



GRAN KOMMUNE

Rekruttere og beholde helsepersonell i turnus

rapport fra arbeidsgruppe

oktober 2024





Innledning

Med bakgrunn i mandatet som skulle gi retningslinjer for arbeidsgruppen, har vi undersøkt tiltak for å rekruttere og beholde kvalifisert helsepersonell i turnusstillinger i Gran kommune. Dette er prosjektets hovedmål. I tillegg har vi sett på faktorer som kan redusere sykefravær, turnover og bidra til stabil bemanning i helse- og omsorgstjenestene i kommunen.

Prosjektet inkluderer alle yrkesgrupper med helse- og sosialfaglig bakgrunn i turnus. Med de demografiutfordringene vi står overfor, med flere eldre innbyggere over 67 år, vil behovet for helse- og omsorgstjenester øke betydelig. Vi må også forvente å levere disse tjenestene med færre ansatte enn i dag. Derfor blir det viktig å beholde dagens arbeidskraft, samtidig som vi sikrer at kommunen er en attraktiv arbeidsgiver for framtidig rekruttering.

Ifølge "*Rapport fra Nasjonalt Senter for Distriktsmedisin – Rekruttere og beholde sykepleiere i distriktskommuner*", opplever tre av fire distrikts-kommuner at det er vanskelig å rekruttere sykepleiere. NAV anslår at det mangler 6 600 sykepleiere i Norge i dag. Prognoser for befolkningsutvikling viser at behovet vil øke. Det er altså en landsomfattende mangel utdannede sykepleiere, for å dekke dagens og framtidens behov.

Derfor er det viktig at vi i Gran kommune iverksetter tiltak som gjør at vi både beholder og ivaretar dagens ansatte. Tiltakene bør være basert på faktorer ansatte selv sier er avgjørende for å fortsette å jobbe her.

Tjenestene som omfattes av denne rapporten er:

- helse- og omsorgsinstitusjoner
- hjemmetjenesten
- tilrettelagte tjenester
- psykisk helse- og rustjeneste Haugsbakken 5

Arbeidsgruppa og deres grunnlag for å finne tiltak

Arbeidsgruppa som har utviklet tiltakene består av:

- Alexander Jørgensen, HR-rådgiver
- Anne Kjerland Slette, enhetsleder Hjemmetjenesten
- Gunn Kristin Reinli, enhetsleder Tilrettelagte tjenester
- Heidi Fredrikstad, tjenesteleder Haugsbakken 5
- Silje Jordheim Holm, HR-konsulent

Tillitsvalgte ble også involvert høsten 2024:

- Ingrid Frydenlund, hovedtillitsvalgt Fagforbundet
- Astrid Mathilde Morstad Berget, hovedtillitsvalgt Norsk Sykepleierforbund
- Marie Stenberg Midtgarden, hovedtillitsvalgt Fellesorganisasjonen



For å komme fram til tiltakene har vi:

- hørt erfaringene fra Lunner, Stange, Østre Toten, Arendal, Tromsø og Bjørnafjorden kommuner
- gjennomført spørreundersøkelse blant tjenesteledere om tidsbruk knyttet til ulike arbeidsoppgaver
- gjennomført spørreundersøkelse blant helsepersonell i turnus i Gran kommune, om hva som bidrar til at de ønsker å fortsette å jobbe her
- kartlagt lederspenn i avdelingene som omfatter helsepersonell i turnus.
- drøftet ulike tiltak basert på innhentet informasjon fra forskning og statistikk
- vurdert tidligere gjennomførte tiltak, for å se om noen videreføres og utvikles
- deltatt i fagforum som omhandler emosjonelle belastninger på jobb
- hatt arbeidsverksted med ansatte med ulik ansiennitet og fagbakgrunn, på tvers av tjenestene som omfattes av prosjektet

Arbeidsgruppa begynte arbeidet i mars, men har ikke hatt fristilt tid til prosjektet. Dette har ført til noen utfordringer med kontinuitet innledningsvis i arbeidet. Høsten 2024 har gruppa hatt hyppigere møter, der tillitsvalgte også har deltatt.

