

# Status rekruttering og stabilisering 2023

## Bakgrunn

Mangel på personell og utfordringer knyttet til rekruttering og bemanning er blitt en problemstilling de aller fleste ledere i virksomheter med behov for spesialisert kompetanse kjenner til. Nasjonale og regionale analyser av nåsituasjonen og fremtidsbildet innen rekruttering og stabilisering av helsepersonell viser store utfordringer og effekten er ytterligere forsterket i distriktsområder.

Spesialisthelsetjenesten, primærhelsetjenesten og ikke minst private helseaktører konkurrerer om å tiltrekke seg helsepersonell, og jo mer spesialisert kompetanse jo færre er det å konkurrere om. De fleste ønsker å bo sentralt i de største byene, og de som da er igjen forsøker distriktene desperat å få til å *scrolle* innom sine rekrutteringskampanjer. Men erfaringene viser at det blir vanskeligere å tiltrekke seg tilstrekkelig kvalifisert personell og årsakene er nok sammensatte.

**«Hei du! Se hit! Vi har vakker natur! Ønsker du et eventyr? Her betyr du mer! Signeringsbonus! Spennende arbeidsoppgaver og trivelig arbeidsmiljø! Robust fagmiljø!»**

Historiske tall viser at rekrutteringen av helsepersonell har økt hvert år og Norge er et av de landene i verden med høyest antall helsepersonell pr. innbygger. I Helse Nord økte for eksempel faste legeårsverk i perioden 2008-2021 med 58 % og faste sykepleierårsverk med 35 %. I samme periode økte befolkningen i Nord-Norge med 4 %. I absolutte tall er økningen på 665 faste legeårsverk og 1160 faste sykepleierårsverk (Kilde: HN). Likevel, slik spesialisthelsetjenesten er organisert i dag og for å være rustet til å håndtere «bølgen» av eldre med stadig mer sammensatte sykdomsbilder, er det fortsatt behov for flere.

Riksrevisjonen har undersøkt bemanningsutfordringer i helseforetakene, med fokus på sykepleiere, jordmødre og spesialsykepleiere. I Riksrevisjonens rapport avdekkes sammenhenger mellom bemanningsutfordringer og arbeidsmiljø, og mellom bemanningsutfordringer og kvaliteten på tjenestetilbudet. Utfordringene og sammenhengene som Riksrevisjonen dokumenterer i sin rapport, krever en bred tilnærming på tiltakssiden, og Helgelandssykehuset har igangsatt systematisk arbeid med bakgrunn i rapporten.

Det er likevel stadig behov for en større diskusjon og et helhetlig fokus fremover på hvordan de nevnte faktorene påvirker rekrutteringsevnen til foretaket, og hvordan ledelse og fagmiljø i sykehuset i felleskap kan jobbe målrettet videre for å gjøre mer av det som styrker og mindre av det som svekker sykehusets omdømme som arbeidsgiver (*Employer brand*) og tiltrekningskraft.

## Helgelandssykehuset august 2023 - vakante stillinger

Siste kartlegging av vakante stillinger viser at sykehuset har ca. 101 ubesatte stillinger. Vi regner vakanser utfra antall budsjetterte årsverk. Dette utgjør totalt ca. 15 % av planlagte/budsjetterte stillinger. I forutsetningene for denne kartleggingen defineres vakante stillinger som udekket kompetansebehov. Har man ansatt alternativ kompetanse i det man i utgangspunktet har budsjettert for, har man fortsatt etter denne definisjonen en vakant stilling.

Vi kjenner igjen tallene forholdsmessig på tvers av foretak i regionen. Tilgangen på helsepersonell varierer.

