksempler på at mottakende leder gjennomfører medarbeidersamtaler, men at avgivende leder også gjør det. Særlig hvis det er snakk om lønnsamtaler så er det avgivende leder som tar ansvar for det. Arbeidsgiveransvaret under et hospiteringsløp fremstår samlet som delt mellom avgivende og mottakende leder.

Lengden på hospiteringen ser også ut til å påvirke hvordan arbeidsgiveransvaret fordeles. Særlig ved kortere hospiteringer (under 6 måneder), virker avgivende ledere å ha en større rolle (Figur 3-9). Det er også eksempler på at medarbeidersamtaler og liknende blir flyttet litt på ved kortere hospiteringer, slik at de ikke faller i hospiteringsperioden.

Bytte av ansatte

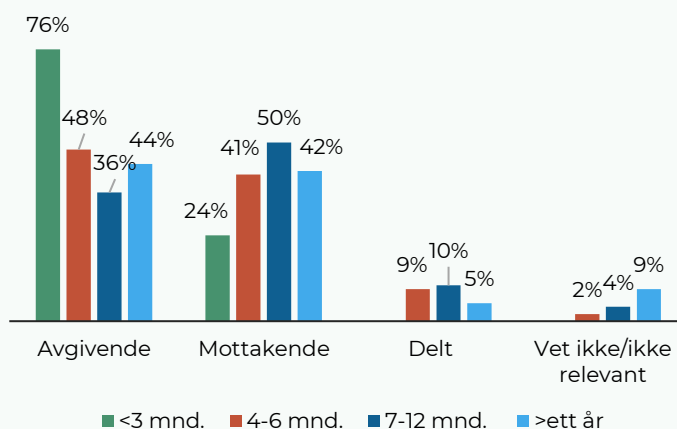
Et annet viktig aspekt ved hospitering er om det er et bytte av ressurser, eller om en enhet mottar og en enhet avgir. En leder som avgir en hospitant, uten å få en tilbake, står i en veldig annen situasjon sammenliknet med en leder som både avgir og mottar en hospitant. Fordi knapphet på ressurser kan gjøre det krevende å avgi hospitanter, gjør ordninger der en leder både avgir og mottar en hospitant, at hospitering blir enklere å gjennomføre.

Figur 3-8: Hvem har medarbeideransvar for hospitanten? (N=277)



Note: Basert på svar fra avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics.

Figur 3-9: Hvem hadde medarbeideransvar for hospitanten? (N=276)



Note: Basert på svar fra hospitanter, avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics.

4. Erfaringer fra ledere og hospitanter

I dette kapittelet bruker vi funn fra spørreundersøkelsen og intervjuer for å gi et dypere innblikk i erfaringene med hospiteringsordningen i statlige virksomheter, med vekt på motivasjonen for hospitering og gjennomføringen av hospiteringsløpet. Funnene tilsier at kompetanseutvikling er en sentral driver, men også at hospitering kan bidra til å løse ressursutfordringer og gi ansatte nye muligheter ved behov for endring i arbeidsmiljøet.

4.1 Motivasjon for hospitering

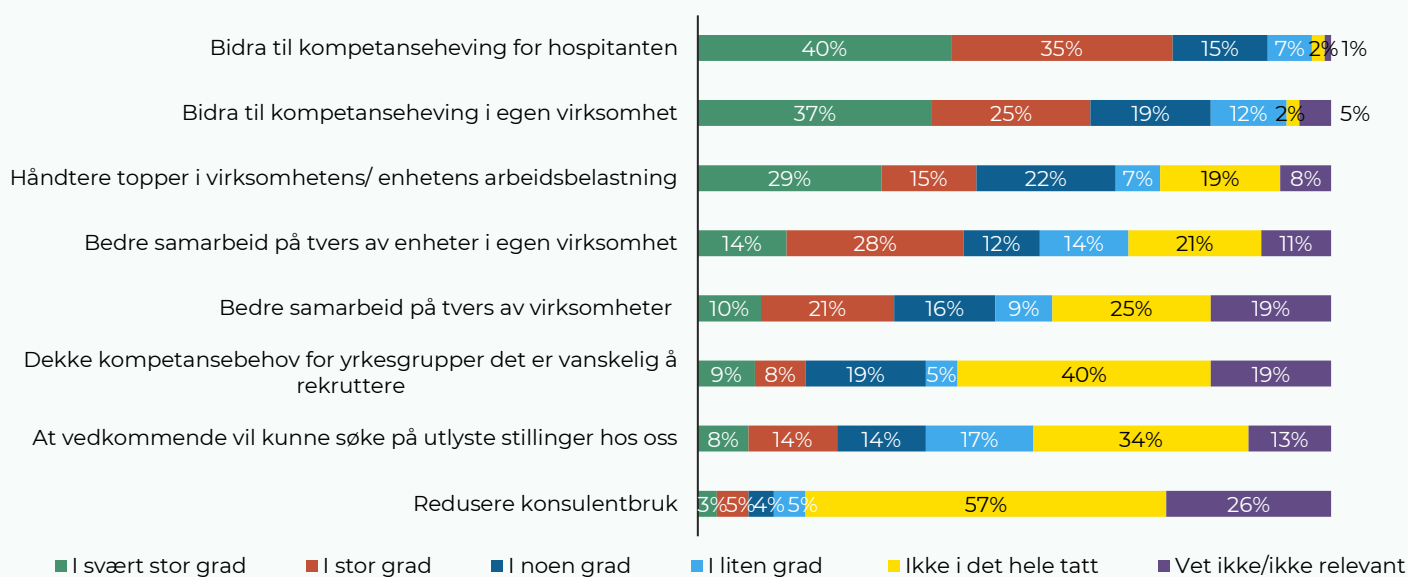
Å utvikle kompetansen til den enkelte ansatte er den motivasjonsfaktoren som oftest går igjen i svarene fra spørreundersøkelsen. Formålet om kompetanseheving og utveksling av erfaringer ligger til grunn i svarene fra hospitantene selv, avgivende og mottakende leder. Samtidig kan det være ulike utløsende årsaker til et hospiteringsløp i praksis. Eksempler på grunner til at hospitering tas i bruk kan være kortsiktige ressursbehov, samarbeidsprosjekter, men også arbeidsmiljøkonflikter.

Blant mottakende ledere svarer flestparten at å bidra til kompetanseheving for hospitanten var noe de ønsket å oppnå i det siste hospiteringsløpet de var involvert i. 75 prosent av mottakende ledere svarte at kompetanseheving for hospitanten var en ønsket effekt i svært stor eller stor grad, tett fulgt av kompetanseheving i egen virksomhet eller enhet (Figur 4-1). For avgivende ledere er også disse to faktorene ønskede effekter, basert på svar fra respondentene i undersøkelsen, sammen med karriereutvikling for hospitanten. Videre oppgir 30 prosent av avgivende ledere at det å beholde den ansatte i stor grad eller svært stor grad var en ønsket effekt av hospiteringen (Figur 4-2).

Blant de HR-ansatte er kompetanseheving i egen virksomhet/enhet det flest oppgir at i svært stor grad er effekter de ønsker å oppnå ved å motta hospitanter. På den andre siden er kompetanseheving for hospitanten selv, det flest HR-ansatte nevner som motivasjonen for å avgi hospitanter. Blant de som har svart på spørsmålet oppgir 100 prosent at dette i svært stor eller stor grad er en effekt de ønsker å oppnå.

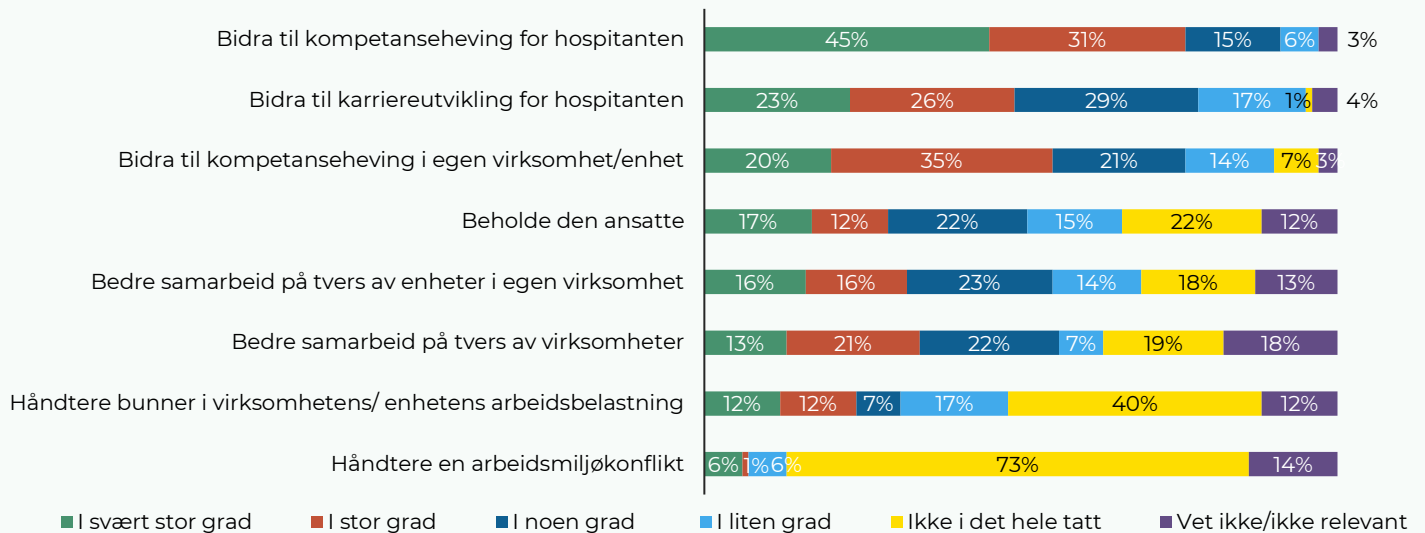
For hospitanten selv er også kompetanseheving og karriereutvikling det flest respondenter oppgir at er blant deres motivasjon for å hospitere (Figur 4-3). Samtidig er det også slik at enkelte oppgir at en del av motivasjonen for hospitering var et ønske om å

Figur 4-1: I hvilken grad var følgende faktorer effekter dere ønsket å oppnå ved hospiteringen? Mottakende ledere (N=60)



Kilde: Oslo Economics

Figur 4-2: I hvilken grad var følgende faktorer effekter dere ønsket å oppnå ved hospiteringen? Avgivende ledere (N=70)



Kilde: Oslo Economics

skifte arbeidsplass, å komme bort fra arbeidsmiljøkonflikter, eller komme bort fra ledere de har en dårlig relasjon til. Flere oppgir også et ønske om å bytte arbeidsoppgaver som en motivasjon for å hospitere. Dette virker i liten grad å henge sammen med ønske om redusert arbeidsbelastning, hvor 66 prosent av hospitantene har svart at redusert arbeidsbelastning ikke i det hele tatt har vært en motivasjon for hospitering.

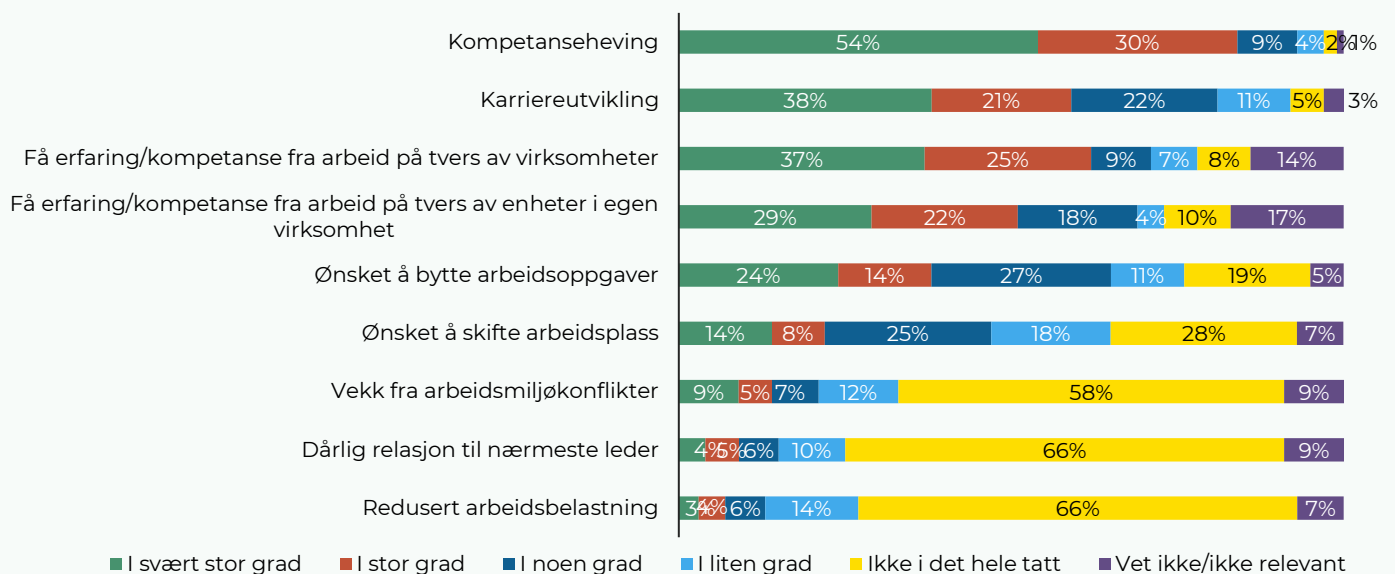
Nærmere om hospitantenes motivasjon for hospitering

Både ved intern og eksternt hospitering er kompetanseheving en viktig motivasjonsfaktor for

hospitantene (Figur 7-9 i Vedlegg A). Ved intern hospitering er erfaring/kompetanse fra andre enheter i egen virksomhet en faktor flere av hospitantene oppgir som en motivasjon sammenlignet med hvor ofte eksterne hospitanter oppgir erfaring/kompetanse fra andre virksomheter som motivasjon for hospitering. Ved intern hospitering er også en vanlig motivasjonsfaktor ønske om å skifte arbeidsplass. Dette er en mindre vanlig motivasjon for hospitantene som hospiterer eksternt.

Hospitantene i departementene skiller seg ikke vesentlig ut fra hospitantene i andre statlige

Figur 4-3: I hvilken grad var følgende faktorer en motivasjon for at du hospiterte? (N=142)



Note: Basert på svar fra hospitanter. Kilde: Oslo Economics

virksomheter når det gjelder motivasjon. Kompetanseheving og karriereutvikling er fortsatt de mest vanlige motivasjonsfaktorene ved oppdeling i hospitanter fra departementer og utenfor departementene (Figur 7-10 i Vedlegg A). Det er noen flere av hospitantene som arbeider i departementene som svarer at et ønske om å bytte arbeidsoppgaver eller ønske om å bytte arbeidsplass var en stor motivasjon for at de hospiterte. 43 prosent av hospitantene fra departementene svarer at ønske om å bytte arbeidsoppgaver er en motivasjon i svært stor eller stor grad, mens 26 prosent svarer det samme utenfor departementet.

En hospitant forteller i intervju at motivasjonen for å hospitere i hovedsak var å få faglig påfyll og kompetanseutvikling, særlig på fagområder som i mindre grad var dekket i arbeidet hos avgivende virksomhet/enhet. Å få mulighet til å bytte arbeidsplass og oppgaver for en periode kan bidra til utvikling og virke motiverende for å kunne bidra med sin opparbeidede kompetanse til å løse problemer og utfordringer andre steder. Det er verdi i å kunne se hvordan andre utfører lignende type arbeidsoppgaver og få nye perspektiv på arbeid med strategi og rutiner. Hospitanten trekker også frem at hospitering kan være en mulighet for å få motivasjon og bekreftelse på at man har høy kompetanse, faglig og sosialt, som fortsatt verdsettes. Hospitering gir en mulighet til å få attest og tilbakemelding på arbeidet sitt hos en ny arbeidsgiver, som man kan ta med seg tilbake i sitt vanlige arbeid. Til slutt trekker hospitanten frem muligheten til å bli kjent med nye mennesker, sosialisere med andre kollegaer og å bygge nettverk på tvers som motivasjonsfaktorer for hospitering.

En annen hospitant trekker frem at motivasjonen for å gjennomføre hospitering knyttet seg til å komme tettere på samfunnsoppdraget til virksomheten. Felles for flere statlige virksomheter er det at avstanden til operativ virksomhet og/eller brukere vil variere avhengig av hvor i virksomheten man arbeider. Enkelte enheter i en virksomhet arbeider mer direkte med brukere og/eller med oppgaver knyttet til utøving av samfunnsoppdraget, sammenlignet med øvrige enheter. Intern hospitering til mer operative deler av virksomheten kan derfor gi ansatte mer eierskap til det operative arbeidet og til virksomhetens samfunnsoppdrag.

