



Styresak 076-2016

Nordlandssykehuset HF's rekrutteringsstrategi 2016-2020

Saksbehandler: Astrid Jakobsen
Dato dok: 01.09.2016
Møtedato: Settes inn manuelt
Vår ref: 2016/699

Vedlegg (trykt): Nordlandssykehuset HF's Rekrutteringsstrategi 2016-2020
Vedlegg (ikke tr): Regional strategisk kompetanseplan, fase 1 og 2
Regional handlingsplan for rekruttering og stabilisering 2016-2020
Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019), Meld.St.11 (2015-2016)

Innstilling til vedtak:

Styret vedtar det fremlagte utkast til rekrutteringsstrategi som Nordlandssykehusets rekrutteringsstrategi for perioden 2016-2020.

Bakgrunn:

Styret bes i denne saken om å vedta utkast til rekrutteringsstrategi for perioden 2016-2020. Rekrutteringsstrategien betraktes som en delstrategi i arbeidet med foretakets strategiske kompetanseplan. Strategien skal være koordinert med foretakets overordnede målsetting, visjon, oppgaver og behov for kompetanse til enhver tid, og tilpasset ulike lokale forhold i Nordlandssykehuset Lofoten, Vesterålen og Bodø. Videre skal den revideres i tråd med og implementeres i det kommende arbeidet med foretakets strategiske utviklingsplan.

Direktørens vurdering:

Direktøren prioriterer rekruttering av kvalifiserte medarbeidere høyt i foretakets mål- og styringsarbeid. En strategisk tilnærming for forankring og implementering er derfor nødvendig for å sikre effektiv og god kvalitet på rekrutteringsarbeidet i alle ledelsesprosesser og planarbeid. Videre er det ønskelig å satse på god profilering, identitetsskaping, merkevarebygging og et godt omdømme, og hvor rekrutteringsstrategiske føringer vil bidra i denne retning. Det er av stor betydning at strategien på sikt vil medføre kostnadsreduksjon og større profesjonalisering av rekrutteringsprosessen i Nordlandssykehuset. Direktøren anbefaler styret til å gi sin tilslutning til rekrutteringsstrategien slik den foreligger.

1. Innledning

Mangel på kvalifisert helsepersonell vil i fremtiden være en av de største utfordringer for de fleste helseforetakene. I henhold til demografiske endringer vil behovet for økte årsverk stige med 27 prosent fram mot 2030, og med 40 prosent fram mot 2040. Tilgangen på helsepersonell vil ikke være tilstrekkelig for å dekke opp for denne økningen, og det forventes rekrutteringsutfordringer spesielt rettet mot enkelte faggrupper. Med utviklingen i medisinske-teknologiske behandlingsmetoder, utstyr, kommunikasjonsløsninger o.l., vil fremtidens helseforetak ha behov for andre faggrupper enn som tradisjonelt har vært benyttet tidligere.

Oppdragsdokumentet 2016 vedrørende personell, utdanning og kompetanse viser til langsiktig mål som å sikre *riktig kompetanse på rett plass, tilstrekkelig helsepersonell og god utnyttelse av personellressursene*. Rekruttering av kvalifisert personell vil da være ett av Nordlandssykehusets viktigste HR- tiltak. Å inneha den rette kompetanse for å nå mål og løse pålagte oppgaver, forutsetter ansatte med de rette kvalifikasjoner til enhver tid. I strategisk kompetansestyring er fire hovedområder sentrale. Disse er anskaffelse (rekruttering), stabilisering, utvikling og avvikling av kompetanse. Områdene kan ikke ses atskilte, men henger sammen, påvirkes og utvikles i samspill. Ved å satse på stabilisering og vedlikehold av kompetanse, samt gi faglige utviklingsmuligheter til ansatte, vil en i større grad beholde foretakets kritiske og betydningsfulle kompetanse. Når medisinskfaglig og teknologisk utvikling fremskrides, vil det også være nødvendig å avvikle kompetanse som ikke lengre er av betydning for å nå Nordlandssykehusets mål. Rekruttering vil være en prioritert oppgave i arbeid med strategisk kompetanseutvikling og –planlegging, og vil derfor betraktes som en delstrategi i denne sammenheng. Den vil bli føyd inn i Nordlandssykehusets strategiske kompetanseplan når den foreligger.

Strategien skal være koordinert med foretakets overordnede målsetting, visjon, oppgaver og behov for kompetanse til enhver tid, og tilpasset ulike lokale forhold i Nordlandssykehuset Lofoten, Vesterålen og Bodø. Videre skal den revideres i tråd med og implementeres i det kommende arbeidet med foretakets strategiske utviklingsplan.