Tiltakene vi presenterer, er basert på undersøkelser gjort i prosjektet. Vi mener tiltakene er riktige og viktige for det videre arbeidet. Vi skiller ikke mellom tiltak for å rekruttere og tiltak for å beholde ansatte, vi ser at begge deler er avgjørende. Tiltak for å beholde dagens ansatte er også viktig for å bygge et godt omdømme og bidra til at kommunen framstår som en attraktiv arbeidsgiver for nye ansatte.

Innspill og tilbakemeldinger fra arbeidsverksted

Innledningsvis ønsker vi å oppsummere temaene som kom opp under verksted med ansatte på tvers av tjenestene:

Hva kan bidra til bedre arbeidsmiljø og bemanning i Gran kommune?

- De ansatte etterspør færre omorganiseringer og større kontinuitet i ledelsen, da hyppige endringer og utskifting av ledere oppleves som utfordrende.
- Ansatte ønsker mer tilbakemelding fra ledelsen, både positiv og konstruktiv kritikk, for å føle seg sett og hørt.
- Fleksible turnusordninger er viktig for mange. Noen ønsker å jobbe sjeldnere enn hver tredje helg. Langvakter og årsturnus kan være mulige løsninger.
- Flere understreker viktigheten av helsefremmende turnuser og ønsker at rotasjoner som kveld-dag-kveld unngås. Det er også et ønske om lik praksis for turnus på tvers i kommunen.
- God bemanning er et gjennomgående tema. Manglende grunnbemanning skaper stress og usikkerhet. Deltakerne etterlyser en klar mal for minimumsbemanning. Det vil sikre både kvalitet i tjenestene og et bedre arbeidsmiljø.
- Ansatte mener kurs og faglig utvikling er nødvendig for å styrke fagmiljøet.
- Moderne fasiliteter, som et nytt sykehjem og oppdatert arbeidsutstyr, trekkes fram som viktige for bedre arbeidsforhold.



- Lønn er avgjørende, spesielt lønnsutvikling etter oppnådd topp ansiennitet. Det oppleves demotiverende at nyansatte får lik lønn som erfarne ansatte.

Hvilke tiltak kan rekruttere og beholde fagkompetanse?

1. Konkurransedyktig lønn

For å rekruttere og beholde ansatte, er konkurransedyktig lønn avgjørende. Vi har behov for en rettferdig lønnspolitikk som tar hensyn til ansatte med lang ansiennitet og videreutdanning. Videre etterlyses bedre informasjon om fordelene med kommunal pensjonsopptjening, sammenlignet med private aktører. Dette er noe som kan bidra til å beholde ansatte.

2. Opplæring og kompetanseutvikling

God opplæring for nyansatte og støtte til videreutdanning er viktig. Å tilrettelegge arbeidet, i form av permisjon eller lønn under utdanning, er ønskelig for å gjøre videreutdanning attraktivt. Bindingstid kan vurderes som kompensasjon for slik støtte.

3. En attraktiv arbeidsgiver

Gran kommune bør jobbe mer med å bygge opp et positivt omdømme som en attraktiv arbeidsgiver. Dette kan være en annen nøkkel til suksess for å rekruttere og beholde ansatte. Arbeidsplassene i kommunen bør fremmes, både i interne og eksterne kommunikasjonskanaler, for å bidra til et godt omdømme.

4. Andre innspill om tiltak

Deltakerne i verkstedet pekte også på behovet for bedre ledelse, stabilitet, fleksibilitet i turnus, og større satsing på faglig utvikling som sentrale faktorer for å forbedre arbeidsmiljøet og styrke rekrutteringen av helsepersonell.

Overordnet kompetanseplan

Gran kommune bør utarbeide en overordnet kompetanseplan hvor vi ser på kompetansen vi har på tvers av avdelinger og tjenester. Vi har i dag en oppdatert kompetanseplan for Helse og omsorg, og Familie og velferd. Planen bør ligge til grunn for å identifisere hvilke yrkesgrupper vi skal prioritere å gi utdanningsstøtte. Dette må sees i sammenheng med framtidige behov.

Vi bør også vurdere hvordan andre yrkesgrupper kan utføre oppgaver som ikke krever spesifikk yrkeskompetanse. For å oppnå dette bør vi se på bemanningsplanene for alle enheter, basert på tjenestetilbudet og hvilken kompetanse som kan flyttes rundt. Når ansatte søker om utdanning gjennom kommunen, bør vi forutsette at den nye kompetansen brukes der behovet er størst. Dette må knyttes til tiltak som stipendordninger og støtte til utdanning, i tillegg til å utdanne veiledere som skal ivareta studenter i praksis.