Her følger oversikten over vakante stillinger i Helgelandssykehuset pr august 2023 samt endringen fra mars i år:

**TABELL 1: VAKANTE STILLINGER**

Stillingskategori/foretak	Vakante pr.		
	Planlagte årsverk	03.23	08.23
Spesialsykepleiere	171	24,15	17,75
Sykepleiere	257,5	24,35	20,4
Overleger	90	34,7	32,81
Leger i spesialisering (LIS 2/3)	40	19	22
Psykologer	18		3
Psykologspesialister	32		1
Ambulansearbeidere	120	0	0
Radiografer	30,75	0,8	0
Bioingeniører	48	3,9	4,5
Totalt	807,25	106,9	101,46

Spesialsykepleiere: Muligheten for å rekruttere ferdigutdannede spesialsykepleiere i arbeidsmarkedet er begrenset, dette er en nasjonal trend, som særlig forsterkes i distrikt. Helgelandssykehuset jobber derfor systematisk gjennom vår kompetanseplan med å dimensjonere våre utdanningsstillinger, i tråd med behovet for rekruttering av spesialsykepleiere. Rekrutteringen til utdanningsstillinger er i positiv utvikling og det var våren 2023 en dobling av antall søkere sammenliknet med forrige utlysning. Antallet utdanningsstillinger i spesialsykepleie (anestesi, intensiv, operasjon, kreft, barn og jordmorfaget) er mer enn doblet siden 2019. I 2023 har vi 22 utdanningsstillinger. I jordmorfaget er det nå sju ansatte i utdanningsstillinger som er ferdigutdannet i 2024 og 2025.

Sykepleiere: Sengepostene har generelt høyere turnover enn andre avdelinger med sykepleiere, noe som i stor grad skyldes at det er her sykepleiere ofte starter sin karriereløype. Men de senere årene har det også blitt vanskeligere å rekruttere. Vi ser nå likevel en svak positiv trend, og vi kan måle det også med nedgang i innleie fra firma i samme periode. Urovekkende er det likevel å se at størrelsen på sykepleierkullene til de lokale sykepleierutdanningene er kraftig redusert de siste årene. Dette vil påvirke det lokale rekrutteringsgrunnlaget fra 2025.

Overleger og leger i spesialisering: Foretaket har både utfordringer i somatikk og i psykisk helse og rus og den alvorlige rekrutteringssituasjonen er stabil over tid. Det er utfordrende å rekruttere legespesialister (overleger), og mange av de særskilt rekrutteringssvake spesialitetene er både et nasjonalt og et europeisk rekrutteringsproblem, som også merkes på Helgeland. Hovedsakelig må

Helgelandssykehuset utdanne legespesialister som skal bli fremtidens overleger i foretaket. De fagområdene som har stabile leger i spesialisering har et godt utgangspunkt for dette. Det er derfor bekymringsverdig at flere deler av fagmiljøet i Helgelandssykehuset har økende utfordringer med å rekruttere leger i spesialisering (LIS 2/3). Dette medfører økende vakante stillinger og økt vaktbelastning for overleger som kan påvirke stabiliteten av overleger. Helgelandssykehuset kjennetegnes generelt av sårbare og små fagmiljøer på legesiden.

Annet helsepersonell: Det har tidvis vært utfordrende å rekruttere bioingeniører, situasjonen har forverret seg det siste året.

## Konsekvenser vakante stillinger

Vakante stillinger kan gi faglige-, kvalitetsmessige og økonomiske konsekvenser. Her følger en redegjørelse for hvordan vakante stillinger påvirker viktige kvalitetsmål, og vår utfordrende økonomiske situasjon.

Rekrutteringsutfordringer påvirker muligheten til den langsiktige utviklingen av fagmiljøene, og det påvirker kontinuiteten-, kapasiteten- og kvaliteten i pasientbehandlingen. Dette synliggjøres blant annet gjennom kvalitetsindikatorerne og styringsparametere, som det redegjøres for månedlig gjennom virksomhetsrapporten. Lav grad av robusthet i spesialistdekning og vaktlinjer gir sårbare tjenester, og er ikke ønskelig.

I Riksrevisjonens rapport fremkommer det konkret at enheter som scorer lavt på kompetanseindeksen, kjennetegnes også ved at de oftere har utfordringer med å rekruttere arbeidskraft, har lavere gjennomsnittlig stillingsprosent, har vanskeligere for å skaffe personell med tilsvarende kompetanse ved korttidssykefravær, har høy ekstern turnover, og har flere ansatte som vurderer å bytte jobb.