At kompetanseheving er en sentral motivasjonsfaktor for hospitanter, gjelder også på tvers av aldersgrupper. For hospitanter under 30 år og mellom 30 og 55 er også karriereutvikling en viktig motivasjonsfaktor. Karriereutvikling er derimot ikke

en like viktig motivasjonsfaktor for de eldre hospitantene. Kun 24 prosent av hospitantene over 55 år har svart at karriereutvikling er en motivasjonsfaktor, til sammenligning svarte 75 prosent av hospitantene under 30 år at karriereutvikling er en viktig motivasjonsfaktor (Figur 7-11 i Vedlegg A). For de eldre hospitantene er mulighet for faglig utveksling og for å bidra på tvers av enheter og virksomheter viktigere enn personlig karriereutvikling.

Noen få hospiteringer vi har informasjon om i spørreundersøkelsen er utført av hospitanter som har en lederstilling i sin avgivende virksomhet. Dette gjelder en liten andel av totalen, men det er likevel noen kjennetegn som går igjen ved disse hospiteringene. Formålet ved hospitering for ledere er ofte å bidra med sin kompetanse og erfaring inn i den mottagende virksomheten. Typiske mål for lederhospitantene kan for eksempel være å lede et midlertidig prosjekt eller bidra til å bygge opp et nytt fagområde. Det virker som hospitering for ledere i stor grad er drevet av et ønske om kompetanseheving og at ledere i mindre grad har et ønske om å bytte arbeidsoppgaver eller arbeidssted. Lederne beskriver at de opplever stor nytte av hospiteringen i form av et utvidet nettverk og mulighet for å enklere kunne delegerer oppgaver og spørsmål til andre enheter. Dette gjelder særlig ved hospitering internt i egen organisasjon, men også ved hospitering til departement fra underliggende virksomheter.

Nærmere om lederes motivasjon for hospitering

I noen tilfeller benyttes hospitering som en løsning på arbeidsmiljøkonflikter, men basert på svarene fra spørreundersøkelsen er dette mindre vanlig. 73 prosent av avgivende ledere svarer at dette ikke i det hele tatt var en ønsket effekt av hospiteringen (Figur 4-2). Noen ledere rapporterer likevel i spørreundersøkelsen at hospitering kan være en anledning til å gi medarbeidere nye muligheter ved konflikt med andre medarbeidere eller ledere. Noen nevner også at hospitering er blitt brukt i tilfeller hvor ansatte, grunnet sykdom, stressende arbeidsmiljø eller dårlig trivsel, har utfordringer med å stå i opprinnelige stilling. Da kan hospitering fungere som et tiltak for å øke motivasjon og bidra til å gi nye perspektiver.

En annen motivasjon for ledere å motta hospitanter kan være å håndtere topper i arbeidsbelastningen ved å få inn en ekstra ansatt eller spesifikk kompetanse for en midlertidig periode. 44 prosent av mottakende ledere svarer at dette er en ønsket effekt av hospitering i stor eller svært stor grad. Dette virker derimot ikke til å være den mest

relevante effekten, da enda flere ledere har svart at kompetanseheving, både for hospitanten og egen virksomhet, er ønskede effekter. Hospitering blir heller ikke i utstrakt bruk benyttet som et verktøy for å håndtere perioder med lav arbeidsbelastning, 57 prosent av avgivende ledere svarer at å håndtere bunner i arbeidsbelastningen ikke i det hele tatt eller i liten grad var en ønsket effekt av å sende en medarbeider på hospitering.

Samtidig som den viktigste motivasjonen for mottakende ledere er kompetanseheving, indikerer flere ledere i spørreundersøkelsen at kortsiktige behov har utløst hospiteringer i praksis. Dette inkluderer for eksempel behov for å erstatte ansatte ved sykefravær eller å dekke kapasitet og kompetanse mottakende virksomhet ikke har. I slike tilfeller er det et mulig gap mellom hva involverte parter ønsker å oppnå med hospitering, og hvordan hospitering oppstår.

«Det bidro til å løse oppgaver vi ikke har adgang til å rekruttere til på grunn av økonomi.»

Note: Svar fra mottakende leder i spørreundersøkelse på «Har hospitering bidratt til at dere får løst oppgaver dere ellers har utfordringer med å rekruttere relevant kompetanse til?».

Måloppnåelse i form av kompetanseheving kan tenkes å være større dersom hospitering planlegges ut fra den enkelte hospitants kompetansebehov og mottakende virksomheters kapasitet til å legge til rette for ønsket kompetanseutvikling, sammenlignet med når mottakende virksomheters midlertidige behov er utløsende for hospitering. Det kan være potensial for å lykkes enda bedre med kompetanseheving dersom hospitering i større grad etableres som en del av virksomheters strategiske arbeid med kompetanseutvikling.

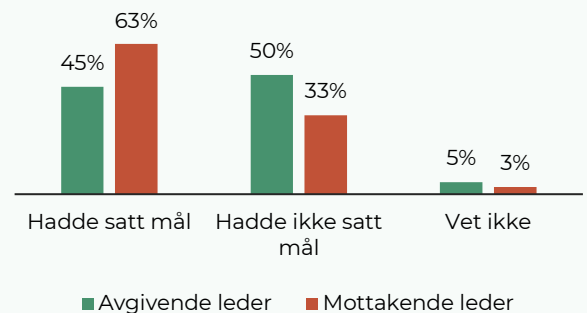
Hospitering kan også være en mulighet til å redusere konsulentbruk, men vektlegges ikke av virksomhetene. 75 prosent av mottakende ledere oppgir at redusert konsulentbruk ikke er en relevant effekt, eller ikke i det hele tatt noe de vektla i det siste hospiteringsløpet de var en del av. At hospitering i liten grad rapporteres å redusere konsulentbruk underbygger at motivasjonen for hospitering i størst grad er kompetanseheving og ikke for å øke virksomhetenes kapasitet i perioder det er behov for det.

4.2 Mål for hospitering

I mange av hospiteringsløpene blir det satt faglige mål eller ambisjoner for hospitanten. 63 prosent av mottakende ledere svarer i undersøkelsen at det ble satt mål for hospitanten i siste hospiteringsløp. 45 prosent av avgivende ledere oppgir det samme. Forskjellen mellom svaret til mottakende og avgivende leder handler trolig om hvem som setter målene for hospiteringen. Blant hospitantene svarer 45 prosent at det ble satt mål for hospiteringen av mottakende leder, men bare 30 prosent svarer at de satte mål med avgivende leder (Figur 4-4 og Figur 4-5).

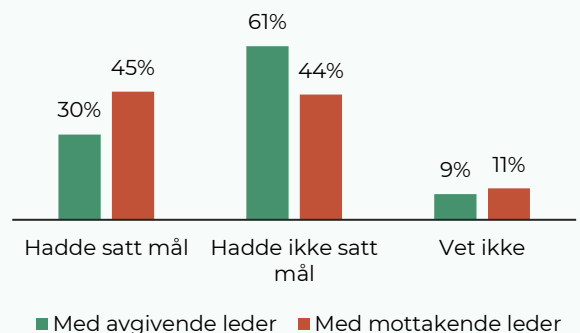
Mange hospitanter har som mål å lære seg et nytt fagområde eller en spesifikk arbeidsmetode eller -prosess. Et eksempel som nevnes er å lære hvordan man jobber i et departement, særlig med politikk-utforming, ved hospitering fra underliggende virksomhet til departement. Mottakende ledere beskriver også at det er et mål at hospitanten raskt

Figur 4-4: Hadde dere satt mål for hospitanten? (N=161)



Note: Basert på svar fra avgivende og mottakende leder, enkelte har svart i begge rollene. Kilde: Oslo Economics

Figur 4-5: Hadde du og din leder satt noen faglige mål for hospiteringen? (N=141)



Note: Basert på svar fra hospitanter. Kilde: Oslo Economics

skal bidra aktivt og selvstendig til å løse arbeidsoppgaver i teamet. Et annet ofte nevnt mål for hospiteringen er at hospitanten i tillegg til å lære fra den mottakende virksomheten skal bidra med sin egen erfaring og kompetanse inn i den mottakende virksomheten eller enheten. Slik vil hospiteringen være nyttig både for hospitanten som lærer av en ny arbeidshverdag, og for den mottakende virksomheten som kan lære av en ny ressurs med en annen bakgrunn.

«Vedkommende skulle øse av sin kunnskap på ulike fagfelt og styrke kompetansen i resten av seksjonen.»

Note: Svar fra mottakende leder i spørreundersøkelse på «Beskriv kort hvilke mål/ambisjoner dere satt for hospitanten under hospitering».

For den avgivende virksomheten er målene ofte knyttet til kompetanseheving. Gjennom hospiteringen skal medarbeiderne tilegne seg ny kunnskap og utvikle seg faglig innenfor et bestemt område. Det er også viktig for den avgivende virksomheten å sette mål om at hospitanten skal ta med seg kunnskap og erfaring tilbake, som kan brukes til å forbedre eller utvikle arbeidsprosesser i den opprinnelige virksomheten eller enheten. Mange har også mål om personlig utvikling, som å styrke selvstendighet, initiativ og evne til å ta ansvar for egne oppgaver. Det settes også mål om å bygge relasjoner og utvide nettverket, både internt og eksternt.

«Utvidet nettverk, spre kompetanse om eget fagområde. Finne måter å bruke det jeg lærer under hospitering i daglige oppgaver.»

Note: Svar fra hospitant i spørreundersøkelse på «beskriv kort hvilke mål/ambisjoner som ble satt av avgivende leder».

Fastsettelse av mål og ambisjoner for hospiteringen kan også ses i sammenheng med bakgrunnen og motivasjonen for hospitering. I flere tilfeller som er beskrevet i spørreundersøkelsen er hospitanten blitt rekruttert til en annen enhet/virksomhet for å bidra med å løse en konkret arbeidsoppgave eller prosjekt hos den mottakende virksomheten. Da er målene for hospiteringen i mindre grad fokusert på den enkeltes kompetanse, men mer på å kunne bidra til å løse konkrete oppgaver og bidra effektivt til teamet i den mottakende virksomheten. I andre

tilfeller kan det å få avstand fra arbeidsmiljøkonflikter eller stressende arbeidsoppgaver være motivasjonen for hospitering.

«Ikke i form av et mål om kompetanseheving, utdanning etc., men for at jeg skulle løse en faglig oppgave hos mottakende virksomhet der de ønsket meg, men hvor jeg ikke ville bytte arbeidsgiver og flytte.»

Note: Svar fra hospitant i spørreundersøkelse på «Beskriv kort hvilke mål/ambisjoner som ble satt av avgivende leder».

Selve fastsettelsen av målene virker å være uformell. Få ledere har satt konkrete, skriftlige mål med hospitanten, men mange ledere har mer uformelle og muntlige mål mellom seg og hospitanten. Utover mål knyttet til kompetanseheving, virker det å være få overordnede mål knyttet til hospitering som er forankret på virksomhetsnivå. Vi har ikke identifisert strategiske tilnærminger hvor hospitering benyttes aktivt mot grupper av ansatte, eksempelvis nyansatte eller ansatte som nærmer seg mulighet for å ta ut pensjon.

At det er få konkrete mål for hospitering, både på virksomhetsnivå og for det enkelte hospiteringsløp, kan ses i sammenheng med at motivasjon for og ønskede effekter av hospitering ikke alltid samsvarer med utløsende årsaker for hospitering i praksis. Hospitering kan oppstå ad hoc, og med utgangspunkt i midlertidige ressursbehov, samtidig som ønskede effekter er kompetanseheving. Tydeligere mål for hospitering, på virksomhetsnivå og i hvert hospiteringsløp, kan bidra til økt samsvar mellom ønskede effekter og utløsende årsaker, fordi man planlegger hospiteringsløp med utgangspunkt i strategiske mål, som for eksempel kompetanseheving. Samtidig fremkommer det flere eksempler på hospiteringsløp hvor konkrete mål for kompetanseheving har vært førende, både i planlegging og gjennomføring av hospiteringer.

4.3 Gjennomføring av hospitering

Onboarding og oppstart

Mottakende ledere beskriver det å ta imot hospitanter litt som å ta imot en nyansatt. Hospitantene følger normale opplæringsløp som andre nyansatte. Flere beskriver også at de har

fadderordninger som bistår hospitanten med innføring i oppgaver og praktiske utfordringer. Forskjellen er at hospitanten, til forskjell fra andre nyansatte, ofte er kjent med de formelle rammene, særlig ved intern hospitering. Likevel må man gjennom en del av den vanlige opplæringen, og det tar noe tid før hospitanten kommer i gang med ordinære arbeidsoppgaver. Dette innebærer at veldig korte hospiteringer blir mer krevende.

«Som hvilken som helst nyansatte. Etablerte fadderordning og ga generell innføring i oppgaver og område.»

Note: Svar fra mottakende leder i spørreundersøkelsen på «Hvordan tok dere imot og fulgte opp hospitanten?».

Fra intervjuene og spørreundersøkelsen kommer det frem at hospitantene, på samme måte som andre ansatte, blir inkludert i møter, sosiale arrangementer og daglige arbeidsprosesser i den mottakende enheten eller virksomheten for å bli en del av det sosiale og faglige miljøet.

Ved noen hospiteringer er hospitanten allerede en erfaren medarbeider som ikke trenger like mye oppfølging og støtte ved oppstart som en nyansatt. Flere mottakende ledere beskriver i spørreundersøkelsen at hospitantene er erfarne ansatte som fra første dag kommer inn i arbeidsoppgavene, uten større behov for opplæring og onboarding-aktiviteter. Dette er nok særlig relevant i tilfeller hvor hospiteringen er intern eller for å løse en bestemt faglig problemstilling i den mottakende virksomheten.

Oppfølging under hospitering

Underveis i hospiteringsløpet er det vanlig at mottakende leder gjennomfører faste oppfølgingsamtaler, statusmøter eller uformelle innsjekker for å høre hvordan det går. Graden av struktur i oppfølgingen er noe tilfeldig og varierende. Enkelte virksomheter og ledere beskriver faste, strukturerte planer for oppstart og oppfølging, mens hos andre er det en mer ad-hoc oppfølging, gjerne ved behov.

I motsetning til oppfølgingen hospitantene har fra mottakende leder og virksomhet, er det ikke like vanlig for avgivende ledere å ha fast oppfølging av eller kontakt med medarbeidere som er ute på hospitering. 39 prosent av de avgivende ledere oppgir at de under det siste hospiteringsløpet de var involvert i hadde kontakt med hospitanten oftere enn en gang i måneden. 24 prosent svarte at de var i kontakt omtrent en gang i måneden og 32

prosent sier at det i snitt var kontakt sjeldnere enn en gang i måneden.

Flere avgivende ledere beskriver at de hadde liten eller ingen oppfølging under hospiteringen, spesielt hvis hospiteringen var av kort varighet eller hvis det var travelt i opprinnelig enhet. Enkelte hadde faste oppfølgingsamtaler, mens andre kun hadde sporadisk kontakt ved behov eller hvis det oppsto spørsmål eller utfordringer.

Mengden kontakt og oppfølging fra avgivende leder varierer ofte med hvor tett samarbeid det er mellom enhetene. Når hospiteringen skjer i en enhet eller virksomhet som avgivende leder har hyppig kontakt med, beskriver flere ledere at oppfølgingen gjerne skjer naturlig – for eksempel gjennom felles faglige møter eller uformelle treff på kontoret. I andre tilfeller velger ledere bevisst å ha mindre kontakt for å gi hospitanten rom til å utvikle seg selvstendig i den nye rollen.

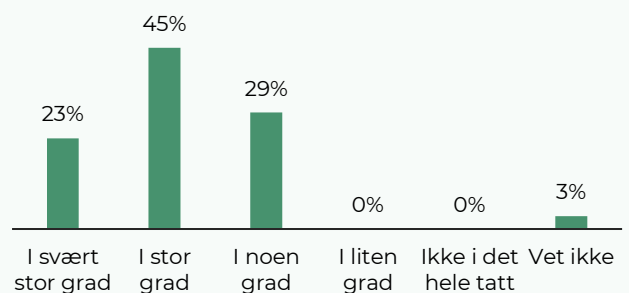
Likevel fremstår det som relativt vanlig at avgivende leder har noe dialog med hospitanten gjennom løpet, enten gjennom faste samtaler eller ved behov, særlig knyttet til hospitantens utvikling. Flere ledere nevner også at hospitanter inviteres til sosiale samlinger og seminarer i avgivende virksomhet, slik at tilknytningen til kollegaer og arbeidsmiljø opprettholdes under oppholdet.

4.4 Resultater av hospitering

Effekter av hospitering

I spørreundersøkelsen var det 31 respondenter som jobbet med HR eller i andre støtteroller knyttet til hospitering. Blant disse oppga 23 prosent at de opplever at hospiteringsordningen i svært stor grad hadde positive virkninger for deres virksomhet og 45 prosent mente dette i stor grad var tilfellet (Figur 4-6). Ingen oppga at hospitering i liten grad eller

Figur 4-6: I hvilken grad opplever du at hospiteringsordningen har positive effekter for din virksomhet? (N=31)



Note: Basert på svar fra HR. Kilde: Oslo Economics

ikke i det hele tatt har positive effekter for virksomheten.