Stipendordning

Bakgrunn

I Gran kommune har vi støtteordninger for ansatte som tar fagutdanning, videreutdanning og høyskoleutdanning. Etter å ha gjennomgått bruken av disse ordningene, ser vi at flere som har søkt støtte, særlig til høyskoleutdanning, har trukket seg på grunn av økonomiske utfordringer. Økte levekostnader gjør det vanskelig for mange å kombinere studier med ordinært arbeid, spesielt ettersom studiene krever lange praksisperioder som ikke kan kombineres med fast jobb.

For 2024 har vi fått betydelig lavere tilskudd til kompetanseutvikling fra Statsforvalteren i Innlandet. Dette setter oss i en dårligere posisjon sammenlignet med andre kommuner, når det gjelder økonomisk støtte til ansatte som ønsker å øke sin kompetanse.

Med tanke på utfordringene knyttet til mangel på fagkompetanse og rekruttering, er det viktig å lage en langsiktig plan for kompetanseutvikling internt. Målet med planen bør være å sikre at kommunen dekker sitt behov for fagkompetanse. En sentral del av planen bør være å etablere bedre stipend- og støtteordninger for ansatte som ønsker å øke sin kompetanse. Slik kan vi stimulere til økt faglig nivå i tjenestene.

I en undersøkelse blant ansatte, ble stipendordninger og studiestøtte framhevet som noen av de viktigste tiltakene for at Gran kommune kan være en attraktiv arbeidsgiver.

Anbefalte tiltak

For ansatte som tar deltidsutdanning på høgskole (180 studiepoeng), bør følgende gjelde:

- permisjon med lønn for å delta på obligatoriske samlinger
- økt støtte per semester for å dekke studiemateriell og deler av praksisperiodene
- støtte i alle fire årene studiene varer
- tilpasset turnus i perioder som krever det, med hensyn til stillingsstørrelsen den ansatte har kapasitet til å jobbe

For ansatte som tar videreutdanning (60 studiepoeng), bør følgende gjelde:

- permisjon med lønn på obligatoriske samlinger, inntil 30 dager
- permisjon med lønn under praksisperioder, i tråd med stillingsprosent

Budsjettet legger grunnlaget for hvor mange som kan være i utdanningsløp samtidig, og hvordan vi kan dekke fraværet til studentene.



Det skal innføres bindingstid for dem som mottar utdanningsstøtte. Hvis en ansatt avbryter utdanningen, må vedkommende tilbakebetale støtten. Bindingstiden skal følge hovedtariffavtalen.

Støtte til veilederutdanning

Bakgrunn

Høgskolene krever kvalifiserte veiledere for studenter i praksis. God praksisopplæring er en viktig faktor for Gran kommunes omdømme som arbeidsgiver. En positiv relasjon mellom student og veileder bidrar til et godt praksismiljø og kan stimulere til framtidig rekruttering.

For å sikre at våre ansatte kan gi studentene en god faglig oppfølging, bør vi tilby støtte til veilederutdanning. Vi må også gjøre det attraktivt å være veileder, ved å tilrettelegge for veiledere i arbeidshverdagen.

Anbefalte tiltak

Med utgangspunkt i kompetanseplanen bør ansatte som gjennomfører veilederutdanning (10 studiepoeng) få følgende støtte:

- semesteravgift betalt av arbeidsgiver
- permisjon med lønn under obligatoriske samlinger (seks dager)

Det er også hensiktsmessig å lage en tydelig rollebeskrivelse for veiledere, slik at både kollegaer, ledere og studenter forstår hva som forventes i rollen.

Kompensasjon for veiledning av studenter

Bakgrunn

Grunnutdanninger og videreutdanninger på høgskole og fagskole inkluderer praksisperioder. Veiledere har ansvar for å

- tilrettelegge veiledning og læringsaktiviteter
- gi tilbakemeldinger
- vurdere studentenes prestasjoner
- foreta skikkethetsvurderinger

Dette ansvaret kommer i tillegg til deres ordinære arbeidsoppgaver, noe som kan oppleves som krevende. For å motivere ansatte til å påta seg veilederrollen, er det viktig at vi som arbeidsgiver kan tilby kompensasjon for arbeidet. For høgskole- og fagskolestudenter varer praksistiden seks–ti uker, hvor veileder skal følge opp studentens progresjon. Det er naturlig at studenten er med veileder på jobb for å observere og delta i oppgaver. For ansatte som er veiledere for lærlinger, gir vi allerede kompensasjon i form av inntil fem fridager per år per lærling.