Hvor stor andel av foretakets underskudd og lange ventelister som forårsakes av vakante stillinger er vanskelig å beregne. Her følger noen eksempler.

Ser man på de økonomiske implikasjonene vil en stilling som holdes vakant isolert sett virke kostnadsbesparende. For å opprettholde både drift og beredskap i lokalsykehuset må vi finne midlertidige løsninger i påvente av at vi får rekruttert fast ansatte i de vakante stillingene. Det gir både økte kostnader for annonsering og markedsføring. Lykkes man ikke å rekruttere til stillingen på kort sikt og det må iverksettes kompensierende tiltak vil disse ha ulike kostnader utfra hvilke tiltak det er snakk om. Er alternativet å leie inn kompetansen, er ofte kostnadene svært mye høyere enn hva som ligger i budsjettet, ofte det dobbelte. Ansetter man derimot alternativ kompetanse vil dette som oftest ikke øke de budsjetterte kostnadene, og kan gi besparelser hvis den alternative kompetansen bidrar til lavere lønnskostnader.

Manglende helsepersonell med riktig kompetanse kan påvirke aktiviteten og gi lavere ISF-inntekter. Når aktiviteten går ned, øker ventetidene og fristbruddene som igjen gir økte reise og gjestepasientkostnader. Foretaket har for tiden rekordstore utfordringer med lange ventelister og høyt antall fristbrudd, der hovedårsakene er vakante stillinger. Konstituert medisinsk direktør vil i styremøtet 20. september presentere utfordringene, konsekvensene og hvilke tiltak vi har iverksatt for å kompensere. Kostnadene ved tiltak for å redusere ventelister er ikke-budsjettert.

I større vaktbærende funksjoner, som for eksempel LIS 2/3 innenfor generellkirurgi og indremedisin, vil en høy andel vakante stillinger få store, i første omgang, driftsmessige konsekvenser, og over tid gi stor slitasje på eksisterende personell og vanskeliggjøre fremtidig rekruttering av både LIS 2/3 og

overleger. Situasjonen vil i siste instans true beredskapen. Denne situasjonsbeskrivelsen kjenner ledelse og fagmiljø i Helgelandssykehuset seg igjen i.

Et annet konkret eksempel er sykepleiere og helsefagarbeidere på de 6 døgnetenhetene i kirurgisk- og medisinsk klinikk. Der har Helgelandssykehuset et budsjettavvik mellom lønnskostnader (inkludert refusjoner, eksklusive sosiale utgifter) og innleie fra firma på 8,16 millioner kroner per juli 2023. Isolert sett et stort avvik, sammenlignet med 2022 samme tid er det en reduksjon med cirka 1.millioner kroner. Enhetslederne i foretaket jobber med rekruttering, og reduksjon av innleie av sykepleiere fra firma er redusert. Mulige forklaringer kan også ligge i nasjonale tiltak for å redusere bruk av innleie utenfor rammeavtaler, underbudsjettering og/eller fokus på bemanningsplanlegging/kalenderplan.

## Rekruttere og stabilisere - Hva gjør vi med situasjonen?

Den viktigste rekrutteringen i spesialisthelsetjenesten skjer i fagmiljøene. Enhetslederne i Helgelandssykehuset gjør en enestående jobb sammen med sine medarbeidere med å få bemanningsplanen til å gå opp gitt situasjonen. Identiteten til arbeidsplassen er sterk.

Vi er enige om at vi må jobbe sammen både fagfolk/helsepersonell, ledere, HR, tillitsvalgte og vernetjeneste. Det er et viktig suksesskriterium for å få til å løse den situasjonen vi står i. Det er opprettet innsatsteam både rundt rekruttering- og stabiliseringsutfordringene i LIS 2/3, og bioingeniører. Et innsatsteam har som mål å gi klinikkene ekstraordinær støtte i en svært utfordrende situasjon.