Målsetting

Strategiens overordnede mål er at Nordlandssykehuset HF skal rekruttere fremtidens ledere og medarbeidere som har den rette kompetanse til å sikre riktige og trygge behandlingstilbud til foretakets pasienter. Rekrutteringsprosessen skal forankres i alle ledelsesledd og sikre at foretaket er konkurransedyktig i arbeidsmarkedet.

To delmål er definerte, og disse er:

Delmål 1: Nordlandssykehuset HF skal fremstå som en attraktiv arbeidsplass som bidrar til at ønskede medarbeidere velger oss.

Delmål 2: Nordlandssykehuset HF skal rekruttere rett kompetanse gjennom evidensbaserte rekrutteringsprosesser, og sikre kvalitet på aktuelle interne og eksterne medarbeidere.

Til hvert delmål er utfordringsbilder skisserte, og tiltaksområder med konkrete tiltak definerte.

Prosess i forbindelse med utvikling av strategien

Proessen rundt utarbeidelse av Nordlandssykehusets rekrutteringsstrategi 2016-2020 har vært som følger:

- 24. februar: Dialogmøte med tillitsvalgte
- 29. mars: Sendt til høring i alle klinikker og stabsavdelinger via klinikkjefer/avdelingsledere
- 8.mars: Direktørens ledergruppe for innspill og justering
- 21.mars: Opprettelse av arbeidsgruppe bestående av aktuelle bidragsytere fra klinikker, tillitsvalgte og HR- Personalseksjon

- 5.juli: Fremlagt for direktørens ledergruppe for nye innspill og justering.
- 12.juli: Godkjent av ledergruppen
- 12.august: Innstilling til styresak oversendt direktøren
- 23.august: Drøftingsmøte med tillitsvalgte
- 25.august: Saken drøftes i AMU
- 9. september: Sak om rekrutteringsstrategi presenteres Nordlandssykehuset styre

Arbeidsgruppen har bestått av tillitsvalgte fra Norsk Sykepleierforbund og Den norske legeforening, klinikkssjef fra Psykisk helse og rusklinikken, avdelingsleder fra Kirurgisk ortopedisk klinikk, avdelingsleder og enhetsleder fra Diagnostisk, kommunikasjonssjef, seksjonsleder fra HR- Personal og rådgivere fra HR- Kunnskapsbygging og rekruttering. Arbeidet har vært ledet av seksjonsleder ved HR- Kunnskapsbygging og rekruttering. Det har vært avholdt 3 arbeidsgruppemøter.

Evalueringsrapport vil årlig bli vurdert og eventuell forslag til revisjon gjort. Status vil forelegges styret for oppdatering og innspill.



Rekruttering i Nordlandssykehuset 2016-2020

- strategier og tiltak

Innledning:

Bakgrunn

I følge «Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019)» vil demografiske endringer medføre behov for økning av årsverk i helsetjenesten med 27 prosent fram mot 2030, og med 40 prosent fram mot 2040. Behovet for kvalifisert helsepersonell vil med dette medføre en rekrutteringsutfordring for de fleste helseforetakene. Helse Nord RHF har en særlig stor utfordring, ved at en større andel ansatte enn landsgjennomsnittet er mellom 55 og 67 år, noe som vil føre til en større aldersavgang de nærmeste årene. Det gjelder særlig faggrupper som spesialsykepleiere, enkelte legespesialister og hjelpepleiere/helsefagarbeidere (Kilde: Strategisk kompetanseplan Helse Nord, fase 1).

Med utviklingen i medisinsk-teknisk utstyr, nye og avanserte behandlingsformer og moderne kommunikasjonsløsninger, vil fremtidens sykehus også ha behov for faggrupper som tradisjonelt ikke har vært benyttet tidligere, f.eks. fysikere, teknologer, farmasøyter, ingeniører og informatikere. I tillegg vil framskrivningene av befolkningens sykdomsutvikling påvirke hvilken kompetanse som skal utvikles, prioriteres og anskaffes. Lovendringer og nye rettigheter gir pasienter større valgfrihet, noe som øker konkurransen mellom offentlige helseforetak og private helsetilbydere om medarbeidere med riktig kompetanse. Den nasjonale helse- og sykehusplanen ber derfor helseforetakene styrke arbeidet med personellplanlegging, rekruttering og kompetanseutvikling, for å møte framtidens behov.