Anbefalte tiltak

Kompensasjon til veiledere bør tilpasses den ekstra belastningen veiledningen medfører. Dette kan være fristilling fra ordinære oppgaver, slik at veilederen får mer tid til å følge opp studenten(e). Det bør også vurderes om veiledere skal få funksjonstillegg eller godtgjøring i form av ekstra fridager, avhengig av antall studenter de følger opp i løpet av året.

TØRN

I 2022 deltok avdeling 2 ved Skjervum helse- og omsorgssenter i pilotprosjektet TØRN. Målet med TØRN er å omorganisere oppgavene i helsetjenesten, for å sikre bedre bruk av ansattes kompetanse. Hensikten var å frigjøre sykepleierressurser til mer krevende oppgaver, samtidig som helsefagarbeidere og ufaglærte fikk mer ansvar innenfor sitt kompetanseområde. Dette skulle bidra til både bedre ressursutnyttelse og kompetanseheving blant de ansatte.

Positive erfaringer med TØRN

Erfaringene fra Skjervum helse- og omsorgssenter viser at det å iverksette TØRN har vært positiv. Sykepleierne har fått anledning til å bruke sin spesialkompetanse mer effektivt. Det har gitt helsefagarbeidere og ufaglærte større ansvar og faglig utvikling. En viktig suksessfaktor har vært å bruke oppgavekort, som har systematisert arbeidsflyten og redusert tiden brukt på kommunikasjon og koordinering. Dette har ikke bare forbedret arbeidsflyten, men også gitt de ansatte en følelse av eierskap til oppgavene.

Utfordringer i starten

Vi hadde noen utfordringer ved innføringen av TØRN, særlig i starten. Flere ansatte var usikre på hvordan oppgavekortene skulle brukes. Tilpasninger måtte gjøres for spesifikke behov og oppgaver. Noen ansatte opplevde også at endringene var krevende, da det tok tid å forstå den nye arbeidsmetoden, før de fikk erfaring i praksis. Dette understreker viktigheten av medvirkning og involvering av ansatte fra starten av, slik at en kan tilpasse underveis. Kontinuerlig evaluering og tilbakemelding fra de ansatte har vært avgjørende for å justere arbeidsflyten og sikre trygghet i den nye strukturen.

Anbefalinger for implementering av TØRN

Basert på erfaringene fra Skjervum helse- og omsorgssenter anbefales en strukturert og godt forankret prosess når TØRN iverksettes. Dette innebærer tidlig dialog med tillitsvalgte for å sikre at både arbeidsgiver og ansattes behov ivaretas, i tillegg til regelmessige drøftingsmøter for å diskutere praktiske sider ved oppgavedelingen. Tillitsvalgte bør brukes som en kanal for å formidle informasjon og samle inn tilbakemeldinger fra ansatte, slik at justeringer kan gjøres i tråd med de ansattes erfaringer.



Nøkkelfaktorer for en vellykket implementering inkluderer solid forankring, bred involvering, og tydelighet fra nøkkelpersoner som holder prosessen på rett spor.

Veien videre

For å lykkes med TØRN bør ledere, tillitsvalgte og ansatte være tett involvert i en strukturert prosess. Erfaringene fra Skjervum helse- og omsorgssenter viser at TØRN kan bidra til en mer stabil og forutsigbar arbeidshverdag, økt effektivitet og bedre ressursutnyttelse uten behov for flere ansatte. Likevel kreves det sterk forankring og kontinuerlig oppfølging for å sikre at ordningen fungerer best mulig i praksis.

Hva har TØRN (oppgavedeling) å si for bruk av restarbeidskraft?

Utenforskap viser til personer som står utenfor arbeidslivet og ikke deltar i ordinære arbeids- eller utdanningsaktiviteter. I Gran kommune står nærmere 2 000 mennesker i alderen 20-66 år utenfor arbeidslivet, en betydelig del av den yrkesaktive befolkningen. Dette inkluderer mennesker med ulike bakgrunner som har falt ut av arbeidslivet grunnet sykdom, manglende utdanning eller andre utfordringer.