Styret i Helgelandssykehuset har ved flere anledninger bedt om en redegjørelse av arbeidet klinikkene og HR gjennomfører og planlegger vedrørende rekruttering og stabiliseringsutfordringene. Her følger en redegjørelse.

## Stabilisering og kompetanseutvikling

Spesialisthelsetjenesten i nord kjennetegnes av høye krav til kompetanse og spesialisering i en desentralisert struktur. I Helgelandssykehuset merker vi som mange andre sykehus, at tilgangen til helsepersonell er mer krevende, særlig innenfor noen fagområder. Mer enn noen gang, er det viktig å sikre at ansatte i Helgelandssykehuset får gode muligheter til faglig utvikling og karrieremuligheter internt. I samarbeid med utdanningsinstitusjoner jobbes det med å sikre desentraliserte utdanningstilbud i tråd med behovene på Helgeland.

Helgelandssykehuset jobber systematisk med kompetanseutvikling. Kompetanseplanen i Helgelandssykehuset går over 2 år og inkluderer en overordnet kompetanseplan for Helgelandssykehuset HF med prioritering av foretakets felles kompetansemidler og klinikkens kompetanseplaner.

Å utdanne våre egne er en uttalt strategi i Helgelandssykehuset og vi har stor aktivitet innen fagopplæring, grunnutdanning, videreutdanning og spesialisering. Intern kompetanseutvikling skal ytterligere styrkes gjennom en målrettet satsing i årene fremover.

Nøkkeltrekk innen utdanning og kompetanseutvikling i Helgelandssykehuset:

- **26 Lærlinger**
- **Omlag 400 praksisplasser for studenter i helse- og sosialfag**
- **Omlag 100 leger i spesialisering**
- **22 utdanningsstillinger innen ABIOK og jordmorfag**
- **Kontinuerlig aktivitet innen spesialisering av psykologer**
- **Stor bredde i videreutdanninger på deltid med utdanningsavtaler**
- **Stor aktivitet innen intern kompetanseutvikling innen mange fagområder**
- **Systematisering av kompetanseplaner på individnivå gjennom bruk av kompetanseportalen**

Gjennom Helsefelleskap Helgeland skal samarbeidet og kompetansedelingen på tvers med kommunene styrkes. Målet er at kompetanseutviklingen understøtter en sammenhengende helsetjeneste for pasienter og brukere. Dette samarbeidet innebærer også felles innsats og arbeid for rekruttering og stabilisering av helsepersonell

Det vil komme en egen sak til styret om status og utviklingsplaner innen utdanning og kompetanseutvikling i Helgelandssykehuset, som går mer i dybden på disse områdene.

## Verktøy i arbeidet med rekruttering og stabilisering.

Tradisjonelt har arbeidet med rekruttering i stor grad vært knyttet til tiltak ved ledighet - når foretaket har fått et behov for kompetanse, har det blitt utarbeidet en stillingsutlysning. Historisk har dette også vært tilstrekkelig. Mange har derfor en forventning om at rekruttering er å lyse ut stillinger. Rekruttering er et kontinuerlig arbeid som også pågår i de periodene man ikke har en ledig stilling.

Etterhvert som konkurransen om kandidatene har blitt større, og kandidatene mer bevisste på hvilke muligheter de kan oppnå hos ulike arbeidsgivere, har det blitt viktig å kommunisere ut til arbeidsmarkedet hvilken arbeidsgiver man er. Samtidig har det blitt viktigere å vise fleksibilitet som arbeidsgiver, en vilje til å lytte og legge til rette for den enkelte ansattes behov. Der det tidligere var jobbsøkeren som måtte kurtisere arbeidsgiveren, er rollene i dag i stor grad snudd. Og den beste til å markedsføre arbeidsgiveren overfor potensielle kandidater er ansatte som har positive erfaringer med å jobbe i Helgelandssykehuset. Når ansattambassadører har mulighet til å løfte fram sine erfaringer og historier fra sine jobbhverdager, skaper det stor troverdighet, og bidrar til å styrke sykehusets omdømme som arbeidsgiver. Dette er endringer Helgelandssykehuset har tatt inn i sitt arbeid med rekruttering.