For Nordlandssykehuset HF vil dette måtte medføre en bevisst og strategisk tilnærming til rekrutteringsutfordringer som spesifikt er gjeldende for foretaket. Det vil forde en mer proaktiv og løsningsorientert holdning, aktivt arbeid med foretakets omdømme som attraktiv arbeidsgiver, og andre forhold som påvirker helsepersonells valg av arbeidsplass.



I strategisk kompetansestyring er fire hovedområder sentrale. Disse er rekruttering, stabilisering, utvikling og avvikling av kompetanse. Områdene kan ikke ses atskilte, men henger sammen, påvirkes og utvikles i samspill. Ved å satse på stabilisering og vedlikehold av kompetanse, samt gi faglige utviklingsmuligheter til ansatte, vil en i større grad kunne beholde foretakets kritiske og betydningsfulle kompetanse. I takt med den medisinske og teknologiske utviklingen, vil det også være nødvendig å avvikle kompetanse som ikke lenger er av betydning for å nå Nordlandssykehusets mål. Rekruttering vil være en viktig og prioritert oppgave i arbeid med strategisk kompetanseutvikling og -planlegging, og må derfor betraktes som en delstrategi i Nordlandssykehusets overordnede kompetanseplan. Delstrategien som her omfatter rekruttering med tilhørende tiltaksområder, vil bli føyd inn i den strategiske kompetanseplan for Nordlandssykehuset når den foreligger.

For øvrig skal strategien være koordinert med foretakets overordnede målsetting, visjon, oppgaver og behov for kompetanse til enhver tid, samt tilpasset ulike lokale forhold i Nordlandssykehuset HF. Videre skal rekrutteringsstrategien revideres i tråd med og implementeres i det kommende arbeidet med strategisk utviklingsplan for Nordlandssykehuset.

Førende dokumenter som ligger til grunn for strategien er:

- Strategisk kompetanseplan Helse Nord, fase 1 og 2
- Regional handlingsplan for rekruttering og stabilisering 2016-2019
- Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019), Meld. St.11 (2015-2016)

Definisjon:

Rekruttering har to funksjonsområder. Den ene funksjonen er prosessen som innebærer å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling. Oppgavene består av profileringsaktiviteter, forarbeid og analyse av oppgaver, stillingsprofiler, kvalifikasjonskrav og hvordan vi skal nå den rette søker. Den andre funksjonen er selve utvelgelsesprosessen av aktuelle søkere. Det vil si den prosess og de metoder som anvendes for å velge ut den av de relevante kandidatene som skal tilbys den ledige stillingen.

Overordnet mål:

Nordlandssykehuset skal rekruttere fremtidens ledere og medarbeidere som har den rette kompetansen til å sikre riktige og trygge behandlingstilbud til foretakets pasienter. Rekrutteringsprosessen skal forankres i alle ledelsesledd og sikre at foretaket er konkurransedyktig i arbeidsmarkedet.

For å nå dette overordnede mål, er to delmål definert.

Delmål 1:

Nordlandssykehuset HF skal fremstå som en attraktiv arbeidsplass som bidrar til at ønskede medarbeidere velger oss

Utfordringsbilde for NLSH:

- Det er behov for systematisk omdømmebygging og tydelig profilering av foretaket som arbeidsplass
- Det er behov for å fremheve foretakets og regionens egenart som arbeids- og bosted
- Rekrutteringsmulighetene som ligger i å være et utdanningssykehus er underutnyttet
- Bedre samarbeid med vertskommuner om rekruttering
- Mangel på engelskspråklig informasjonsmateriell som er nødvendig for å nå et internasjonalt arbeidsmarked

Tiltaksområder:

1. Utvikle omdømme og informasjon som bidrar til rekruttering og stabilisering av medarbeidere og ledere (employer branding)
2. Utvikle og styrke samarbeid med kommuner
3. Styrke - og bevisst bruke - Nordlandssykehuset rolle som utdannings- og forskningssykehus i rekrutteringsøyemed

Tiltak:

Tiltaksområde 1:

Omdømme:

- Bruke ansattes erfaring for å synliggjøre muligheter som arbeidstaker i Nordlandssykehuset
 - Bruke sosiale medier og offentlige rom til kunnskapsformidling fra fagmiljø og brukere av helsetjenesten
 - Bruke levende bilder og tekst som gir en konkret beskrivelse av jobbutøvelse. Materialet brukes også i annonsering og promotering av foretaket generelt
- Utvikle plan for profilering og omdømme sammen med kommunikasjonsavdelingen og aktuelle klinikker, om det unike ved å bo og leve i Lofoten, Vesterålen og Salten
 - Gjengi ansattes oppfatning av det attraktive og unike ved å jobbe og bo i Nordland, gjennom bruk av filmopptak og tekster som kommuniserer dette til aktuelle jobbsøkere
- Åpenhet og nærhet
 - Utvikle konseptet bak "Nordlandssykehuset i Stormen" ved forelesninger og diskusjoner i offentlige arenaer ved alle lokalisasjonene