Flere tjenestesteder i kommunen har erfaring med oppgavedeling, der oppgaver som i dag utføres av fagutdannede også kan håndteres av personer uten formell kompetanse. Ved å mobilisere denne arbeidskraften, ofte kalt restarbeidskraft, kan disse menneskene bli en del av et sosialt arbeidsmiljø. Dette kan bidra til å styrke deres egenfølelse, gi en følelse av nytte, og forbedre deres psykiske og fysiske helse. Det kan også redusere samfunnskostnader knyttet til trygdeytelser og helseutgifter.

For helsetjenestene i kommunen vil dette frigjøre helsepersonell til mer krevende og fagspesifikke oppgaver. Oppgavedeling og inkludering av ufaglærte, kan dermed bidra til en mer effektiv ressursbruk, noe som er særlig viktig i dagens situasjon med pressede ressurser.

Bemanningsenhet

Bakgrunn

En spørreundersøkelse blant tjenesteledere innen Helse og omsorg og Familie og velferd viser at de fleste bruker mye tid på å leie inn vikarer hver måned, det går utover andre lederoppgaver. En bemanningsenhet kan derfor være et godt tiltak.

En bemanningsenhet vil gi en fleksibel tilnærming til bemanningsutfordringer, dekke fravær effektivt og samtidig avlaste ledere. Ledere kan dermed frigjøre tid til strategiske oppgaver, som personalutvikling og endringsledelse, i tillegg til å følge opp medarbeidernes trivsel og arbeidsmiljø.



Ved å samle all innleie på ett sted, vil bemanningsenheten få bedre oversikt over organisasjonens totale bemanningsbehov. Dette vil sikre at ressurser fordeles effektivt og kan bidra til å forhindre over- eller underbemanning i avdelinger og gi bedre kostnadskontroll. Med oversikt over kompetansen til ansatte og tilgjengelige vikarer, kan en bemanningsenhet også sikre riktig kompetanse til riktig tid.

Dialog med andre kommuner har vist at kommunene som har opprettet en bemanningsenhet opplever en stabiliserende effekt på drift og kostnader, samtidig som lederne avlastes og kan bruke tiden på viktige lederoppgaver.

Anbefalte tiltak

Gran kommune bør etablere en bemanningsentral som i første omgang dekker helse- og omsorgssektoren, med mulighet for å utvide til andre sektorer. Sentralen bør ha dedikerte koordinatorene med ansvar for innleie ved korttidsfravær. Ved å samle vikarer og deltidsansatte i en bemanningsenhet, kan ledere frigjøres fra administrative oppgaver knyttet til bemanning og turnusplanlegging.

Vi anbefaler å ansette ett årsverk for å etablere sentralen, som vil sette søkelyset på effektiv utnyttelse av vikar- og overtidsbudsjett. Ansatte i bemanningsenheten bør tilbys et fleksibilitetstillegg for å anerkjenne fleksibiliteten i deres arbeid. De ansatte vil ha en fast grunnturnus og jobbe der behovet er størst, samtidig som de er tilknyttet faste avdelinger.

Dette tiltaket vil bidra til bedre ressursutnyttelse, høyere kvalitet på tjenestene, og et mer stabilt arbeidsmiljø. Målet er også å redusere avhengigheten av ekstern vikarpool, noe som forventes å bidra til reduserte kostnader.

Turnusordninger

Bakgrunn

Gran kommune har de siste årene innført årsturnus i flere tjenester. Noen avdelinger er godt i gang, mens andre skal prøve ut ordningen for første gang. Årsturnus gir ansatte mulighet til å påvirke egen turnus etter sine behov, samtidig som det er viktig for å ivareta grunnleggende regler for drift og kontinuitet.

Fleksible turnusordninger gir ansatte kontroll over arbeidstiden, noe som kan øke jobbtilfredsheten. Dette er spesielt viktig for ansatte med omsorgsforpliktelser eller andre livsutfordringer.