Det er flere aspekt som påvirker omdømmet som arbeidsgiver og foretakets evne til å tiltrekkes seg kvalifisert personell. Som nevnt over er dette med fleksibilitet hos arbeidsgiver noe som man erfarer har betydning for rekrutteringsevnen. Fleksibilitet kan for eksempel dreie seg om mulighet for å påvirke egen arbeidsplan og skape langsiktig forutsigbarhet og trygghet til å kunne planlegge sin fritid. Det kan være at arbeidsgiver har ordninger og tilpasninger for ansatte i ulike livsfaser, som for eksempel unge i etableringsfasen eller seniorer i arbeidslivets avsluttende fase. Arbeidsgivers eventuelle fleksibilitet kanaliseres i så fall gjennom ledelsen, og som blant annet Riksrevisjonens rapport peker på har ledelse stor betydning for rekrutteringsevnen. En enhet med mangelfull ledelse og hvor man som ansatt opplever liten innflytelse på organiseringen av arbeidet, vil ofte

kjennetegnes med svekket arbeidsmiljø, høyt sykefravær, høy turnover, svekket omdømme som gir utfordringer med rekrutteringen. HR-avdelingen arbeider bredt med disse sammenhengene og flere team internt i HR og på tvers av avdelinger i stab er involvert.

Sykehusets lønnspolitikk påvirker også sykehusets rekrutteringsevne. I den grad politikken åpner for at det benyttes økonomiske incentiver i rekrutteringssammenheng, ser vi at incentivene også har en tendens til å påvirke stabiliseringen i uønsket retning. Lojale ansatte over tid opplever å ikke bli satset på i samme grad som nyansatte. Dette er støy som i verste fall kan bidra til økt turnover og et svekket omdømme som arbeidsgiver.

Rekrutteringsarbeidet i Helgelandssykehuset fokuserer på langsiktige tiltak og kontinuerlig markedsføring av sykehuset som arbeidsgiver, og kan betraktes som et forebyggende arbeid for å unngå bemanningskriser. Erfaringene fra kortsiktige tiltak, såkalte «quick fix», er at de ikke finnes. I den grad de finnes, fikser de noe, men ødelegger noe annet. Når det likevel oppstår akutte kompetansebehov, opplever HR som jobber overordnet med rekruttering å ha få virkemidler utover det å anbefale innleie. I tider hvor vi både har bemanningskriser og store økonomiske utfordringer som tvinger ned bruken av innleie, oppleves verktøykassen tom, og det som begynner som en bemanningsutfordring beveger seg inn mot problemstillinger rundt beredskapen.

## Arbeidet med rekruttering i Helgelandssykehuset

Det er gjort et stort arbeid for å profesjonalisere alle leddene i rekrutteringsprosessen, blant annet gjennom et tidligere rekrutteringsprosjekt. Helgelandssykehuset utarbeidet digitale veiledere både for rekruttering og onboarding. Veilederne har hatt som mål å standardisere og bedre kvaliteten på rekrutteringsprosessen og samtidig heve kandidatopplevelsen. Vi utarbeidet en kommunikasjonsstrategi for rekruttering, som har bidratt til at når Helgelandssykehuset har annonser ute i ulike medier, betalt eller med organisk spredning (SoMe, nettaviser etc.), er det med en gjenkjennbar profil.

De siste 3-4 årene har man hatt et økt fokus på å markedsføre Helgelandssykehuset som arbeidsgiver. Tanken har vært å åpne døra inn til Helgelandssykehuset og vise fram litt mer av innsiden. Historier fra egne ansatte, videoer fra ulike arrangement/øvelser og generelle hverdagsglimt etc. har blitt løftet frem og delt. Her jobber HR/rekruttering og kommunikasjon tett sammen for å nettopp for å løfte den kommunikasjonsfaglige kvaliteten av rekrutteringsarbeidet.