Når det gjelder effektene for hospitantene selv, svarte 79 prosent at de i svært eller ganske stor grad hadde tilegnet seg erfaringer og kunnskap gjennom hospiteringsløpet som er nyttige i jobben de har i dag (Figur 4-7). Dette tyder på at ordningen i stor grad bidrar til relevant kompetanseutvikling for hospitanten selv.

Hospitanter beskriver i intervjuer og i spørreundersøkelsen gjennomgående positive erfaringer med hospitering. Oppholdet gir økt forståelse for andre arbeidsområder og et bredere helhetsperspektiv på hvordan oppgaver og prosesser henger sammen på tvers av enheter og virksomheter. Mange opplever betydelig kompetanseheving, både faglig og personlig, og forteller at de har blitt tryggere, mer fleksible og mer åpne for nye utfordringer.

Både ledere i mottakende og avgivende virksomhet gir også uttrykk for positive erfaringer med hospiteringsordningen. De fleste lederne vi har intervjuet, opplever at hospitering bidrar til økt motivasjon blant medarbeiderne og styrker flyten av kompetanse i staten. Samtidig påpeker lederne at hospitering innebærer noe ekstraarbeid, særlig knyttet til formelle avklaringer og opplæring av hospitantene de tar imot.

En av lederne vi har intervjuet løfter spesielt frem betydningen av at medarbeidere får mulighet til å hospitere. Lederen oppgir at det har en tydelig positiv effekt på motivasjonen og utviklingen til hospitanten, samtidig som virksomheten drar nytte av økt kompetansedyt på tvers av enheter. Likevel er det et tydelig skille mellom opplevelsene til

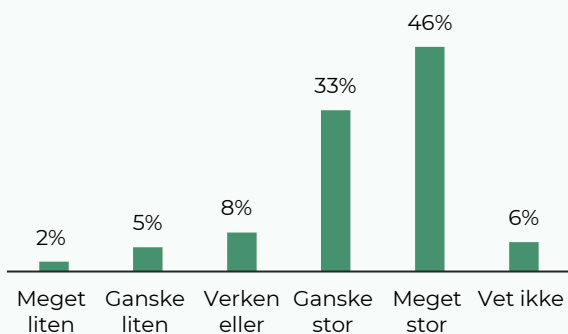
mottakende og avgivende ledere. Mens kun 1 prosent av mottakende ledere svarer at hospiteringen i liten grad samsvarer med forventningene deres, er andelen høyere blant avgivende ledere. Blant de avgivende lederne svarte 11 prosent at hospiteringen kun i noen grad samsvarer med forventningene, og 4 prosent svarte at den i liten grad gjorde det (Figur 4-8). En mulig årsak til denne forskjellen er at avgivende leder ofte opplever å ha færre ressurser tilgjengelig mens en medarbeider er ute på hospitering, noe som kan føre til utfordringer, spesielt i perioder med høy arbeidsbelastning.

Hospitantens situasjon i dag

De fleste hospitanter returnerer til sin opprinnelige stilling etter endt hospitering. 63 prosent av hospitantene svarer i undersøkelsen at de gikk tilbake til samme stilling som før hospiteringen. Samtidig er det også en betydelig andel som skifter arbeidsplass til der de hospiterte, hele 28 prosent av hospitantene i undersøkelsen svarer at de har fått en stilling der de hospiterte. Ansatte som bytter stilling til en virksomhet utenfor staten etter gjennomført hospitering fanges ikke opp av undersøkelsen.

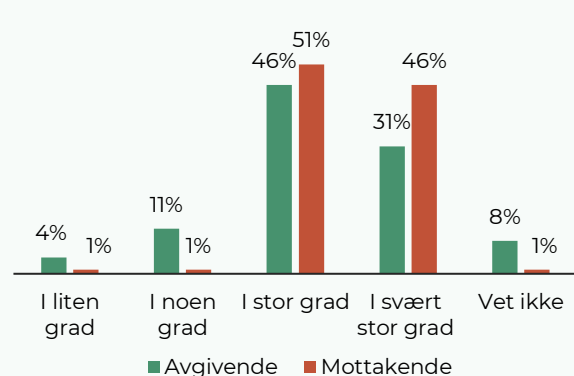
Basert på svarene i spørreundersøkelsen ser det ut til at det er noe vanligere å få en ny stilling der man hospiterte ved intern hospitering, enn ved ekstern hospitering. Ved intern hospitering har 37 prosent gått over i en ny stilling i enheten de hospiterte i, mens ved ekstern hospitering har kun 20 prosent skiftet stilling (Figur 4-9). Hospitanter fra departementer kommer i noe større grad tilbake til sin opprinnelige stilling enn hospitanter fra andre virksomheter (Figur 7-12 i Vedlegg A).

Figur 4-7: Hvor stor nytte av hospiteringen har du i jobben din i dag? (N=140)



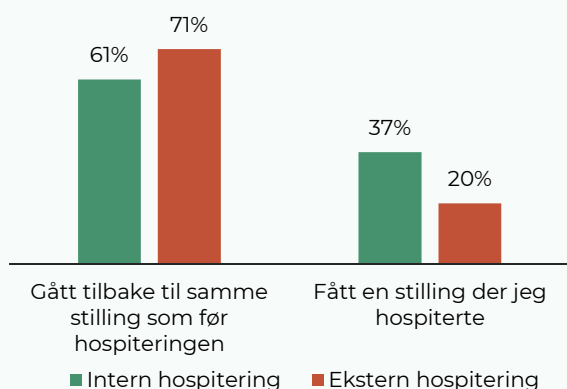
Note: Basert på svar fra hospitanter. Kilde: Oslo Economics.

Figur 4-8: i hvilken grad opplever du at hospiteringsløpet samsvarer med forventningene? (N=136)



Note: Basert på svar fra avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics.

Figur 4-9: Hva er din situasjon i dag? (N=76)



Note: Basert på svar fra hospitanter. Kilde: Oslo Economics

Det er altså mer vanlig å gå tilbake til sin opprinnelige stilling ved hospitering til andre virksomheter. Dette kan tyde på at det oppleves som lettere for ledere og medarbeidere å bytte stillinger internt i egen virksomhet. Det kan også være et tegn på at ekstern hospitering brukes mer som kompetanseheving for medarbeidere, hvor det forventes at hospitanten kommer tilbake. Intern hospitering kan på den andre siden være en mulighet for medarbeidere og ledere å teste en ny arbeidsplass før man går over i ny stilling. Samtidig har vi ikke informasjon fra spørreundersøkelsen om hvordan jobb-bytting har kommet i stand, eksempelvis om det har vært som ledd i en omorganisering etter statsansatteloven § 16, gjennom ordinær utlysning eller gjennom andre forløp.

Overgang til fast stilling der man har hospitert, øker tilsynelatende med alder, og er vanligere blant ansatte over 55 år (Figur 7-13 i Vedlegg A). For ansatte over 55 år har 37 prosent av hospitantene som har besvart undersøkelsen fått en stilling der de hospiterte. Tilsvarende for ansatte under 30 år er 25 prosent. Dette kan henge sammen med at ansatte over 55 år i snitt har mer arbeidserfaring, og trolig har vært lenger i samme jobb, særlig sammenlignet med ansatte under 30 år. Det kan også sees i sammenheng med tidligere omtalte funn om at kompetanseheving og karriereutvikling er en relativt viktig motivasjon for yngre hospitanter, mens de eldre i større grad ønsker å prøve ut potensielle nye stillinger.

Noen hospitanter får enkelte nye arbeidsoppgaver etter hospitering, men dette er ikke en selvfølge. Likevel kan erfaringer som hospitanten har tilegnet seg gjennom hospiteringen være nyttig også ved

utførelse av samme type arbeidsoppgaver som tidligere.

Lønns- og karriereutvikling for hospitanter

Flere virksomheter vektlegger at hospitering ikke skal virke negativt for hospitantens lønns- og karriereutvikling. Samtidig får det å gjennomføre en hospitering i seg selv ikke noen direkte positive utslag i for eksempel lønnsforhandlinger. Dersom den ansatte etter hospiteringen har tilegnet seg ny kompetanse, så skal dette virke positivt slik det ville gjort ved andre former for kompetanseheving.

Informanter beskriver at hospitering ikke automatisk er meritterende. Ingenting i lønns-systemet eller i forutsetninger for opprykk vektlegger hospitering. På den andre siden understreker en informant at det ofte er dyktige ansatte, som både er ettertraktet og ivrige til å ta til seg ny kompetanse, som ønsker å hospitere. Informanten forteller videre at hospitering imidlertid heller ikke er negativt for fremtidig lønns- og karriereutvikling. Informanten beskriver at forhandlingsleder i virksomheten har ansvar for å ivareta de som er på hospitering andre steder når det er lønnsforhandlinger. Informanten påpeker at det først og fremst er en mulighet til å tilegne seg ny kompetanse og å være et annet sted for en periode som er motivasjonen for ansatte til å hospitere. Hospitering skal derfor ikke nødvendigvis være fremmede i lønnsforhandlinger eller videre karriere.

En annen hospitant trekker frem at eksemplene på hospitering som hen kjenner til i egen virksomhet gjerne er gjennomført av ansatte som er tidlig i karrieren og som gjerne har vært ansatt i virksomheten i ett til to år. Hospitering benyttes av disse ansatte for å få mer erfaring. Dette kan være både for å øke sin bredde, men også for å ytterligere spesialisere seg på et felt som de har kjennskap til fra tidligere. Inntrykket som hospitanten har er at denne måten å tilegne seg mer erfaring tidlig kan virke karrierefremmende på lenger sikt.

Hospitering kan også bidra til karriereutvikling for ansatte som av ulike årsaker opplever utfordringer på sin nåværende arbeidsplass. Vi finner flere eksempler fra spørreundersøkelsen, både blant svar fra ledere og ansatte, på at hospitering har oppstått ut fra et behov for å komme seg ut av konflikt på arbeidsplassen eller at arbeidsforholdet på andre måter «ikke fungerte». Tilsvarende beskriver en ansatt at den viktigste lærdommen fra hospiteringen var at vedkommende ønsket å jobbe i en annen del av organisasjonen. Flere respondenter beskriver i spørreundersøkelsen at hospitering har bidratt til at ansatte «har kommet

seg videre» på en god måte etter å ha hospitert et annet sted. På denne måten kan hospitering være et godt verktøy for positiv karriereutvikling i staten gjennom å legge til rette for mobilitet på tvers av statlige virksomheter. Over tid kan hospitering dermed bidra til mer effektiv utnyttelse av arbeidskraft og økt tilfredshet blant ansatte i staten, og være et verdifullt virkemiddel i statens arbeidsgiverpolitikk.

«Fint at vi har mulighet for at folk våre kan prøve seg på jobb i andre deler av [virksomheten] før de evt søker seg fast over. I dette tilfellet fikk jeg overført en annen medarbeider ved omdisponering, så det ble vinn vinn. To fornøyde medarbeidere og vi mistet ikke en stilling.»

Note: Svar fra avgivende leder i spørreundersøkelsen på «Er det noe du vil trekke frem som spesielt nyttig/positivt fra hospiteringen?».

Ansatte på hospitering innhenter nye impulser og kunnskap

I intervjuer påpeker informanter at virksomheten, gjennom å sende ansatte på hospitering, kan få innspill til nye arbeidsmåter og organisering, basert på hospitantens praktiske erfaring fra andre virksomheter. Særlig departementene har mange arbeidsoppgaver og ansvarsområder til felles, og kompetansedeling og erfaringsutveksling mellom dem kan gi store gevinster. Erfaringsdeling i et hospiteringsopphold går begge veier. En hospitant tar både meg seg nye impulser og kunnskap inn i mottakende virksomhet, før den tar med seg nye erfaringer og kunnskap tilbake til avsendende virksomhet. Fra avgivende ledere i spørreundersøkelsen trekkes det frem som særlig positivt at hospitering gir medarbeidere mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og erfaring, som de tar med seg tilbake til egen enhet. Dette bidrar igjen til utvikling og forbedring av arbeidsprosesser.

En leder forteller i intervju at hospitering gir de ansatte en mulighet til å få bredere erfaring og utvikle egen kompetanse. Et hospitantopphold gir konkret erfaring og kompetanse for hospitanten, og kan være en attraktiv mulighet for kompetanseutvikling sammenlignet med mer formelle kompetansehevingstiltak som for eksempel videreutdanning.

«Motivasjonsøkning til den ansatte, økt kompetanse og utvidet mulighet til å se nye muligheter og arbeidsmetodikk.»

Note: Svar fra avgivende leder i spørreundersøkelsen på «Er det noe du vil trekke frem som spesielt nyttig/positivt fra hospiteringen?».

Også i den mottakende virksomheten bidrar hospitering til økt kompetanse og motivasjon. Hospitanter fra andre virksomheter eller enheter tar med seg annen kunnskap og erfaring som de kan dele med virksomheten de hospiterer til. I spørreundersøkelsen trekker flere mottakende ledere frem at hospitanter tilfører ny kunnskap, erfaring og friske blikk på arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Dette bidrar til utvikling og forbedring i enheten.

«En hospitant vil ofte bidra til fornyelse og vitalisere arbeidsmiljøet både faglig og sosialt.»

Note: Svar fra mottakende leder i spørreundersøkelsen på «Er det noe du vil trekke frem som spesielt nyttig/positivt med å ha hospitant(er)?».

Muligheter for hospitering kan gjøre arbeidsplassen mer attraktiv

Hospitering kan være et gode og bidra til økt motivasjon for de ansatte. Flere ledere nevner at hospitering gir økt motivasjon, arbeidsglede og engasjement hos den ansatte, noe som også smitter over på kollegaene. Ved å tilrettelegge for hospitering kan virksomheter dermed gjøre seg selv til en mer attraktiv arbeidsplass for eksisterende og potensielle ansatte. Hospitering kan på denne måten ha betydning for virksomhetenes evne til å rekruttere, utvikle og beholde ansatte.

Fra intervjuer med hospitanter finner vi konkrete eksempler på at hospitering bidrar til å beholde ansatte. En hospitant trekker frem at muligheten som hospitering har gitt til å bygge opp ny kunnskap og nye erfaringer har bidratt til at hen ønsket å fortsette å arbeide i staten. En annen hospitant forteller om behovet for å flytte på seg etter en tid i samme enhet. Hospitering ga derfor en mulighet for endring og nye oppgaver, uten å søke arbeid utenfor staten, som ville vært alternativet til hospitering for denne hospitanten.

Samtidig har vi også sett flere konkrete eksempler, både fra spørreundersøkelsen og i intervjuer, på at hospitering bidrar til at hospitanter etter endt

hospitantløp bytter arbeidssted til mottakende enhet/virksomhet (Figur 4-). Hospitering kan dermed, ved å synliggjøre muligheter, bidra til å forflytte ansatte innad i statlig sektor, men samtidig holde på de ansatte i sektoren lenger.

Økt samarbeid mellom statlige virksomheter

Hospitering bidrar til å bygge nettverk både for den enkelte ansatte og mellom statlige virksomheter. Både avgivende og mottakende ledere trekker frem i spørreundersøkelsen at hospitering styrker samarbeid på tvers av enheter og virksomheter, og gir bedre forståelse for andres arbeidsprosesser. Flere trekker også frem at hospitering bidrar til bedre samarbeid og forståelse mellom ulike enheter eller virksomheter.

En representant for et departement beskriver i intervju at departementene i mange sammenhenger og prosesser samarbeider på tvers, og at det er lettere å få på plass slike samarbeid dersom man har et bredt nettverk. Hospitering kan gjøre det lettere å lykkes med tverrdepartementalt samarbeid over tid. Hospiteringen kan også bedre samarbeidet mellom en underliggende etat og et departement.

«Det har vært en veldig nyttig erfaringsutveksling for alle parter, og vi har også fått stor nytte av hospiteringen i andre oppgaver vi utfører ettersom det har knyttet mottakende og avgivende virksomhet tettere sammen».

Note: Svar fra avgivende leder i spørreundersøkelsen på «Er det noe du vil trekke frem som spesielt nyttig/positivt fra hospiteringen?».

Hospitering kan gjøre det lettere å samarbeide på tvers av statlige virksomheter, og dette kan utnyttes til å mobilisere ressurser til prosjekter som er viktige for flere statlige virksomheter på en effektiv måte. I intervju beskriver en avgivende leder at hospiteringen var et bidrag til et prosjekt som avgivende virksomhet hadde interesse i. På spørsmål om hva de ønsker å trekke frem som spesielt nyttig fra hospiteringen, oppgir flere ledere samarbeid på tvers.

«I dette tilfellet var motivasjonen for hospiteringen å følge opp et bestemt prosjekt som er viktig for staten, og hospiteringen var en

svært klok måte å gjøre dette på.».

Note: Svar fra avgivende leder i spørreundersøkelsen på «Er det noe du vil trekke frem som spesielt nyttig/positivt fra hospiteringen?».

Flere hospitanter trekker frem i spørreundersøkelsen at de har fått bruk for nettverket de opparbeidet seg gjennom hospiteringen i arbeidet sitt, når de kommer tilbake til sin opprinnelige virksomhet. Et gjennomgående tema er at nettverket fra hospiteringen gjør det enklere å ta kontakt med kollegaer i andre enheter eller virksomheter. Respondentene opplever at terskelen for å samarbeide på tvers er lavere, og at de raskere finner riktig person å spørre om hjelp eller råd.