Fleksible og helsefremmende arbeidstidsordninger kan også bidra til redusert sykefravær, bedre rekruttering, høyere trivsel og økt effektivitet. Samhandling om årsturnus kan styrke forståelsen av hverandres behov og sikre god drift og ressursbruk



Anbefalte tiltak

Gran kommune bør bygge videre på den eksisterende årsturnusmodellen ved å innlemme mer fleksibilitet, men samtidig sørge for helsefremmende turnus. En kombinasjon av struktur og fleksibilitet vil kunne øke trivselen blant ansatte, samtidig som det sikrer stabil drift.

Denne tilnærmingen vil styrke muligheten til å rekruttere og beholde helsepersonell, samtidig som den øker både produktivitet og arbeidstilfredshet.

Emosjonelt arbeid

Bakgrunn

Arbeid i helse- og omsorgstjenesten innebærer mye kontakt og samspill med andre mennesker, noe som krever høy følelsesmessig innsats fra de ansatte. Emosjonelle krav og belastninger kan over tid ha betydelige konsekvenser. Følelsen av ansvar for andre, det å ikke strekke til, og det å kontinuerlig tilpasse seg andres behov og følelser, kan føre til emosjonell utmattelse og utbrenthet.

- **Emosjonell utmattelse:** Langvarig eksponering for stressende situasjoner og pasienters lidelser kan føre til følelsesmessig utmattelse. Ansatte kan føle seg overveldet og tappet for energi, noe som reduserer deres evne til å gi omsorg effektivt.
- **Utbrenthet:** Kronisk stress kan føre til utbrenthet, preget av fysisk og emosjonell utmattelse, kynisme, og redusert arbeidseffektivitet. Dette kan også påvirke ansattes personlige liv og helse, og føre til fysiske helseproblemer.
- **Redusert arbeidsglede og motivasjon:** Kontinuerlige emosjonelle belastninger kan føre til redusert motivasjon og arbeidsglede, noe som kan påvirke arbeidskvaliteten og omsorgen for pasientene negativt.

Samtidig kan emosjonelt arbeid gi en følelse av at arbeidet er givende og meningsfullt. Ved å legge til rette for gode verktøy som hjelper ansatte med å håndtere de emosjonelle kravene, kan vi styrke deres robusthet i møte med disse utfordringene over tid.

Anbefalte tiltak

Gran kommune bør utvikle en overordnet strategi for å sikre at alle avdelinger har rutiner for å ivareta ansatte som står i emosjonelt krevende arbeid. Siden arbeidet varierer på tvers av avdelinger, bør hver avdeling gjennomføre en risikoanalyse som danner grunnlaget for en handlingsplan med konkrete rutiner for å støtte de ansatte. Kontinuerlig arbeid for å skape psykologisk trygghet blant de ansatte er avgjørende. Kollegastøtte fremheves som et viktig forebyggende tiltak. Hensikten med kollegastøtte er å skape et trygt og åpent arbeidsmiljø der kolleger kan dele utfordringer, gi råd og hjelpe hverandre med å håndtere stress, konflikter eller krevende arbeidsoppgaver.



Arbeidsgiver må sørge for at ledere har nødvendig kompetanse til å veilede ansatte i emosjonelt arbeid og at de har verktøyene de trenger for å iverksette tiltak i sine avdelinger. Dette må være en kontinuerlig prosess.

Rekrutteringstillegg/lønnsdifferensiering

Vurdering av rekrutteringstillegg i rekrutteringsprosessen

Rekrutteringstillegg er et vanlig insentiv i rekrutteringsprosesser, for helsepersonell spesielt. Tilbakemeldingene fra andre kommuner er varierte. Noen finner tiltaket effektivt, mens andre ser liten nytte.

Basert på tilbakemeldingene har arbeidsgruppa drøftet det å bruke rekrutteringstillegg. Vi mener det kan være mer hensiktsmessig med en lønnspolitikk som løfter helsesektoren kollektivt. Samtidig må individuelle lønnsforhandlinger ved nyansettelser være mulig, for å konkurrere om de mest aktuelle kandidatene. Hvis en stilling krever spesialkompetanse, må det reflekteres i lønnsnivået.

I kommunens lønnspolitikk må det være et mål å utjevne lønnsforskjeller, slik at vi unngår at ansatte forlater kommunen for andre arbeidsplasser. I en undersøkelse blant ansatte kom det frem at lønn ikke nødvendigvis er den viktigste faktoren for å bli værende i helse- og sosialsektoren, men for enkelte kan det være avgjørende.