Det er også jobbet mye med å utarbeide gode verktøy for ledere i arbeidet med seleksjon - å velge den rette kandidaten. Men for å få nyttiggjort seg av dette verktøyet er ledere avhengige av kandidater å velge mellom. Hvis stillingsutlysningene gir aktuelle søkere, er det ofte bare én, og da handler det om å avklare om denne ene søkeren innfrir minimumskravene.

Videre gjennomføres årlige faste aktiviteter innenfor både rekruttering og onboarding:

- Helgelandssykehuset har hvert år stand ved de lokale karrieredagene/utdanningsmessene på Helgeland (januar)
- Helgelandstreff: Treffe utflyttede helgelendinger i studentbyer sammen med andre aktører fra Helgeland. Dette er i samarbeid med Heile Helgeland, et lokalt prosjekt for å styrke rekruttering og onboarding til Helgeland, hvor Helgelandssykehuset er partnerbedrift.
- Helgelanding: Velkomstdag for nyansatte i Helgelandssykehuset som arrangeres 2 ganger pr. år (juni og november)

## Videreutvikling av rekrutteringsarbeidet

Ved siden av arbeidet med å gjennomføre de etablerte prosedyrene og oppgavene, jobbes det også med å utvikle, og forbedre metodikken og utvide verktøyene. Her følger noen av sakene som det jobbes med for tiden.

### Ny karriereportal:

Helgelandssykehuset jobber for tiden med ny karriereportal. Dette blir en landingsside for potensielle jobbsøkere, og portalen vil samle all informasjon som vil være av interesse for en potensiell nyansatt, som for eksempel informasjon om sykehuset, historier fra andre ansatte og ledige stillinger.

Besøksaktiviteten til portalen vil være mulig å spore, og på den måten gi nyttig informasjon om ulike målgruppers adferd og hvilket innhold som det brukes mest tid på. Dette muliggjør mer effektivt og spisset innhold i fremtidige publiseringer.

### Onboarding Helgeland

Helgelandssykehuset har tatt initiativ til et samarbeid med andre virksomheter i de ulike byene på Helgeland om å integrere og onboarde nyansatte og nye helgelendinger. Skal man skape bo- og bli-lyst, må man sørge for at folk har et nettverk også utenfor jobb. Dette er løftet opp i HR-nettverkene i byene Mosjøen, Mo i Rana og Sandnessjøen. Formålet er å skape flere arenaer og flere treffpunkt for de som er nyansatte på tvers av ulike arbeidsgivere. Dette vil øke muligheten for at folk kan møte flere likesinnede og utvide sine nettverk.

### Sterkere relasjon til studentene

Etter et møte med kirurgiske leger på en lokasjon ble vi enige om å arbeide for å styrke relasjonen til medisinstudenter med lokal tilhørighet. Vi planlegger å opprette en rekrutteringsgruppe bestående av representanter fra fag og avdeling, og avtale møte med studentene der de studerer. I første omgang drar vi til Tromsø og Trondheim til høsten. Hovedmålet er å etablere kontakt med studenter med lokal tilhørighet, men andre studenter vil også bli invitert. Det er en pågående idemyldring på hvilke verktøy som kan inngå for å bidra til å skape en relasjon og en jevnlig kontakt gjennom studietiden. Et eksempel på et slikt verktøy kan være å dekke reisekostnadene ved hjemreiser i ferier mot at de for eksempel besøker avdelingen og bidrar til å styrke relasjonen til sykehuset. Tilby opsjon på sommerjobb er et annet verktøy.

### NAV

Styrket samarbeid med NAV for å se nærmere på mulighetene for at det finnes kompetanse sykehuset har behov for blant det store antallet personer som i dag står utenfor arbeidslivet. Sykehuset har allerede hatt suksess med å ansette postverter på enkelte sengeposter.

Det er også et mål å samarbeide med NAV Eures for å delta på jobbmesser i utlandet og forhåpentlig over tid oppnå erfaring med å rekruttere fra utlandet.