«Jeg bruker kompetansen min og nettverket [fra hospiteringen] hver dag. Terskelen for å spørre noen om noe er så lav fordi jeg kjenner så mange i hver divisjon (...).»

Note: Hospitant i spørreundersøkelsen på «På hvilken måte bruker du kompetanse og nettverk fra hospiteringen i ditt arbeid i dag?».

Statlige virksomheter kan få dekket midlertidige behov gjennom hospitanter

Kortsiktige behov for kompetanse og ressurser oppstår regelmessig og av ulike årsaker, for eksempel grunnet permisjon, sykdom, kortsiktig økning i oppgavemengde eller andre forhold. Statlige virksomheter kan dekke kortsiktige behov på ulike måter, og hovedformålet med hospiteringsordningen er i utgangspunktet ikke å senke terskelen for å dekke kapasitetsbehov på kort sikt. Samtidig kan hospiteringsordningen i praksis gjøre det mulig å innhente ressurser med tilstrekkelig kompetanse, i perioder der det er behov for det. Det kan tenkes at enkelte ansatte, som både ønsker hospitering selv og har en arbeidsgiver som er åpen for å avgi dem for en periode, ikke ville vært tilgjengelig for midlertidig ansettelse på andre måter.

I spørreundersøkelsen svarer ledere som har mottatt hospitanter at hospitering har vært et viktig virkemiddel for å dekke inn midlertidig kompetansebehov. Flere mottakende ledere oppgir for eksempel at de ikke hadde mulighet til å rekruttere, fordi behovet for en ekstra ressurs oppstod plutselig, eller at det er usikkerhet rundt

om det er et langvarig eller kun et midlertidig behov for denne kompetansen. Hospitanter kommer ofte inn med høy faglig kompetanse og erfaring med lignende arbeidsoppgaver fra før, som gjør at de raskt bidrar til arbeidet i den mottakende virksomhet. Dette gjør hospitering til et attraktivt alternativ til normal rekruttering når ressursbehov oppstår plutselig eller midlertidig. Gjennomgående viser svar fra respondenter fra både mottakende og avgivende virksomheter at en viktig motivasjon for hospitering er behov for å dekke inn et midlertidig kompetansebehov grunnet permisjon, sykdom eller avgang.

«Ja, det er krevende å rekruttere til å dekke korte permisjoner og det administrative arbeidet ved utlysning er stort. Derfor var hospitering godt egnet for å løse helt nødvendige oppgaver(...).»

Note: Mottakende leder i spørreundersøkelsen på «Har hospitering bidratt til at dere får løst oppgaver dere ellers har utfordringer med å rekruttere relevant kompetanse til?».

Hospitering kan også i noen tilfeller bidra til å dekke inn mer spesialiserte kompetansebehov det er utfordrende å rekruttere, men dette er mer sjeldent. I intervju med Miljødirektoratet forteller respondentene at medarbeidere blir etterspurt til å hospitere til overliggende departement, Klima- og miljødepartementet, når de har behov for en spesifikk fagkompetanse til midlertidige prosjekter. Slike prosjekter har ofte et begrenset omfang og varighet, og det er derfor verken behov eller mulighet for å rekruttere denne kompetansen eksternt. Gjennom hospitering kan departementet ta i bruk kompetansen til fagekspert fra Miljødirektoratet, noe som bidrar til at prosjektet får tilgang til relevant og spesialisert kunnskap.

5. Hemmere og fremmere for hospitering

Dagens praksis knyttet til hospitering preges av ulik tolkning av regelverk, tekniske og organisatoriske barrierer og prioritering av ressurser. Vi finner at manglende forankring av hospitering, både i virksomhetene og i staten som helhet, kan hemme bruken av hospitering. Tydeligere signaler i den statlige arbeidsgiverpolitikken og virksomhetens ledelse kan fremme hospitering gjennom økt prioritering, og gi både økt motivasjon og mulighet til hospitering blant ansatte med ulik bakgrunn og arbeidssituasjon.

I dette kapitelet belyser vi hvilke faktorer som hemmer og fremmer bruken av hospitering.

5.1 Hemmere for hospitering

Ressursmangel er den dominerende barrieren for hospitering

Manglende ressurser og kapasitetsmangel hos involverte virksomheter fremstår som de klart største hindrene for hospitering. Mer enn 25 respondenter i spørreundersøkelsen trekker frem «ressursmangel», «kapasitetsmangel» eller lignende på et åpent spørsmål om hva som hemmer bruk av hospitering. Gjennomføring av hospitering er ressurskrevende både for avgivende og mottakende virksomhet/enhet. For avgivende virksomhet ligger utfordringen først og fremst i at de må klare seg uten en ressurs i en periode. Noen andre må dermed dekke arbeidsoppgavene til personen som hospiterer et annet sted. Dette kan føre til økt belastning på de resterende ansatte, kostnader til en midlertidig ressurs, eller at arbeidsoppgaver bygger seg opp over tid. Unntaket er hvis det både avgis og mottas en hospitant samtidig. Fra spørreundersøkelsen er den klart mest gjentatte barrieren for ledere mangel på ressurser og kapasitet til å avgi ansatte til hospitering. Ledere oppgir at det er vanskelig å prioritere hospitering når bemanningen allerede er presset, og at det ikke finnes ekstra midler til å dekke opp for fravær.

Særlig ved langvarige hospiteringer er det utfordrende å gi fra seg ressurser. Avgivende ledere som har hatt ansatte borte i over ett år, peker på ressursmangel som en stor hindring. Å miste en medarbeider over lengre tid uten mulighet for

nyansettelse, skaper problemer i en travel arbeidshverdag.

Behov for å beholde de ansatte i sin egen virksomhet er også en av de vanligste grunnene til at ledere sier nei ved forespørsel om hospitering fra medarbeider. Selv om hospitering i utgangspunktet anses som verdifullt, fordi det bidrar til kompetanseheving og faglig utvikling, stopper det gjerne opp fordi avgivende virksomhet er avhengig av ressursene som vil hospitere.

«Hadde det vært et bytte av ansatte, hadde det vært lettere i perioder med stort arbeidspress. Men dersom man avgir en ressurs, så øker belastningen på de gjenværende i perioden.»

Kilde: Avgivende leder i spørreundersøkelsen på spørsmålet «Hva er de vanligste grunnene til å si nei til forespørsler om hospitering fra dine medarbeidere?».

Fra virksomhetens side oppleves det også som en utfordring at det ofte er avgivende virksomhet/-enhet som skal betale lønn. Det blir en slags dobbel belastning; ikke bare skal enheten klare seg uten en ansatt, men de har fortsatt lønnsansvaret for vedkommende.

Mottakende virksomhet får tilgang på en ekstra ressurs under hospiteringen, med mindre virksomheten/enheten samtidig avgir en hospitant. En ekstra ressurs vil gi virksomheten mer kapasitet, men for mottakende leder vil det likevel ha en kostnad å avsette tid til oppfølging og opplæring av hospitanten. Fordi hospitanten allerede besitter kunnskap om arbeid i statlig sektor generelt, og gjerne innen fagområdet i enheten de hospiterer til spesielt, er ressursbruken trolig mindre enn for en vanlig nyansatt. Likevel er det fortsatt i det fleste tilfeller behov for noe opplæring. Hvis alternativet til hospitering er å innhente ressurser «utenfra», fremstår imidlertid denne ressursbruken som gunstig.

For unge hospitanter er hospitering en mulighet til å tilegne seg erfaring fra nye fagområder tidlig i karriereløpet, eller til å få mer erfaring innen felter som de allerede jobber med. Yngre hospitanter kan være enklere å avgi, fordi de ikke har jobbet i virksomheten like lenge, og er lettere å frigi fra oppgavene sine. Ansatte med mye ansvar og

erfaring kan være vanskeligere å erstatte i perioden som de hospiterer i en annen enhet/virksomhet.

Gevinster og kostnader ved hospitering kan treffe ulikt

Våre funn fra intervjuer og spørreundersøkelsen indikerer at avgivende virksomheter i størst grad opplever kostnader av hospitering på kort sikt. Samtidig virker gevinstene av hospitering i større grad å tilfalle den enkelte hospitant og mottakende virksomhet på kort sikt, som får henholdsvis kompetanseheving og tilgang på ekstra kapasitet og kompetanse i hospiteringsperioden. På lang sikt kan imidlertid gevinstene av hospitering fordele seg mer jevnt, blant annet fordi kompetansehevingen også tilfaller avgivende virksomhet når hospitanten er tilbake, samtidig som økt mobilitet mellom statlige virksomheter kan ha positive effekter over tid.

Ledere forteller i spørreundersøkelsen at vanlige årsaker til å si nei til hospitering også knytter seg til lite forventet utbytte fra hospiteringen. Dette kan handle om at forespørselen om hospitering gjelder en type arbeid som i liten grad har overføringsverdi til arbeidet i avgivende enhet. Videre er det også eksempler knyttet til verdifulle enkeltansatte, hvor leder ikke ønsker å avgi ressurser til hospitering fordi den ansatte som ønsket å hospitere sitter på kritisk kompetanse, som det ville være vanskelig å erstatte mens hospiteringsløpet pågikk.

Skjeve insentiver mellom de involverte partene kan dermed være en hemmer for hospitering på kort sikt, og de gevinstene det medfølger på lengre sikt.

Ulik tolkning av regelverk og rammer for hospitering

Statlige virksomheter forstår og praktiserer hospiteringsordningen svært ulikt. Dette skyldes både ulike behov og tilrettelegging for hospitering, men også ulik forståelse av regelverket og rammene for hospitering.

Selve regelverket og rammene for hospitering oppleves ikke av ledere og HR-ansatte som et stort hinder for å ta i bruk hospitering. Det er derimot knyttet noen utfordringer til tolkning av regelverket, særlig når det gjelder hvilke tilfeller hospitering kan tas i bruk. Flere ledere peker i spørreundersøkelsen på at regelverket ikke nødvendigvis hindrer hospitering, men at mangel på systemer for gjennomføring og lite fleksibilitet i systemet kan være et større hinder.

Hospitering grenser tett opp mot andre former for midlertidighet. Dette er noe virksomhetene opplever som krevende, blant annet fordi enkelte virksomheter har retningslinjer om bruk av ekstern

utlysning ved midlertidige behov. Da kan det bli uklart når det er greit å benytte seg av hospitering, og når vanlige (midlertidige) ansettelsespraksiser skal følges. Grensen opp mot innleie oppleves heller ikke som tydelig. HR-ansatte beskriver for eksempel at skillet mellom hospitering, innleie og midlertidige ansettelser kan være uklart og burde vært presisert bedre. Flere etterspør en tydeligere forankring av hospiteringsordningen.

I tidligere arbeid som omhandler statlige virksomheters tolkning og utnyttelse av handlingsrommet i statsansatteloven, har vi funnet store forskjeller mellom virksomheter. I en rapport om inkludering i det statlige tariffområdet viser vi til at det ikke nødvendigvis er regelverket i seg selv som er begrensningen, men hvordan virksomhetene tolker sitt handlingsrom (Oslo Economics, 2024). Også i forbindelse med hospiteringsordningen ser vi liknende variasjon. Enkelte virksomheter mener at regelverket er uklart, og er usikre på sitt handlingsrom, mens andre i mindre grad peker på dette som en utfordring. Vi ser også eksempler på at virksomhetene har ulik praksis. Blant annet rundt hva de anser som muligheter for å ha intern annonsering av hospiteringsmuligheter, og varigheten på hospitering.

Dette belyses av svar fra ledere på spørsmål om de opplever reguleringer og lovverk som hinder for økt bruk av hospitering. En leder svarer for eksempel:

«[...] tolkning av regelverket og arbeidsgiverpolitikken i staten kan være en hindring i å gå veldig langt i hospiteringer/-mobilitet på tvers av virksomheter. Det kan utfordre normen om at stillinger skal lyses ut i et åpent marked, og dermed kvalifikasjonsprinsippet og lønnsdannelse på sikt.»

Kilde: Mottakende leder i spørreundersøkelsen på spørsmålet «Opplever du at det er reguleringer/lovverk eller andre rammer som hindrer økt bruk av hospitering?».

Praktiske utfordringer skaper barrierer for hospitering

Tekniske løsninger

En barriere for hospitering, både internt og eksternt, men særlig eksternt, er ulike tekniske og administrative forhold knyttet til blant annet timeføring, godkjenning av ferie og fravær, samt systemtilganger. Timeføring i DFØ sine portaler må

være knyttet til ett arbeidsforhold. Når mottakende virksomhet betaler lønn til hospitanten vil vedkommende ha permisjon uten lønn hos sin avgivende virksomhet, og det midlertidige arbeidsforholdet vil avlønnes og rapporteres fra mottakende virksomhet. Hospitanten vil da føre timer og fravær i mottakende virksomhet, og behovene vil være dekket.

I de tilfeller hvor avgivende virksomhet skal utbetale lønn i hospiteringsperioden vil hospitanten derimot ha permisjon med lønn hos avgivende virksomhet. Denne metoden krever mer manuell oppfølging, og hospitanten vil ikke ha anledning til å føre timer i mottakende virksomhet. Grunnet begrensninger i regelverk og rapporteringskrav kan ikke hospitanten ha det samme arbeidsforholdet begge steder samtidig. Det er flere som løser time- og fraværsoppfølging når avgivende virksomhet utbetaler lønn ved at hospitantene fører et skyggeregnskap på arbeidstid utenfor DFØ sitt system. Leder i den avgivende virksomheten har da ansvaret for å godkjenne ferie og overtid, noe som kan oppleves upraktisk siden man har lite informasjon om arbeidet som foregår i den mottakende virksomheten, i tillegg til at ferie og overtid også må godkjennes gjennom leder i den mottakende virksomheten i et tredje ledd.

Flere informanter i intervjuer trekker frem utfordringer med tilgang til systemer som en betydelig barriere. En informant forteller at det i enkelttilfeller kan ha tatt lang tid for en hospitant å få tilgang til systemene hos mottakende virksomhet, og poengterer at dette særlig er en barriere ved korte hospitantløp. I korte hospitantløp risikerer man at en betydelig andel av hospiteringsoppholdet går tapt til tekniske utfordringer. En annen informant viser for eksempel til et tilfelle hvor det tok to uker for en hospitant i sin virksomhet å få tilgang på e-post.

Geografisk plassering

Selv om mange av de statlige virksomhetene holder til i geografisk nærhet til hverandre, eksempelvis departementene, er det også mange statlige virksomheter som er spredt rundt i hele landet. Enkelte hospitanter trekker frem i spørreundersøkelsen at hospitering til en virksomhet med lokasjon langt unna den opprinnelige arbeidsplassen kan være krevende, gitt at det kreves fysisk oppmøte. Slike hospiteringer medfører ekstra reisevei i hverdagen, eller flytting til ny lokasjon som kan oppleves belastende og gjøre hospiteringsoppholdet utfordrende. Slik hospitering virker derfor å være mindre utbredt.

I et tilfelle som vi kjenner til ble hospiteringen i hovedsak gjennomført ved hjelp av digitale verktøy,

slik at hospitanten ikke måtte være fast til stede hos mottakende virksomhet, men møte opp fysisk ved behov. Dette gjorde det mer utfordrende å integreres sosialt i den mottakende virksomheten. Likevel beskrives hospitantoppholdet som nyttig, og hospitanten tilegnet seg ny erfaring.

Lokalisering kan gjøre at enkelte statlige virksomheter/enheter, særlig på mindre steder, har større utfordringer med å tilby hospitering for sine ansatte, sammenliknet med virksomheter i mer sentrale strøk. Digitale løsninger, og særlig kompetansen i bruk av disse som ble utviklet under koronapandemien, utgjør imidlertid en økt mulighet for at også disse virksomhetene kan bruke hospitering i større grad. Det sosiale utbyttet kan bli mindre, men det er likevel mulig å få positive effekter knyttet til kompetanse og faglig utvikling, slik eksempelet nevnt over viser.

Manglende forankring av hospitering oppfattes som en utfordring

Enkelte virksomheter trekker frem manglende forankring som en utfordring. Med forankring mener vi uttrykt støtte og oppfordring til bruk av hospitering fra ledelsen i virksomheten, og at dette er tydelig kommunisert til andre ledere og ansatte. Ansatte og enhetsledere i enkelte virksomheter oppgir at hospiteringsordningens forankring fremstår som uklar, både i staten generelt, og i egen virksomhet. Andre virksomheter oppgir å ha god forankring internt, men ledere vi har snakket med skulle likevel ønske at virksomhetsledelsen var tydeligere på at hospitering er noe de ønsker.

En uttrykt satsning på hospitering vil kunne gjøre det lettere for ledere å prioritere hospitering fra og til sin enhet. Tydeligere satsning og prioritering av hospitering fra virksomhetenes ledelse vil også kunne gjøre det enklere for hospitantene selv å ta initiativ til hospitering. Barrieren knytter seg spesielt til den kortsiktige kostnaden hospitering medfører, særlig for avgivende virksomhet. Både avgivende ledere og hospitanter påpeker at kostnaden som hospitering medfører gjør at det kreves litt «dytting» og positive signaler fra toppen om hospitering skal prioriteres i den enkelte enhet.