Rekrutteringstillegg kan være aktuelt i tilfeller der en stilling krever spesifikk kompetanse og har vært vanskelig å besette. Erfaringene viser imidlertid at rekrutteringstillegg sjelden har en varig effekt når det gjelder å beholde ansatte, da ordningen er blitt så utbredt at den ikke lenger gir en konkurransefordel.

Vi anbefaler derfor en strategisk lønnspolitikk, som et bedre grep for å sikre både rekruttering og det å beholde kvalifisert helsepersonell.

Økt grunnbemanning

Vurdering av økt grunnbemanning

FAFO-rapporten "*Modeller for økt grunnbemanning og mindre vikarbruk i omsorgstjenesten*" av Leif E. Moland, framhever at mangel på realistiske bemanningsplaner og ineffektiv turnusplanlegging fører til økt vikarbruk, ofte for å dekke forutsigbart fravær. Dette gjelder særlig i institusjon og hjemmetjenester, hvor deltidsarbeid er utbredt. En hovedanbefaling i rapporten er å innføre bedre bemanningsplaner, der grunnbemanningen er tilstrekkelig til å dekke fravær uten stort behov for vikarer.

For å lykkes med dette er det viktig å analysere behovet regelmessig, slik at bemanningen er i tråd med brukernes behov. Økt grunnbemanning kan også forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefravær og gi mer forutsigbare budsjetter, men det kan også øke kostnadene.



Utfordringen med økt grunnbemanning er at effekten kan avta over tid. I starten opplever ansatte mindre stress og redusert sykefravær, men på sikt kan dette bli den nye normalen, og effekten forsvinner. Hvis bemanningen ikke justeres kontinuerlig i takt med endringer i tjenestebehov, kan utfordringene komme tilbake. Dermed kan den økte grunnbemanningen vise seg å være utilstrekkelig.

Det er også andre faktorer som kan påvirke balansen i avdelingene, som arbeidsmiljø og generell arbeidskultur. Derfor er det viktig å se på helhetlige tiltak som inkluderer ledelsesutvikling, trivselstiltak og fleksibel bemanningsplanlegging. Økt grunnbemanning alene er ikke nok for å sikre varig reduksjon i sykefravær.

For å oppnå ønsket effekt må tiltak som økt grunnbemanning kombineres med regelmessige behovsanalyser, kulturarbeid og ledelsesutvikling, og fleksible bemanningsplaner som gir rom for justeringer basert på sesongmessige variasjoner, uventet fravær eller plutselige endringer i brukernes behov. Robust bemanningsplanlegging krever også at ansatte kan brukes på tvers av oppgaver for å unngå svingninger i fravær.

Siden begynnelsen av 2024 har hjemmetjenesten hatt en markant økning i vedtakstimer og tjenesteomfang, spesielt for alvorlig syke brukere som krever hyppige og lengre besøk, ofte med behov for to ansatte. Denne utviklingen er i tråd med bo-lenger-hjemme-reformen og har ført til økt press på ressursene. For å sikre faglig kvalitet, stabilitet og tilstrekkelig bemanning, har hjemmetjenesten utvidet med 6,7 årsverk i 2024. Målet er å sikre bedre forutsigbarhet og stabilitet, og samtidig unngå underbemanning ved akutte situasjoner og fravær. Dette vil forhåpentligvis også redusere belastningen på ansatte og forbedre arbeidsmiljøet, noe som kan bidra til redusert sykefravær. På nåværende tidspunkt er det for tidlig å si noe om effekt av økt årsverk.

Onboarding/mentorordning

Bakgrunn

Gode onboardingsrutiner og en effektiv mentorordning kan ha svært positive effekter for å ivareta nyansatte. Oppstarten på en ny arbeidsplass kan ofte være preget av usikkerhet, både når det gjelder arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet. En godt strukturert onboarding gir nyansatte nødvendig informasjon om bedriftens kultur, verdier, rutiner og arbeidsoppgaver. Dette bidrar til å redusere stress og skape en følelse av mestring i den nye rollen.

Ved å knytte en nyansatt til en mentor som kan sikre god onboarding og gi veiledning og støtte i en periode etter oppstart, kan man fremme tilhørighet til arbeidsplassen tidlig. En mentor kan hjelpe den nyansatte med å forstå komplekse oppgaver raskere, noe som ofte resulterer i økt produktivitet på et tidligere tidspunkt enn forventet. Mentorordningen fremmer også læring og utvikling ved å tilby en dedikert person som deler erfaringer, gir råd og veiledning. Dette bidrar til en positiv bedriftskultur, der arbeidsgiveren viser at de verdsetter sine ansatte, noe som igjen kan redusere turnover.