Ledelse:

- Forskningsbasert lederutvikling og lederopplæring som har fokus på medarbeiderstøtte, relasjonsledelse og kommunikasjonsferdigheter, tydelig lederskap og teamutvikling
 - Rullering av interne lederprogrammer for ledere på ulike ledernivå i foretaket
 - Deltakelse i eksterne lederutviklingsprogram som f.eks. Norsk topplederprogram, og lederutdanninger som f.eks. mastergradsutdanning i helseledelse ved Nord universitet
 - Deltakelse i ledermobiliseringsprogrammet, i regi av Nasjonal ledelsesutvikling (NLU)

Annet:

- Tilby gode faglige utviklingsmuligheter i form av forskningsaktivitet, utviklende oppgaver og kompetanseheving, samt deltakelse i tverrfaglige nettverk og i samarbeid på tvers av spesialiteter
- Utvikle og iverksette handlingsplaner med tiltak som styrker trivsel og et godt arbeidsmiljø
- Utarbeide ordninger med arbeidsdeling av oppgaver fra en faggruppe til en annen
- Arbeide for heltidskultur i foretaket ved å redusere antall deltidsstillinger slik at nytilsatte tilbys størst mulig stillingsstørrelse (jfr. Oppdragsdokument 2016 til helseforetakene)
- Videreutvikle en personal- og lønnspolitikk som stimulerer til rekruttering
- Utarbeide engelskspråklig informasjonsmateriell for å nå et større, internasjonalt arbeidsmarked

Tiltaksområde 2:

- Iverksette felles prosjekter ved like rekrutteringsutfordringer
 - Felles tiltak rettet mot enkelte faggrupper
- Utvikle en utvidet «velkomstpakke» som inneholder tiltak rettet mot lokalmiljøet, familieforhold og andre viktige samarbeidsområder i de ansattes bostedskommuner

Tiltaksområde 3:

Utdanning og veiledning

- Samarbeide med utdanningsinstitusjoner om tilstrekkelig utdanningskapasitet, styrking av foretakets bestillerrolle, felles forskningsprosjekter med studentdeltakelse som er rettet mot foretakets kompetansebehov og gjensidig styrking av fagmiljøene
- Styrke kvaliteten på veiledningen for å skape faglig interesse og trivsel, og dermed utløse ønske om å søke stilling etter endt utdanning
 - Opprette veilederfunksjoner hvor 1-2 sykepleiere/andre faggrupper har ansvar for en gruppe studenter
 - Søke årlige samarbeidsmidler fra Nord universitet og Norges arktiske universitet, rettet mot forbedring av veiledningskompetanse
 - Opprette kombinerte stillinger i samarbeid med universitetene
- Ta godt imot studenter, lærlinger og utdanningskandidater, og tydeliggjøre gjennom praksisperioden verdien av at de utgjør våre fremtidige medarbeidere i Nordlandssykehuset
- Forbedre og utvikle felles organisering av lærlingefunksjonen
 - Opprette eget opplæringskontor for ulike lærlinger i foretaket og ivareta regional funksjon for helsefaglærlingene

Delmål 2:

Nordlandssykehuset HF skal rekruttere rett kompetanse gjennom evidensbaserte rekrutteringsprosesser, og sikre kvalitet på aktuelle interne og eksterne medarbeidere

Utfordringsbilde for NLSH:

- Kunnskap om rekruttering er utilstrekkelig blant ledere, andre rekrutteringsansvarlige og tillitsvalgte
- Språkutfordringer ved innleie og ansettelse av utenlandsk arbeidskraft
- Utilstrekkelige rutiner for tildeling av bolig, samt at store deler av boligmassen har for dårlig standard til bruk i rekrutteringsøyemed
- Utilstrekkelig oversikt over arbeidskraftreserven i foretaket
- Dagens annonsering og profilering har begrenset rekrutteringseffekt, og når i mindre grad den ønskede målgruppen

Tiltaksområder:

1. Utvikle kunnskap om rekruttering for ledere, tillitsvalgte og andre som arbeider med rekruttering
2. Utvikle og ta i bruk en verktøykasse som bidrar til å profesjonalisere og forbedre prosedyrer, metoder og rutiner for kompetanseprofilering, annonsering og utvelgelsesprosesser i rekrutteringsarbeid
3. Ha særlig fokus på utsatte områder knyttet til rekruttering

Tiltak:

Tiltaksområde 1:

- Kompetanseheving om rekruttering for ledere, tillitsvalgte og andre med rekrutteringsansvar
 - Generelt om rekrutteringsarbeid
 - Intervjuteknikk og gode tilsettingsprosesser med fokus på god informasjon, rask behandling og gode opplevelse av intervjuet
 - Bruk av testverktøy og kompetanseprofilering
 - Analysearbeid, som jobbanalyse og verdikjedeanalyse

Tiltaksområde 2:

- Gjennomføre behovsanalyse/jobbanalyse forut for utlysning av ledige stillinger (kravspesifikasjon)
- Alle som rekrutterer skal følge rekrutteringsprosedyrene
- Utvikle og ta i bruk rekrutteringsverktøykasse
 - Mal for arbeidsflyt i hele rekrutteringsprosessen, fra beslutning om utlysning av stilling til ansettelse
 - Teknologiske verktøy og metoder
 - Beskrivelse av utvelgelsesmetoder og prosedyrer, blant annet for kompetanseprofilering
 - Annonseringsrutiner og beskrivelse av metoder
 - Forslag til bruk av ulike moderne og oppdaterte medier/kanaler for annonsering
- Målrettet rekruttering av legespesialister og annen kritisk kompetanse
- Modernisere og fornye prosessene slik at de sikrer rask saksbehandling ved ansettelse
 - Tid fra beslutning til kontrakt er snarest
 - Endre og fornye arbeidskontrakt i tråd med dagens og fremtidens håndtering av ansettelse
- Forbedre samhandling mellom ansvarlige aktører i rekrutteringsarbeidet
 - Styrke samarbeidet ved tydelig arbeidsfordeling mellom bidragende parter, som HR-ansvarlige og ledere
 - Ha tilgang på kompetent stabstøtte i rekrutteringsprosessen, samt forbedre og utvikle dagens støtteordning
 - Opprette klinikkvise rekrutteringsteam
 - Etablere lokal rekrutteringskompetanse i Lofoten og Vesterålen

Tiltaksområde 3:

- Etablere språkskole for utenlandske ansatte i Nordlandssykehuset
 - Samarbeid med ekstern leverandør av språkundervisning
 - Tilpasset fagspråk og klinikkens behov
- Utarbeide strategi for utleie av egnede boliger i samarbeid med Senter for drift og eiendom
 - Sørge for tilfredsstillende botilbud, spesielt til ansatte i rekrutteringssvake stillinger

○ Særlige rekrutteringsutfordrende grupper/stillinger

- HR-avdelingen prioriterer og tilbyr lederstøtte spesielt i disse tilfeller
- Stipendordning for utvalgte grupper, for eksempel til studenter i siste utdanningsår, mot forpliktelse om at de begynner i foretaket etter endt utdanning.
- Bruke de aktuelle grupperes fagnettverk for målrettet innsats mot disse, med mål om å rekruttere herfra. Ved rekruttering av for eksempel legespesialister skal tilsatte overleger/legespesialister være aktive bidragsytere i rekrutteringen
- Deltakelse i ulike rekrutteringsarenaer (messer o.l.) spesielt rettet mot utvalgte, kritiske kompetanseområder
- Samarbeide med utdanningsinstitusjoner om rekruttering av studenter til de mest rekrutteringsutfordrende fagområder, for eksempel til videreutdanning/masterutdanning innen operasjons-, intensiv-, barne-, anesthesi-, og kreftsykepleie
- Iverksette rekrutteringsprosjekter i forhold til særlig utfordrende faggrupper, eks enkelte legespesialister, bioingeniører, sykepleiere og merkantil personell
 - For å imøtekomme den nåværende og fremtidige sykepleiermangelen, prioriteres oppstart av et prosjekt høsten 2016 rettet mot denne gruppen
 - ✓ Prosjektet vil inneholde undersøkelse og analyse av fag- og arbeidsforhold som grunnlag for prosjektets satsingsfelt
 - ✓ Ha fokus på tiltak rettet mot blant annet anvendelse av arbeidskraftreserven, arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsstørrelser, fagutvikling og omdømmebygging
- Beholde og legge til rette for tidligere gruppe 1 tjeneste for LIS i flest mulig spesialiteter

HR- Seksjon for kunnskapsbygging og rekruttering, 09.08.2016