Tydeligere forankring og prioritering blant øverste ledelse vil også kunne gi større trygghet knyttet til at enheter og avdelinger som avgir hospitanter ikke får redusert ressurstilgang på lengre sikt.

Blant de som jobber med å tilrettelegge for hospitering oppleves det som at dette arbeidet ofte trekker ut i tid. Selv om virksomheten har et ønske om å øke bruken av hospitering, både internt og eksternt, så tar det tid å etablere en kultur for å flytte rundt på mennesker. Dette starter med

lederforankring på alle nivåer, men krever også tilstrekkelig med kapasitet og ressurser for å kunne prioriteres blant oppgavene som allerede er tillagt både ledere og HR-ansatte i virksomhetene.

Få ansatte tar initiativ til hospitering

Arbeidsgiversiden vil i stor grad påvirke omfanget av hospitering, ved å ta initiativ til hospitering og godta initiativer som kommer fra enkeltansatte. Samtidig er virksomhetene avhengige av at ansatte ønsker å gjennomføre hospitering, for å realisere hospiteringsløp. Til tross for at en stor overvekt av våre informanter selv har svært positive erfaringer med hospitering, så oppgir enkelte respondenter at den generelle interessen blant ansatte for hospitering er relativt lav. Det kan være ulike årsaker til lav interesse, for eksempel manglende kjennskap til ordningen, men også uklarerhet rundt forhold som fleksitid, overtid og ferietid kan virke til hinder for ansatte som kunne tenke seg å hospitere.

For enkelte ansatte kan det være utfordrende å selv ta initiativ til hospitering. I virksomheter med en mindre strukturert tilnærming til hospitering, kan hospiteringen i større grad avhenge av konkrete henvendelser fra mottakende leder til avgivende leder eller enkeltansatte. Direkte henvendelser kan gi skjevhet, hvor ansatte med kompetanse knyttet til virksomhetens kjerneoppgaver oftere får muligheten til hospitering sammenlignet med ansatte som arbeider med eksempelvis støttefunksjoner. Hvem som blir tilbudt hospitering kan også avhenge av eksisterende nettverk blant ledere og enkeltansatte, både innad i virksomheten og i det statlige tariffområdet.

Det blir også trukket frem at det kan være utfordrende for den enkelte ansatte å ta initiativ til hospitering, selv når det er etablert tydelige rammer for intern eller eksternt hospitering, som ved annonsering av hospiteringsstillinger på virksomhetens intranett. Dette kan handle om at den enkelte ansatte ikke tør å søke på de utlyste hospiteringsmulighetene, fordi de er redd for byrden hospitering vil pålegge egen leder og enhet. Det kan også handle om at stillingene som lyses ut gjerne er rettet mot en avgrenset gruppe ansatte og et konkret faglig behov. Bredere annonsering og signaler fra nærmeste leder med oppfordring til hospitering, blir trukket frem som elementer som kan bidra til å fremme hospitering for en bredere gruppe av de ansatte.

5.2 Fremmere for hospitering

Hospitering kan bidra til effektiv kapasitetsutnyttelse

Selv om gjennomføring av hospitering krever ressurser, vil hospitering i stort også kunne bidra til mer effektiv utnyttelse av ressurser i det statlige tariffområdet. Vårt datamateriale understøtter at virksomheter kan avgi hospitanter fra virksomheter/enheter med midlertidig overkapasitet til virksomheter/enheter med midlertidig underkapasitet. Hospitering kan også benyttes for å dekke midlertidige kompetansebehov som følge av et prosjekt eller satsning, som krever kompetanse som allerede finnes andre steder i staten, og som det ikke permanent er behov for i den mottakende enheten.

Ledelsesforankring er viktig for hospitering

Lederforankring er en viktig fremmer. At ledelsen i en virksomhet synliggjør at hospitering er noe de ønsker har mye å si både for den enkelte leders og ansattes vurdering av deltakelse i hospitering. En virksomhet viser til erfaringer med at når de har rettet fokus mot hospitering i en del av organisasjonen, så har det også påvirket mengden hospiteringer andre steder. Slik ser hospitering ut til å fremme mer hospitering.

En HR-ansatt vurderer at dersom man skal fremme hospitering, er det behov for å ha en strategisk tilnærming til hospitering som adresserer barrierene med hospitering i dag. Det kan for eksempel innebære å gjøre en-til-en «utvekslinger» av hospitanter mellom to virksomheter samtidig, slik at man oppnår kompetanseutvikling uten at noen av virksomhetene står uten nødvendige ressurser i perioden. Krav til gjensidig utveksling av ansatte vil samtidig gjøre gjennomføringen av hospitering mer omfattende, og ordningen mindre fleksibel. Gjensidig utveksling fordrer at to virksomheter samtidig avgir ressurser, noe som ikke alltid vil være i tråd med ønsker og behov.

Godt samarbeid og kjennskap på tvers av virksomheter gjør hospitering lettere

Behovet for en god relasjon mellom departementer og underliggende virksomheter, samt på tvers av departementer, er også en fremmer for hospitering. En rekke respondenter i spørreundersøkelsen oppgir økt samarbeid som en viktig fremmer for hospitering. Samarbeid på tvers av virksomheter er en viktig motivasjon for hospitering. Virksomhetene er opptatt av at god samhandling og gjensidig forståelse med underliggende og overliggende virksomheter blir styrket av hospitering. Det bidrar og til økt forståelse for hverandres arbeid og roller.

«Økt samarbeid og forståelse av arbeid i etater vi samarbeider med er nyttig for egen virksomhet.»

Kilde: Avgivende leder i spørreundersøkelsen på spørsmålet «Hva fremmer bruk av hospitering?».

Når enhetsledere i samme eller ulike virksomheter kjenner til hverandre virker det lettere å igangsette hospitering, særlig hvis initiativet til hospiteringen kommer fra mottakende enhet/virksomhet og gjelder et midlertidig behov. Også kjennskap blant ledere til konkrete ansatte trekkes i intervjuer frem som en årsak til hospitering. En informant forteller at det ved ekstern hospitering er god dialog og relasjoner som fremmer hospitering, mer enn at det finnes klare regler og systemer. Samlet virker derfor nettverk på tvers av enheter/virksomheter å være en viktig fremmer for hospitering.

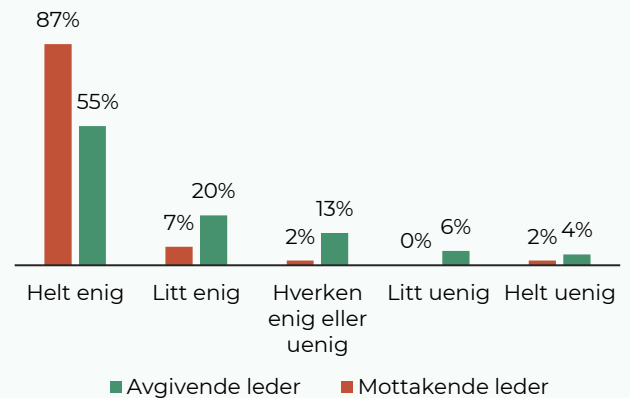
Planlegging for å håndtere oppgavene i avgivende virksomhet kan være en forutsetning for å lykkes med hospitering

For avgivende leder kan muligheten for å dekke opp for avgitte ressurser, som det allerede er knapphet på, være en viktig forutsetning for hospitering. En informant påpeker betydningen av hvordan oppgavene man gir fra seg i avgivende virksomhet håndteres, for om hospitantoppholdet er realistisk og gir verdi. I intervju trekker en som hospiterte i 50 prosent stilling frem at deltids-hospitering ga mulighet til å følge opp noen av oppgavene i avgivende virksomhet, noe som gjorde det lettere å gjennomføre hospiteringen. Avgivende virksomhet hadde i denne hospitanten sitt tilfelle ansatt en person i trainee-stilling som overtok store deler av hospitantens oppgaver og som hospitanten brukte deler av sin kapasitet hos avgivende virksomhet til å følge opp. Dette tillot hospitanten å bidra med sine ressurser til en ny virksomhet, samtidig som vedkommende sine opprinnelige arbeidsoppgaver ble ivaretatt på en tilfredsstillende måte. En annen informant viser til at planlegging i forveien gir bedre forutsetninger for å håndtere en periode uten en ressurs.

Positive erfaringer bidrar til mer hospitering

Positive erfaringer fra gjennomførte hospiteringsløp virker å være en av de viktigste fremmerne for hospitering. Vi har eksempler på virksomheter som

Figur 5-1: Hvor enig eller uenig er du i påstanden: "Jeg ønsker å avgi/motta en hospitant igjen"



Note: Basert på svar fra avgivende og mottakende leder. Kilde: Oslo Economics

aktivt jobber med å synliggjøre erfaringer med hospitering for å fremme ordningen. Dette skjer gjerne i form av at ansatte som har hospitert deler av sine erfaringer på intranett eller i andre fora.

Ledere som har vært involvert i hospiteringsløp er overveiende positive til å delta i et nytt løp (Figur 5-1). Dette gjelder særlig ledere som har mottatt hospitanter, men over halvparten av ledere som har avgitt en hospitant er også helt enige i at de ønsker å avgi en hospitant igjen.

Informanter i intervjuer trekker frem enkelte elementer som bidrar til eller er nødvendige forutsetninger for å få gode erfaringer med et hospiteringsløp. En informant trekker for eksempel frem at hospitanten selv må være proaktiv i arbeidet og vise hvordan sin egen kompetanse kan være nyttig for den mottakende virksomheten. Når tiden som hospitant er kort, får man mindre ut av det dersom man bruker mye tid på opplæring eller å være i mangel på arbeidsoppgaver. Hospitanten påpeker at ledere i mottakende virksomhet ikke kjenner til hospitanters erfaring og kunnskap, og at det er viktig å være initiativtakende og proaktiv, åpen og villig til å bidra i oppgaver, for å få utnyttet egne ressurser hos en ny arbeidsgiver. Dette er igjen en sentral forutsetning for et godt hospitantopphold, slik informanten opplever det. Flere hospitanter trekker frem at de ønsker oppfølging fra avgivende leder underveis i hospiteringsløpet, og flere etterspør tettere kontakt enn det de har hatt.

6. Samlet drøfting og anbefalinger for videre arbeid

Vår undersøkelse finner svært positive erfaringer med hospiteringsordningen i statlige virksomheter. Hospitering bidrar til kompetanseutvikling, samarbeid på tvers og virker motiverende for de ansatte. Det fremstår å være et potensial for økt bruk av ordningen. For å øke bruken av hospitering er det behov for en tydeligere forankring av ordningen, oppdaterte retningslinjer, mer støttemateriell som kan hjelpe virksomhetene med å redusere barrierer for hospitering, og synliggjøring av positive erfaringer. Bedre tilrettelegging kan bidra til økt bruk – både internt og på tvers av virksomheter.

Samlet tyder funn fra intervjuer og spørreundersøkelsen på at mange i staten er svært positive til hospitering. Samtidig er det praktiske utfordringer som begrenser omfanget av hospitering. Bedre løsninger for å møte disse utfordringene vil være viktig for å øke bruken av hospitering. Størrelsen på utfordringene avhenger av typen hospitering. Generelt er det lettere å få til intern hospitering innad i virksomhetene, sammenlignet med hospitering eksternt. Samtidig ser vi også at det også gjennomføres hospitering i tilfeller der det i utgangspunktet er betydelige hindringer, noe som tyder på at nytteverdien av hospitering i enkelttilfeller vurderes som stor.

6.1 Bruk av hospiteringsordningen i dag

De fleste har positive erfaringer med hospitering og vil gjerne gjøre det igjen

Vår kartlegging viser at en rekke statlige virksomheter benytter hospitering, men i varierende omfang og på ulikt vis. Samlet er respondentene overveiende positive til hospitering, og de fleste som har vært involvert i et hospiteringsløp kunne tenke seg å være involvert i et nytt. Både hospitanter og ledere trekker frem en rekke positive effekter av gjennomført hospitering. Effekter som er nevnt er blant annet økt kompetanse, mer erfaring, økt motivasjon, bredere nettverk, innspill til nye arbeidsmåter og organisering, bedre samarbeid

med andre virksomheter, og at hospitering gjør virksomheten mer attraktiv. Disse effektene gjelder både i avgivende og mottakende virksomhet. De opplevde gevinstene av hospitering samsvarer i stor grad med motivasjonen for å gjennomføre hospitering.

Initiativet til hospitering kommer oftest fra mottakende leder eller hospitanten selv

Initiativet til hospitering kan komme både fra den ansatte selv, fra mottakende leder og fra avgivende leder. Ved hospitering internt i samme virksomhet er det vanligst at hospitanten selv tar initiativet, mens ved ekstern hospitering (til andre virksomheter) kommer forespørselen oftest fra mottakende leder/virksomhet. Ofte er det den enkeltes kontaktnettverk som åpner muligheten for hospitering, eventuelt personens leder sitt nettverk, særlig ved ekstern hospitering. Det er også eksempler på bruk av annonsering på intranett som tilgjengeliggjør hospiteringsmuligheter for en større gruppe av ansatte.

Hvem som tar initiativet til hospitering sier noe om driverne bak hospiteringen. At initiativet i mange tilfeller kommer fra mottakende leder/virksomhet kan tyde på at hospitering brukes til å dekke et behov for arbeidskraft og kompetanse i mottakende enhet. Hospitering kan være en god løsning for å dekke et midlertidig behov for arbeidskraft. Dette gjelder særlig hvis virksomheten har behov for en spesiell kompetanse, som det kan være vanskelig å rekruttere på andre måter. Det finnes også tilfeller der hospitering brukes som et verktøy i møte med arbeidsmiljøkonflikter. Da kan hospitering være en mulighet for å teste en ny stilling, eller for å få litt avstand til konflikten.

Hospitering fremstår særlig gunstig for mottakende virksomhet

Ved hospitering internt i en virksomhet viser vår undersøkelse at det i de fleste tilfeller er avgivende enhet som betaler hospitantens lønn under hospiteringsløpet. I noen tilfeller overtar imidlertid mottakende enhet ansvar for lønn et stykke ut i hospiteringsløpet, hvis hospiteringen varer i over ett halvt år. Også ved ekstern hospitering er det vanligst at avgivende virksomhet betaler lønn, men det er også tilfeller der mottakende virksomhet refunderer denne kostnaden i ettertid.

For en mottakende virksomhet/enhet, som ikke samtidig avgir en hospitant, kan dermed hospitering være en mulighet for å få en ekstra ressurs, uten å øke lønnskostnadene. Den eneste kostnaden for mottakende ledere i et slikt tilfelle er tid brukt på opplæring og oppfølging av hospitanten. Hospitering kan slik være en svært gunstig løsning for en mottakende virksomhet.

Også i tilfeller der det både mottas og avgis en hospitant samtidig, er det grunn til å tro at den som tar initiativ til hospiteringen også får størst utbytte av den, gitt at initiativet skyldes et behov som mottakende enhet trenger å få dekket. Det vil trolig også gi mer utbytte for hospitanten selv, når mottakende virksomhet har et uttalt behov og ønske for hospiteringen.

Ressurstapet kan være utfordrende for avgivende virksomhet

For mange virksomheter er ressursituasjon en viktig hemmer når det gjelder hospitering. Å avgis en hospitant, uten å få en tilbake, vil ofte være krevende, og kan legge uheldig press på resten av enheten. For avgivende virksomhet kan hospitering derfor fremstå som ugunstig. Samtidig kan avgivende virksomheter også få gevinster av hospiteringen, dersom de får tilbake en mer kompetent eller motivert medarbeider i etterkant. Disse gevinstene er imidlertid mer usikre og trer først i kraft etter at hospiteringsløpet er avsluttet, gitt at hospitanten returnerer til virksomheten.

Vår undersøkelse viser likevel at mange ledere tenker på hospitering i et større perspektiv. Avgivende ledere kan også vektlegge den ansattes egen utvikling, gevinstene for mottakende enhet eller det å få spredd kunnskap om egen virksomhet til andre virksomheter, i vurderingen av hospitering. Vi har eksempler på at ledere for ansatte som sluttet etter hospitering, likevel er positive fordi stillingsbyttet har bidratt til økt forståelse for hverandres samfunnsoppdrag og arbeidsmåter på tvers av virksomhetene.

Intern hospitering er enklere administrativt enn ekstern hospitering

Svarene i undersøkelsen er påvirket av at enkelte virksomheter bruker intern hospitering i utstrakt grad. Særlig i større virksomheter er intern hospitering mer utbredt. Intern hospitering er en nyttig måte å bli kjent med flere deler av virksomheten og samfunnsoppdraget. Det administrative rundt hospitering er også enklere ved intern hospitering, og det blir færre tekniske utfordringer.