I et verksted utført av arbeidsgruppa ble sa de ansatte at de har stor tro på at det å ivareta nyansatte på denne måten, vil ha mange positive effekter. Dette vil ikke bare hjelpe med å beholde ansatte, men også styrke rekrutteringen. Det kan bidra til et bedre omdømme for Gran kommune og sikre smidige overganger ved nyansettelser. God opplæring skaper tillit mellom kolleger og gir trygghet i arbeidshverdagen.

Anbefalte tiltak

Arbeidsgruppa mener det er viktig med et godt onboardingprogram for nyansatte.

På avdelingsnivå bør det også utarbeides rutiner for å utnevne mentorer og en rollebeskrivelse for mentorordningen. En god introduksjon til kolleger, jobbskygge og faglige oppfølgingsmøter bør være en del av prosessen. Det bør også settes av tid til evaluering av oppstarten, der den nyansatte kan uttrykke behov for videre støtte i spesifikke oppgaver.

Å bygge et godt omdømme

Konkurransen om kvalifisert arbeidskraft i turnusstillinger innen helse- og omsorgssektoren er stor. For å tiltrekke oss kandidater og beholde den arbeidsstyrken vi har, må Gran kommune skape et godt omdømme som en trygg og profesjonell arbeidsgiver som verdsetter sine ansatte.

For helsepersonell i turnus er faktorer som fleksibilitet, arbeidsmiljø og gode arbeidstidsordninger svært viktige. I en spørreundersøkelse blant ansatte ble et godt arbeidsmiljø, rolleklarhet og autonomi i arbeidsoppgaver basert på fagkompetanse trukket frem som de viktigste grunnene til at de ønsker å bli i sine stillinger. Muligheter for faglig utvikling ble også sterkt fremhevet, både i spørreundersøkelsen og i arbeidsverksted utført i prosjektperioden. Ved å tilby gode løsninger basert på disse behovene, kan Gran kommune bli en mer attraktiv arbeidsgiver og styrke sitt omdømme.

Tiltakene som beskrives i rapporten, er i stor grad basert på ansattes tilbakemeldinger om hva som er viktig for å bli værende i stillingene. I verkstedene kom det klart frem at et godt omdømme er avgjørende for å rekruttere til stillinger i Gran kommune.

Et godt omdømme bygges ikke ved et enkelt tiltak, men gjennom satsing på tiltak som bidrar til trivsel og gjør Gran kommune til en attraktiv arbeidsplass. Dette krever kontinuerlig arbeid med å sikre gode arbeidsvilkår, tilby fleksible turnusordninger, faglig utvikling, samt tydelig kommunikasjon med de ansatte i omstillinger og endringsprosesser.



Oppsummering

Denne rapporten har utforsket tiltak for å styrke rekrutteringen og beholde kvalifisert helsepersonell i turnusstillinger i Gran kommune. Med utgangspunkt i nasjonale og lokale utfordringer knyttet til mangel på fagkompetanse har arbeidsgruppen identifisert løsninger som kan forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefravær og turnover, og skape stabilitet i bemanningen.

Gjennom arbeidsverksteder og spørreundersøkelser har ansatte framhevet behovet for færre omorganiseringer, bedre ledelse, økt fleksibilitet i turnusordninger og større muligheter for faglig utvikling. Konkurransedyktig lønn, gode fasiliteter og en mer rettferdig fordeling av arbeidsbelastningen ble også trukket frem som faktorer som kan øke trivsel og stabilitet.

For å rekruttere og redusere turnover er det avgjørende å bygge et godt omdømme som arbeidsgiver. Tiltak som etablering av en bemanningsenhet, fleksible arbeidstidsordninger, støtte til videreutdanning og en forbedret onboardingprosess vil være viktige skritt for å gjøre Gran kommune til en attraktiv arbeidsplass.

Samlet sett peker rapporten på behovet for helhetlige og langsiktige tiltak som både ivaretar dagens ansatte og gjør kommunen konkurransedyktig i framtidig rekruttering av helsepersonell.