Tekniske og administrative utfordringer knyttet til systemer for timeføring, utbetaling av lønn,

registrering av overtid og liknende begrensninger av hospitering. At riggen rundt et hospiteringsløp kan være krevende, påvirker særlig muligheten for å ha relativt korte hospiteringsløp, fordi det er en risiko for at mye av hospiteringen forsvinner til innkjøring. Selv om disse utfordringene også til dels er til stede ved intern hospitering, er de mindre sammenliknet med ekstern hospitering.

Virksomhetene synes i liten grad å bruke hospitering som et strategisk verktøy for oppgaveløsning og medarbeiderutvikling

Intern hospitering er i større grad satt i system enn ekstern hospitering. Basert på vårt datamateriale virker det likevel, samlet sett, å være lite systematisk arbeid med hospitering i de statlige virksomhetene. Arbeidet med hospitering er lite formalisert, og de fleste hospiteringsløp skjer ad-hoc, initiert gjennom hospitantens eget kontaktnettverk eller på forespørsel fra leder, basert på leders nettverk.

De statlige virksomhetene synes dermed i liten grad å bruke hospiteringsordningen som et strategisk verktøy for å dekke virksomhetens kompetansebehov og for å utvikle egne medarbeidere. I de tilfellene vi har sett strategisk bruk fra virksomhetens side, legges det først og fremst opp til intern hospitering. I noen virksomheter er imidlertid intern hospitering et virkemiddel som brukes aktivt og strategisk, særlig mellom enkelte enheter der det anses å være nyttig med kompetansedeling og samarbeid.

Ikke alle ansatte får mulighet til å hospitere

I virksomheter med en mer ad-hoc basert tilnærming til hospitering, virker det som enkelte i større grad enn andre får muligheten til å hospitere. Dette kan gi skjevhet og mindre tilgang til hospitering for enkeltgrupper. Dette gjelder særlig ansatte med mindre nettverk, arbeidsoppdrag utenfor virksomhetens kjerneoppgave/samfunnsoppdrag, og ansatte med ansvar som i mindre grad kan delegeres til andre. Ansatte etterspør bedre informasjon om muligheter, og noen ledere beskriver at ansatte i liten grad virker å ha kjennskap til ordningen.

Samtidig er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig for virksomheten at mulighetene for hospitering fordeles jevnt mellom ansatte. Dersom hospitering skal være et virkemiddel for at virksomhetene blir bedre rustet til å gjennomføre sine oppgaver, må hospitering også brukes strategisk, på en måte som bidrar til å løse virksomhetenes behov.

Mer strukturerte og systematiske ordninger for hospitering kan likevel åpne for at flere får

muligheten til å hospitere, og samtidig gi mer forutsigbare systemer for hvilke kriterier som legges til grunn i vurderingen av hospitering. Dette kan gjøre at hospiteringsordningen fremstår mer rettferdig ovenfor ansatte.

Mange hospiteringsløp varer i over ett år

Overordnet virker ikke rammer eller regelverk å være en stor hindring for hospitering. Samtidig oppleves reglene som noe uklare, og statlige virksomheter tolker sitt handlingsrom ulikt. Dette påvirker hvordan virksomhetene forstår og bruker hospiteringsordningen. I vår undersøkelse kommer dette tydeligst frem i svarene om lengden på hospiteringsløpene. Selv om hospitering i utgangspunktet ikke skal vare i over ett år, så hadde omtrent 30 prosent av hospiteringsløpene vi kartla i spørreundersøkelsen en varighet på over ett år. Dette kan tyde på at det er behov for en tydeliggjøring av hva hospiteringsordningen er, og hvordan den skal brukes. Flere virksomheter uttrykker også usikkerhet om grensegangen mellom hospitering, innleie og midlertidige ansettelser.

De fleste hospitanter returnerer til opprinnelig stilling, men jobb-bytte er heller ikke uvanlig

De fleste hospitanter vender tilbake til sin opprinnelige stilling etter endt hospitering. For hospitanter som går tilbake til sin opprinnelige stilling, vil økt kompetanse kunne virke positivt med tanke på videre karriereutvikling, på lik linje med andre former for kompetanseheving. Vi finner derimot ikke eksempler på at det å hospitere i seg selv gir uttelling ved for eksempel lønnsforhandlinger. Samtidig vektlegger virksomhetene at hospitering heller ikke skal få negative konsekvenser i vurdering av lønn og annen utvikling.

En barriere for bruk av hospitering er at avgivende leder kan frykte at hospitanten forblir der de hospiterer. Funnene våre viser at denne bekymringen ikke er ubegrunnet, siden rundt en tredjedel av hospitantene i undersøkelsen endte opp med å få en stilling der de hospiterte. Samtidig viser tidligere undersøkelser at konkurransen om arbeidskraft er sterkest innad i staten, og mange statsansatte som bytter jobb får ny stilling i en annen statlig virksomhet eller enhet (Oslo Economics, 2024). Selv om hospitering kan være en medvirkende årsak til at en ansatt skifter stilling, er det ikke gitt at den ansatte ville forblitt i stillingen uten et hospiteringsløp. Mange hospitanter er trolig motivert av å prøve noe nytt, og dersom hospitering ikke er mulig, vil alternativet til hospitering uansett kunne bli et jobb-bytte. For staten samlet kan slike

bytter ha flere positive effekter, men for lederen som mister en ressurs kan det være krevende.

Ny-ervert kompetanse utnyttes i liten grad når hospitanten returnerer til opprinnelig arbeidsplass

De fleste hospitanter opplever å ha ervert ny kompetanse som følge av hospiteringen. Hvorvidt de får utnyttet denne kompetansen tilbake i sitt vanlige arbeid varierer. Fra avgivende leder/virksomhet sin side virker det sjeldent å være en plan for hvordan kompetansen fra en hospitant skal utnyttes når vedkommende kommer tilbake. Dette er trolig noe som burde vektlegges i større grad, dersom hospitering skal brukes som et strategisk virkemiddel for kompetanseheving. Samtidig bør dette funnet også ses i sammenheng med at det ofte er mottakende leder/virksomhet som tar initiativ til hospitering. Det er da ikke avgivende virksomhet sitt behov som har ført til hospiteringen, og det kan påvirke både hvor relevant avgivende virksomhet opplever at kompetansen som erverves er for dem, og i hvilken grad de tenker strategisk rundt å utnytte kompetansen videre.

Hospitering brukes i liten grad som tiltak for en aktiv livsfasepolitikk

Alder i seg selv virker i liten grad å være noe som vektlegges fra virksomhetens side ved hospitering. Vi har få eksempler på bevisst bruk av hospitering som et virkemiddel under ulike livsfaser for ansatte. Samtidig som det kan være et virkemiddel i en aktiv livsfasepolitikk.

Hospitering gir yngre ansatte mulighet til å tilegne seg erfaring fra nye fagområder eller å spesialisere seg tidlig i et karriereløp. Det er ofte enklere for yngre å hospitere, da de har færre faste oppgaver og er lettere å frigi fra sin opprinnelige stilling og arbeidsoppgaver. Hospitering kan være karrierefremmende for unge, og bidrar til å bygge faglig bredde og nettverk. Vi ser at yngre i stor grad peker på kompetanseheving og karriereutvikling som motivasjon for å hospitere.

Ansatte med lang erfaring kan ha oppgaver som gjør det vanskeligere å frigi dem til hospitering. Samtidig vil også denne gruppen få stort utbytte av kompetansedeling, både for å bygge videre på egen kompetanse og erfaring, og for å bidra til erfaringsutveksling på tvers av enheter eller virksomheter. Det er derfor viktig at virksomheter tilrettelegger for at også erfarne ansatte får mulighet til å hospitere. Dette kan skje gjennom at interne og eksterne hospiteringsmuligheter annonseres gjennom intranett, og at ansatte i ulike aldre, fagområder og stillingsnivå får forespørsler om konkrete hospiteringsmuligheter.

Hospitering gjør staten mer attraktiv, og bidrar til samarbeid på tvers

Hospitering gir ansatte bedre kjennskap og innsikt i andre statlige virksomheter eller andre enheter innad i virksomheten de arbeider i. Hospitering tilrettelegger for økt samarbeid på tvers, og informanter beskriver tettere dialog med mottakende virksomhet/enhet etter hospitering. Noen bruker hospitering for å komme nærmere på samfunnsoppdraget i virksomheten, og beskriver en tettere tilknytning til dette i etterkant. Hospitering ser også ut til å være en utløsende årsak til at ansatte søker seg til fast stilling i virksomheten/enheten de hospiterte til, og bidrar til å øke mobiliteten til statlige ansatte. Samtidig finner vi konkrete eksempler på at alternativet til hospitering og senere fast arbeid i mottakende enhet/virksomhet for enkelte hospitanter ville vært å søke seg til arbeid utenfor det statlige tariffområdet. Hospitering kan derfor bidra til å synliggjøre karrieremuligheter innad i staten.

Tegn på mer bruk av hospitering blant departementene

Departementsfelleskapet har hatt et særskilt fokus på hospitering som virkemiddel for kompetanseutvikling og samarbeid. Strategien «Gode hver for oss. Best sammen» vektlegger bruk av hospitering for å utvikle og bruke kompetansen på tvers av departementene. Eksempelvis har Arbeids- og inkluderingsdepartementet etablert en pilotordning for jurister innen trygderett, med mål om ytterlig utvidelse til flere departementer.

Spørreundersøkelsen viser at så godt som alle departementene har erfaring med hospitering de siste to årene. Vår undersøkelse tyder også på at departementene har noe større fokus på og bruk av hospitering, enn andre statlige virksomheter. Dette er imidlertid usikkert, siden vi vet lite om undersøkelsens representativitet i ulike virksomheter.

Ansatte i departementene ser ut til å i større grad hospitere eksternt, noe som kan henge sammen med at departementer typisk er mindre virksomheter med mindre interne hospiteringsmuligheter. Utover dette, synes hospitering i og mellom departementer å foregå stort sett som i andre virksomheter.

6.2 Muligheter for hospiteringsordningen

Potensial for mer hospitering

Gjennom undersøkelsen vi har gjennomført har vi kartlagt en rekke erfaringer med hospiteringsløp. Erfaringene fra disse er overveiende positive.

Respondentene opplever at hospitering gir klare gevinster i form av kompetanseutvikling for medarbeidere og samarbeid på tvers av enheter og virksomheter.

Det er også enkelte kostnader knyttet til gjennomføring av hospiteringsløp. Det er tekniske og administrative kostnader knyttet til å få tilgang til systemer på ny arbeidsplass, rapportering av arbeidstid, opplæring på ny arbeidsplass og oppfølging med både ny og opprinnelig arbeidsgiver. For avgivende virksomhet vil det i utgangspunktet også kunne være utfordrende å miste en ansatt i en periode, og dersom de tar inn en erstatter kan det komme kostnader til administrasjon og opplæring.

De positive erfaringene tyder imidlertid på at gevinstene i mange tilfeller er større enn kostnadene. Så lenge gevinstene er større enn kostnadene er hospitering et nyttig verktøy for de statlige virksomhetene, og det vil være positivt å styrke ordningen, og å gjøre den mer kjent så den kan tas i bruk flere steder.

Likevel virker hospitering i liten grad å være satt i system. Hospitering oppstår noe tilfeldig, og ordningen er heller ikke kjent blant alle ansatte.

Hospitering bidrar til økt fleksibilitet i oppgaveutførelsen og effektiv flyt av arbeidskraft

I dag brukes hospitering av en rekke ulike årsaker, i svært ulike situasjoner, og for å dekke ulike behov. Ofte er det behov for en spesifikk type kompetanse eller en ekstra ressurs i mottakende virksomhet, som utløser en hospitering. I andre tilfeller kan årsaken være hospitantens eget ønske om utvikling, nye arbeidsoppgaver eller miljøskifte, eller også et reelt ønske om å finne en ny jobb. Vi har også sett at hospiteringsordningen i noen tilfeller brukes for å løse ulike former for arbeidsmiljøkonflikter, ved å flytte enkeltansatte midlertidig, eller også med permanent flytting som formål. Således er hospitering et verktøy som kan brukes til å løse mange utfordringer og dekke ulike behov. Denne fleksibiliteten er en viktig styrke ved hospiteringsordningen.

Hospitering muliggjør at arbeidskraft kan flyttes dit det er mest behov for den, i tråd med hospitantens eget ønske, til relativt lave administrative kostnader. På denne måten understøtter hospiteringsordningen effektiv oppgaveløsning i staten. Ved å gi ansatte muligheten til å teste andre arbeidsplasser, gir det også de ansatte utviklingsmuligheter, uten store administrative kostnader og bindinger for begge parter som ellers ville vært knyttet rekruttering og ansettelse.

Hospiteringsordningen bidrar derfor til effektiv flyt av arbeidskraft, som kommer både arbeidsgivere og hospitanter til gode.

Hospitering kan gjøre staten mer attraktiv som arbeidsgiver

Muligheten for hospitering både internt og eksternt kan bidra til å gjøre statlige virksomheter mer attraktive. Særlig ekstern hospitering er i mindre grad mulig i andre sektorer. Dette gir statlige virksomheter et fortrinn, både for å tiltrekke seg kompetanse, og for å beholde ansatte i staten over tid.

Hospitering bidrar til økt kompetanse for enkeltansatte, og bedre samarbeid på tvers av virksomheter og enheter. Når statlige virksomheter forventes å samarbeide mer for å løse komplekse samfunnsutfordringer – knyttet til blant annet demografi, beredskap og klima og miljø – kan hospitering bidra til å øke informasjonsflyt og skape gode samarbeidsarenaer.

Hospitering kan gi nye muligheter for inkludering

Når en virksomhet eller avdeling låner ut en ansatt i en avgrenset periode gjennom hospiteringsordningen, oppstår det behov for å få løst hospitantens opprinnelige oppgaver. Avgivende virksomhet må legge en ny, midlertidig plan for oppgavedelingen internt. Dette kan gi en mulighet til å understøtte mobilitet i et bredere perspektiv, ved å hente inn arbeidskraft gjennom Nav til å løse enkelte oppgaver i en avgrenset periode. Gjennom Nav er det mulig å få rask tilgang til aktuelle kandidater, og for kortere perioder kan disse ansettes uten de vanlige ansettelsesprosessene. I noen tilfeller kan Nav dekke lønnen. Slik inkludering vil kreve noe administrasjon, tilpasning og fleksibilitet i oppgaveløsingen i virksomheten, men kan også innebære muligheter for å bli kjent med nye kandidater og løse enkeltoppgaver i en avgrenset periode uten omfattende rekrutteringsprosesser. Hospitering kan slik åpne for å se arbeidskraft i et større perspektiv, og gi statlige virksomheter økte muligheter til inkludering.

Statlige virksomheter ligger bak både kommunale og private virksomheter når det gjelder å inkludere personer med funksjonsnedsettelse eller andre utfordringer. Det er samtidig en politisk målsetning at statlige virksomheter i større grad skal gi arbeidsmuligheter til denne gruppen. En årsak til manglende inkludering i statlig sektor som ofte trekkes frem, er regelverket knyttet til ansettelser som statlige virksomheter må følge. Regelverket åpner likevel opp for unntak for disse reglene i inntil

et halvt, eller helt år i virksomheter der de lokale partene er blitt enige om det (se Oslo Economics (2024) for en nærmere beskrivelse av mulighetene for inkludering i statlige virksomheter).

6.3 Anbefalinger for videre arbeid

I det videre beskriver vi hvordan det kan jobbes på ulike nivåer med å tilrettelegge for økt bruk av hospitering. Anbefalingene omhandler å bruke hospitering mer strategisk når det gjelder kompetanseutvikling, sikre en tydeligere forankring, bedre praktiske verktøy, klare rammer, og tiltak for å sikre at hospitering er tilgjengelig for en større gruppe av de ansatte. Anbefalingene er oppsummert i Figur 6-1.

Både gevinstene og kostnadene ved hospitering vil avhenge av motivasjonen for hospitering og gjennomføringen i det enkelte tilfellet. Det er ikke gitt at man lykkes med å hente ut gevinster i alle hospiteringsløp, og hospitering bør kun brukes når det antas å utløse gevinster som veier opp for kostnadene. Dersom det skal jobbes videre med å øke bruken av hospitering er det naturlig å starte med områder hvor gevinstene forventes å være størst, og eventuelt hva som kan gjøres for å redusere kostnadene.

I omtalen av hospitering som ordning er det naturlig å vektlegge faktorer som kompetanseheving, faglig utvikling og samarbeid. Samtidig tyder informasjonsinnhentingen på at hospitering kan dekke svært ulike behov i virksomhetene, og at en av styrkene til ordningen nettopp er fleksibiliteten som den tilbyr. Selv om ulike former for bruk kan være mer ønsket enn andre, anbefaler vi at videre arbeid med hospitering bør fremme ønsket bruk, men at ordningen beholdes som en fleksibel ordning som kan ivareta ulike behov.

Tilrettelegging fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

I undersøkelsen er det blitt etterspurt en tydeligere forankring av hospiteringsordningen, på overordnet nivå. Med sitt overordnede arbeidsgiveransvar i staten kan Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet jobbe videre med å fremme hospitering blant statlige virksomheter og oppfordre til økt bruk.

En viktig del av et slikt arbeid bør være å tydeliggjøre retningslinjene for hospitering. Retningslinjene bør være tydeligere på hva hospitering er, når det er egnet, og hva som er intensjonen med ordningen. Vi vurderer at hospiterings rolle i arbeidet med kompetanse-

heving og faglig utvikling bør vektlegges, i tillegg til de positive effektene for samarbeid på tvers av enheter og virksomheter. Retningslinjene bør også fremheve mulighetene for å bruke hospiteringsordningen til strategisk kompetanseutveksling mellom virksomheter over tid, for eksempel der to virksomheter/enheter inngår et samarbeid som innebærer gjensidig utveksling av kompetanse. Dette må ikke bety at man mottar og avgir ressurser samtidig, men at enhetene på jevnlig basis har hospitanter som går den ene eller andre veien. Dette vil være relevant i tilfeller der to enheter har nytte av et tettere samarbeid eller behov for å lære av hverandre.

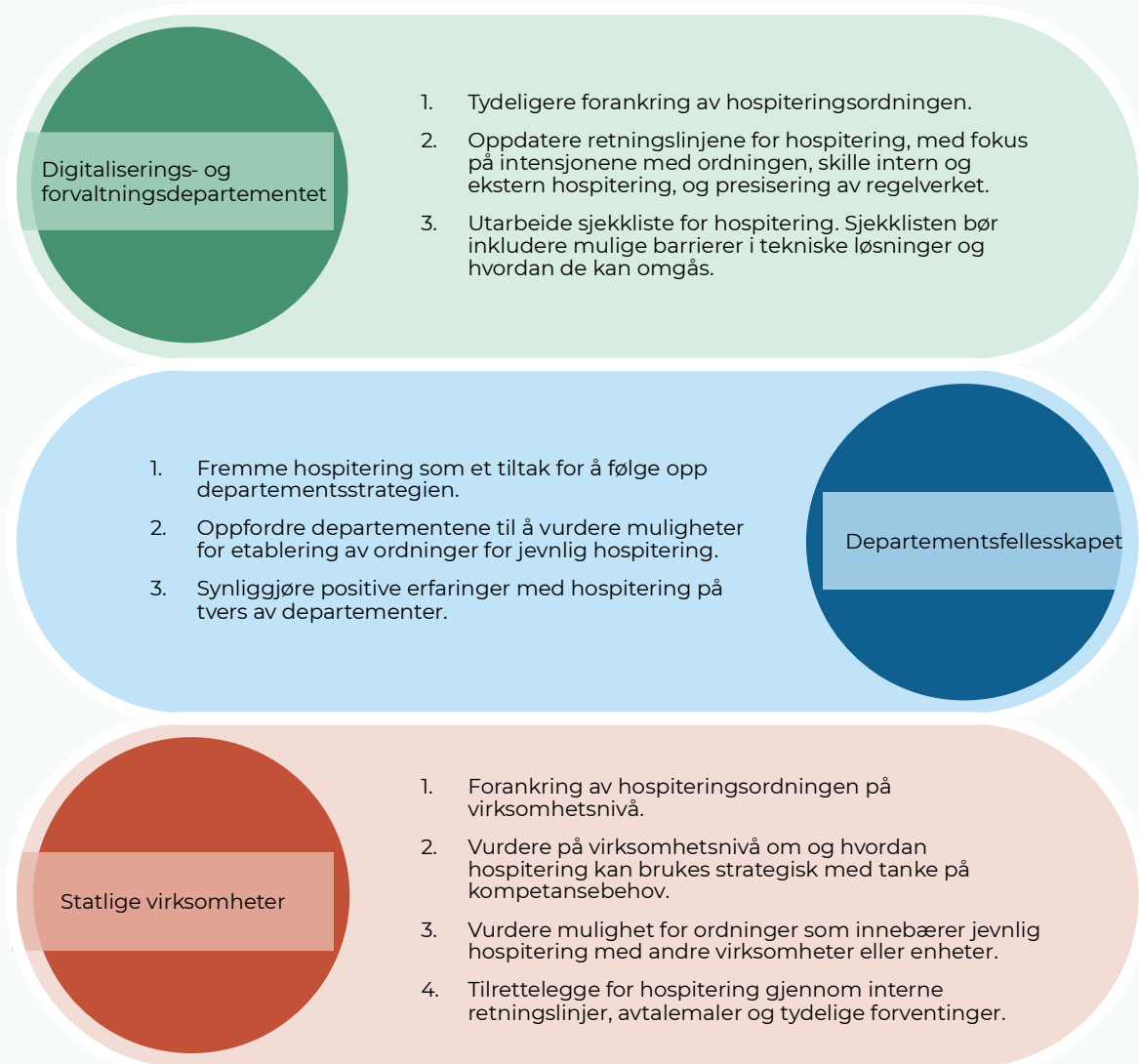
I retningslinjene bør videre rammene og reglene for hospitering være tydeligere, særlig grensegangen mot midlertidige ansettelser, for å redusere usikkerhet og ulik praksis mellom virksomheter. I arbeidet med å gjøre retningslinjene tydeligere

anbefaler vi også at det skilles mellom ekstern og intern hospitering, siden regelverket er noe ulikt i de ulike tilfellene. Et slikt skille kan gjøre ordningen enklere å forstå for virksomhetene.

I forlengelsen av dette kan det også være behov for å oppdatere avtalemalen. For å tydeliggjøre intensjonen med det enkelte hospiteringsløp kan for eksempel avtalemalen inneholde en del om målet for det konkrete hospiteringsløpet, eventuelt også oppgaver. For å hjelpe de statlige virksomhetene med arbeidet, kan det være nyttig å utarbeide en sjekkliste for hva man bør tenke på ved hospitering. Sjekklisten kan inneholde, men er ikke begrenset til, punkter som:

- Bestemme hvordan avgivende leder skal følge opp hospitanten
- Avklare lønn, varighet og andre formelle forhold

Figur 6-1: Anbefalinger



- Avklaring av håndtering av overtid og ferie
- Fastsette oppgaver for hospitanten
- Fastsette mål for hospiteringsløpet
- Bestemme hva som skal skje etter hospiteringsløpet, for eksempel knyttet til hospitantens arbeidsoppgaver, hvordan ervervet kompetanse skal benyttes, og intern deling av erfaring.

I en slik sjekkliste bør det også skilles mellom intern og ekstern hospitering. I tillegg kan sjekklisten gi noen forslag til løsninger eller omveier rundt kjente tekniske og administrative barrierer. Ved å få kunnskap om aktuelle barrierer før en hospitering kan ledere og hospitanter forberede seg på og ta grep for å redusere tekniske utfordringer ved oppstart, i den grad det er mulig. Dette vil og være mer effektivt enn at hver virksomhet selv skal identifisere løsninger og alternativer. Samtidig bør Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet se videre på om det er mulig å gjøre noe med dagens systemer eller regelverk for å redusere de tekniske og administrative utfordringene.

I informasjonsinnhentingen har det også blitt etterspurt muligheten for et fora der muligheter for hospitering kan synliggjøres, for eksempel på DFØ sine nettsider. En slik løsning vil eventuelt måtte veies opp mot økt ressursbruk i potensielt mer omfattende rekrutteringsprosesser for hospitanter.

Tilrettelegging i departementsfelleskapet

Hospitering kan være et tiltak for å følge opp den nye departementsstrategien «Code hver for oss. Best sammen». For å tilrettelegge for økt bruk av hospitering på tvers av departementene bør departementsfelleskapet fremme hospitering som et mulig tiltak. Dette kan og hjelpe departementene til å tenke mer strategisk rundt hospitering, for å øke bruken der nytten er størst. Fordi hospitering krever økt ressursbruk er det avgjørende at hospiteringen også gir gevinster. Departementsfelleskapet kan videre ha en rolle i å synliggjøre positive erfaringer med hospitering mellom departementer, til inspirasjon for andre.

Tilrettelegging på virksomhetsnivå

Statlige virksomheter som ønsker å øke bruken av hospitering, både internt i virksomheten og eksternt, bør forankre dette på virksomhetsnivå. Det kan for eksempel forankres i virksomhetsstrategien eller i kompetanseplaner. Det er også viktig at forankringen formidles nedover i virksomheten. Ledere på ulike nivåer må avveie en rekke ulike hensyn opp mot hverandre, og en tydelig forankring gjør det enklere for den enkelte leder å prioritere hospitering for sine ansatte. Som

oppfølging til strategien i departementsfelleskapet, bør særlig departementene tenke på hvordan de forankrer hospitering. Tydelige signaler fra ledelsen er viktig.

På virksomhetsnivå bør det også tenkes strategisk rundt hvordan virksomheten ønsker å bruke hospitering, hvor det er potensial med tanke på kompetanseheving og hvilke andre virksomheter det er ønskelig å utveksle hospitanter med. Siden hospitering medfører økt ressursbruk er det viktig at virksomheten har en bevisst tilnærming til hvordan de kan bruke ordningen for å få mest mulig gevinster, herunder vurdering av muligheten for å tenke inkludering når en hospitant avgis. Det kan særlig være aktuelt å se etter muligheter for å etablere samarbeid med andre virksomheter/-enheter om mer jevnlig hospitering mellom enhetene, som et kompetansetiltak. Hvis virksomheten tenker strategisk rundt hospitering som et kompetansetiltak, kan dette og være aktuelt å ta opp i møter med de lokale partene – på ulike nivå i virksomheten.

I den enkelte virksomhet er det også en rekke andre tiltak som kan iverksettes for å øke bruken av hospitering. Det kan tilrettelegges gjennom enkel tilgang på avtaler, retningslinjer for bruk av intern og ekstern hospitering i virksomheten, etablering av interne sider for annonsering av hospiteringsmuligheter, etablering av faste ordninger for hospitering mellom enheter/virksomheter, og synliggjøring av hvordan hospitering kan brukes som et tiltak for å beholde yngre ansatte, eller bidra til gode senkarrierer. Virksomhetene bør også vurdere hvilke forventinger de har til ledere som avgir og mottar hospitanter, for eksempel med tanke på oppfølging av hospitanter og hvem som får muligheten til å hospitere. En måte å få ledere til å reflektere rundt bruken av hospitering og hvordan den skal gi nytte, er å for eksempel ha en avtalemal der mål for hospiteringsløpet skal fastsettes, eventuelt også hvordan oppfølgingen skal foregå.

Fordi den enkelte leder som blir bedt om å avgi en hospitant kan ha egeninteresse i å si nei, for eksempel grunnet ressursituasjon, er det viktig at virksomheten er tydelige på hva de ønsker å oppnå gjennom hospitering. For en leder kan det være en bekymring at ansatte som hospiterer potensielt bytter stilling i etterkant. Ved intern hospitering kan det være positivt for virksomheten, hvis det gir mer effektiv utnyttelse av ressurser og kompetanse, selv om det er krevende for avgivende leder. En tydelig vektlegging av hospitering kan gjøre slike vurderinger enklere for ledere. I tillegg er det ikke slik at det å si nei til hospitering, i frykt for at den ansatte slutter, innebærer at den ansatte blir. Tvert

imot, hospitering kan bidra til å øke den enkeltes motivasjon for å bli i opprinnelig stilling over tid.

I tillegg til at ledere må prioritere hospitering, må også de ansatte motiveres til å ta i bruk ordningen. Vi tror dette først og fremst handler om å gjøre ordningen kjent, og å signalisere at hospitering kan gi verdi for den enkelte og for virksomheten som

helhet. Det er også viktig å være tydelig på at hospitering ikke medfører ulemper for den enkelte, for eksempel knyttet til lønnsutvikling. En god måte å både skape motivasjon og kjennskap til ordningen på, er ved å synliggjøre positive erfaringer fra gjennomførte hospiteringsløp. Dette kan skje gjennom deling av historier på virksomhetens intranett, eller i andre fora.

7. Referanser

Departementene, 2025. *Gode hver for oss. Best sammen. Strategi for departementsfellesskapet*, Oslo: Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

DFØ, 2025. *Utviklingen i antall ansatte i statsforvaltningen*. [Internett]
Available at: <https://www.dfo.no/nokkeltall-og-statistikk/organisering-og-ansatte-i-staten/utviklingen-i-antall-ansatte-i-statsforvaltningen>
[Funnet 21 November 2025].

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2022. *Statlige virksomheter, selskaper og andre organer*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/statlige-virksomheter-selskaper-og-andre-organer/id2344647/>
[Funnet 25 November 2025].

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024. *Arbeidsgiverstrategi 2024-2027*. [Internett]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/arbeidsgiverstrategi-2024-2027/id3035042/>

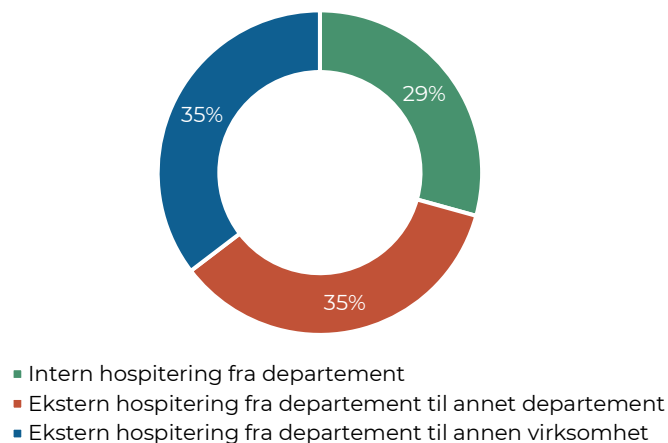
Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019. *Retningslinjer for intern mobilitet for arbeidstakere innenfor det statlige tariffområdet*, Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Oslo Economics, 2024. *Attraktive arbeidsplasser i staten*, Oslo: Oslo Economics.

Oslo Economics, 2024. *Fremmere og hemmere for inkluderingsarbeid i statlig tariffområde*, Oslo: Oslo Economics.

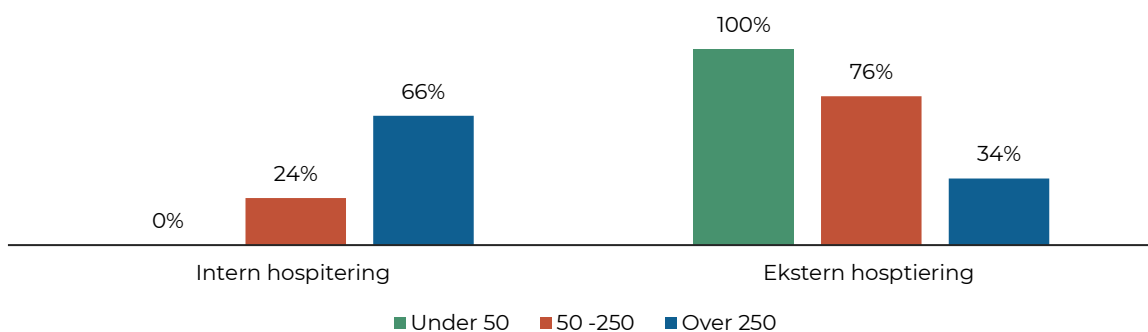
Vedlegg A Supplerende figurer

Figur 7-1: Hospitering fra departement (N=77)



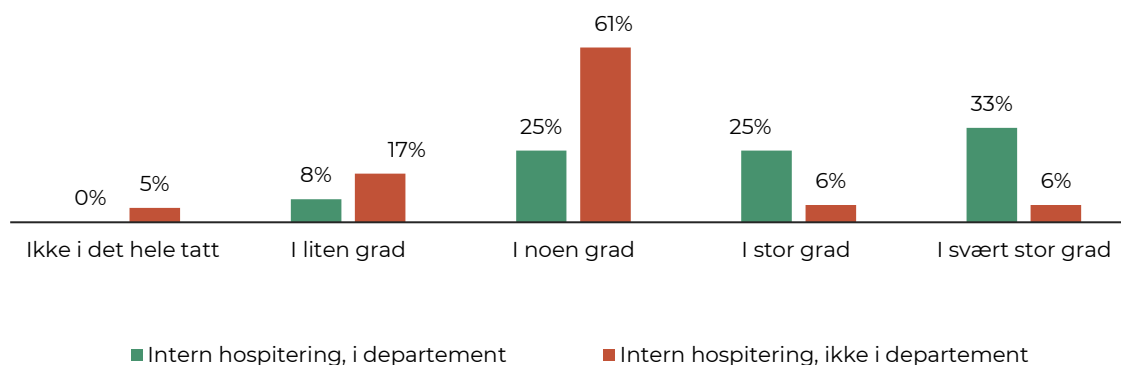
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-2: Type hospitering basert på virksomhetsstørrelse. (N = 277)



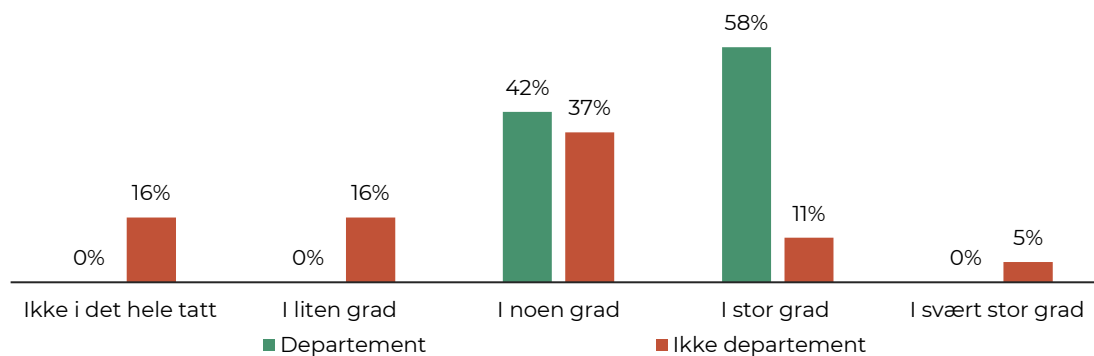
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-3: I hvor stor grad tilrettelegges det for intern hospitering? (N=30). Basert på svar fra HR-ansatte.



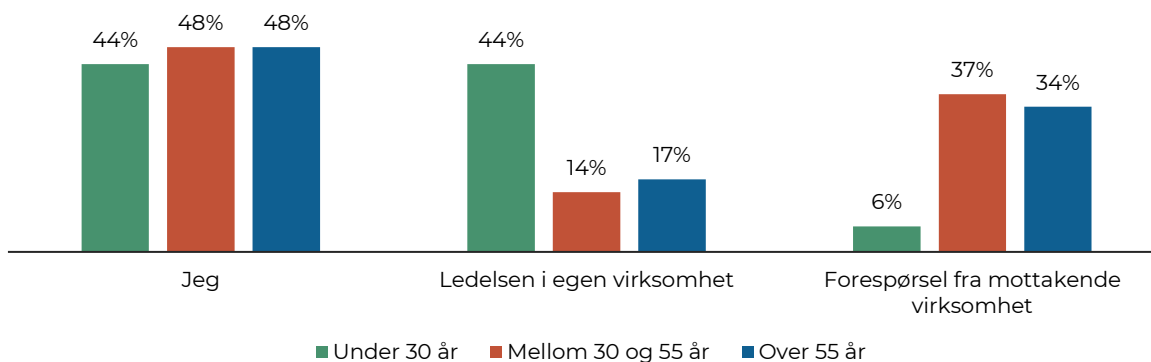
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-4: I hvor stor grad tilrettelegges det for ekstern hospitering? (N=31). Basert på svar fra HR-ansatte.



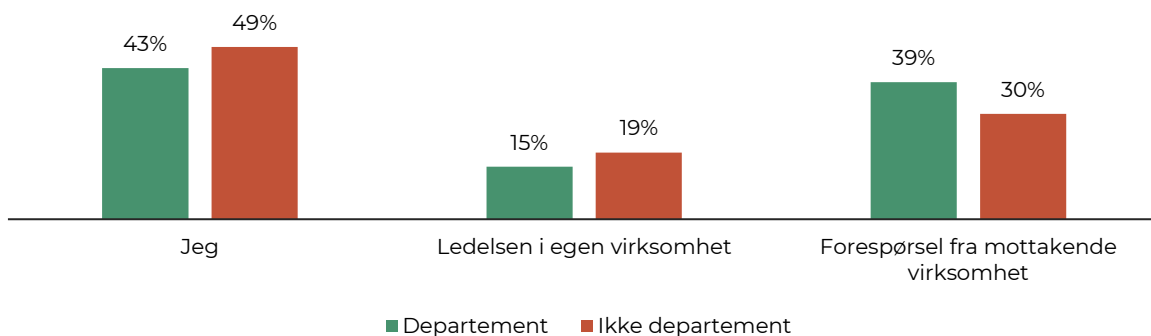
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-5: Hvem tok initiativ til hospiteringen? (N=140). Basert på svar fra hospitanter.



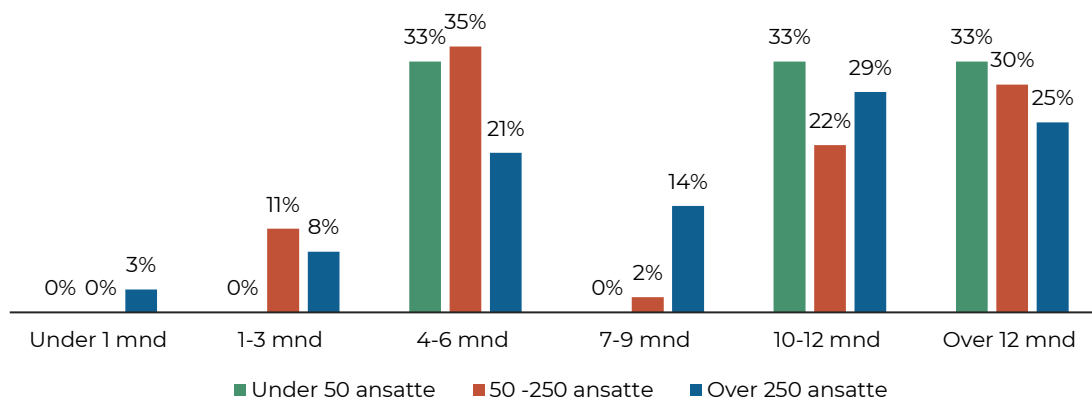
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-6: Hvem tok initiativ til hospiteringen? (N=140). Basert på svar fra hospitanter.



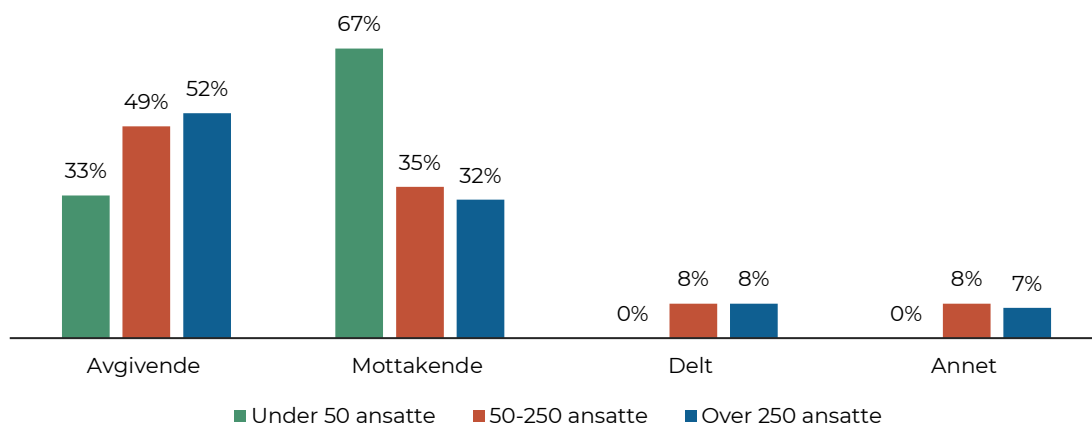
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-7: Hospiteringens varighet basert på virksomhetsstørrelse. (N = 266)



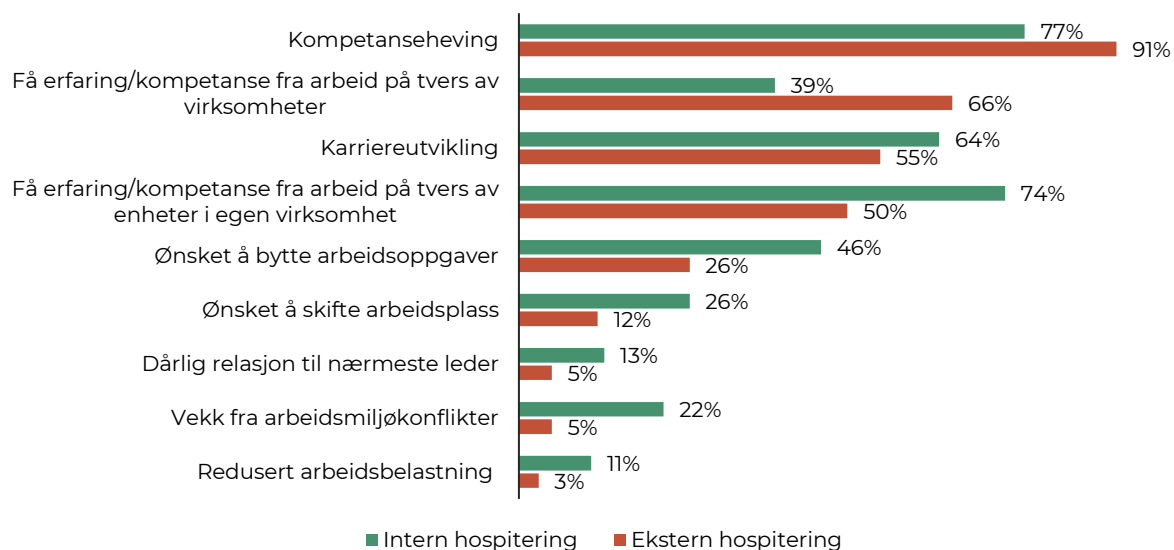
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-8: Hvem betaler hospitantens lønn? (N = 281)



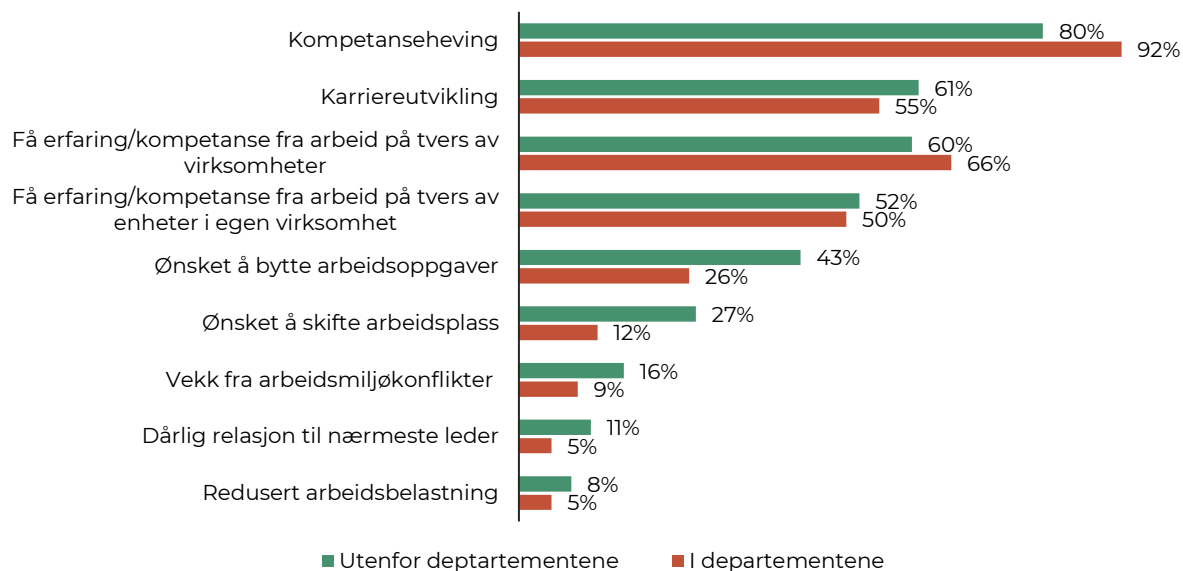
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-9: I hvilken grad var følgende faktorer en motivasjon for at du hospiterte? (N=142). Basert på svar fra hospitanter, prosent som har svart enten i stor grad eller i svært stor grad



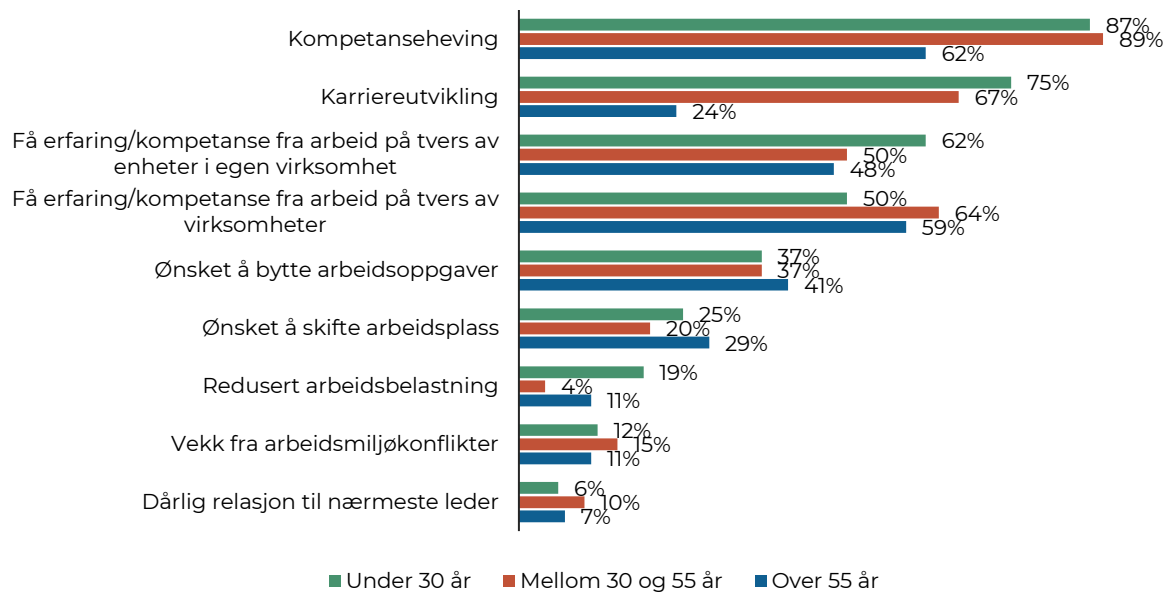
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-10: I hvilken grad var følgende faktorer en motivasjon for at du hospiterte? (N=140). Basert på svar fra hospitanter, prosent som har svart enten i stor grad eller i svært stor grad



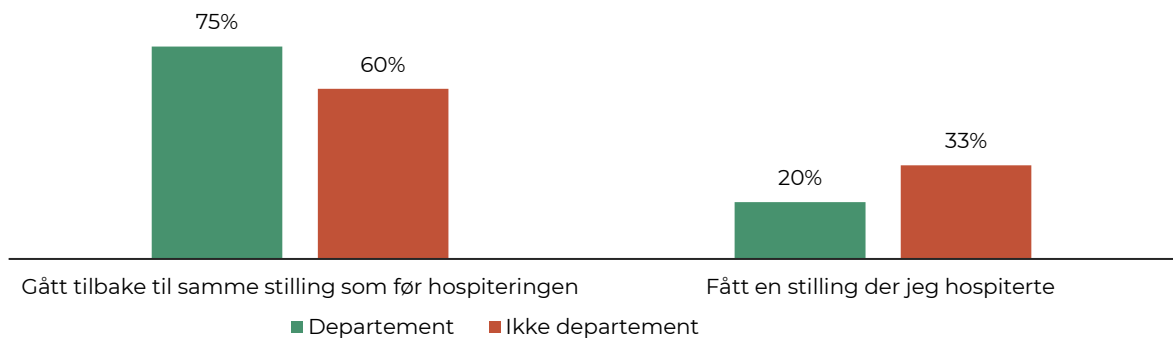
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-11: I hvilken grad var følgende faktorer en motivasjon for at du hospiterte? (N=140). Basert på svar fra hospitanter. (Andel som har svart enten i stor grad eller i svært stor grad)



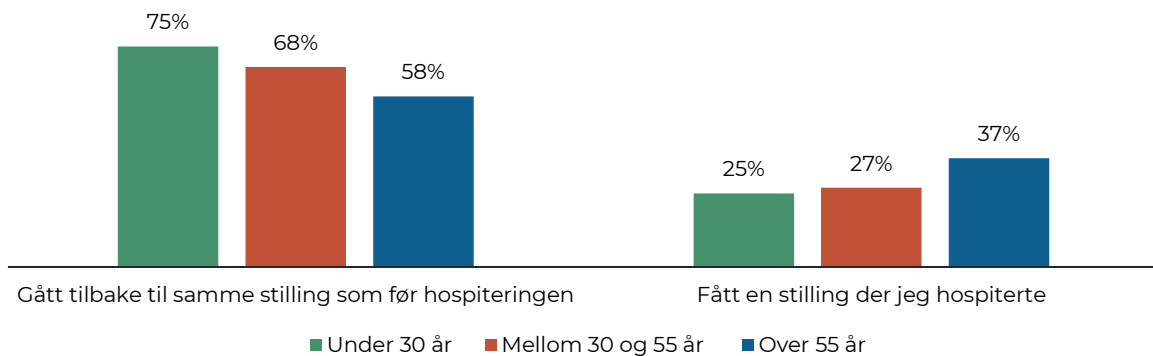
Kilde: Oslo Economics

Figur 7-12: Hva er din situasjon i dag? (N=76). Basert på svar fra hospitanter



Kilde: Oslo Economics

Figur 7-13: Hva er din situasjon i dag? (N=76). Basert på svar fra hospitanter.



Kilde: Oslo Economics

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

E-post og telefon:
post@osloeconomics.no
+47 21 99 28 00

Besøksadresse:
Klingenberggata 7A
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vika
0118 Oslo