

Rekruttering, kompetanse og ledelse

Innledning

Arbeidsgruppen består av virksomhetsleder Kathrine Arnesen, kommunikasjonssjef Kari H. Slaattelid, personalrådgiver Ingunn Minnesjord og prosjektleder Ansvar og oppgavedeling Torhild Isaksen.

Mandatet har blitt sendt arbeidsgruppen og blitt formulert i 12 punkter. Disse punktene er:

1. Se på nye og gode arbeidstidsordninger i tjenestene
2. Gi ei vurdering på om vi kan bruke de ressursene vi har på en annen og bedre måte?
3. Bør kommunen etablere lønnspolitiske virkemidler?
4. Lage en plan for å få på plass oppdaterte og målrettede kompetanseplaner i tjenesten
5. Utvikle gode rutiner for opplæring og oppfølging av nytilsatte (svares ut under spm 8)
6. Lage systemer for tilrettelegging for kompetanseheving hos de ansatte
7. Lage forslag til hvordan styrke lederkompetansen og sørge for hensiktsmessig dimensjonering av ressurser til ledelse (svart under spm 2)
8. Lage en aktiv strategi for å beholde og rekruttere ansatte
9. Hvordan skal kommunen jobbe med omdømmebygging og kulturbygging
10. Hvordan få på plass kontinuerlig kvalitetsforbedring- og utviklingsfokus
11. Komme med forslag til og prioriteringer av del-/fagplaner for området
12. Innspill fra folkemøtene

Arbeidsgruppen har valgt å svar på mandatet som besto av 12 punkter under noen selvvalgte overskrifter, da flere av punktene kommer inn på det samme tema.

Definisjon av rekruttering, kompetanse og ledelse

Rekruttering betyr å skape tilgang, tilvekst eller fornyelse i virksomheten. Rekruttering omfatter hele prosessen som foregår fra behovet for tilførsel av kompetanse eller arbeidskraft oppstår, til en ny medarbeider er på plass i organisasjonen

For arbeidsgiver sikrer dette kontinuitet og kompetanse. Det er et viktig redskap for å beholde verdifull kompetanse, for å være konkurransedyktig og for å bygge kultur over tid. I kompetansebegrepet legger vi kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner som gjør en person i stand til å fylle rollen og utføre arbeidsoppgavene i tråd med definerte krav og mål. Kompetanse kan sees på som noe vi kan rekruttere inn, utvikle i organisasjonen eller beholde.

Ledelse innebærer noe mer enn det å styre eller være administrator. Det handler også om å kommunisere og fronte organisasjonen utad, motivere og veilede medarbeidere og ta initiativ i møte med omgivelser som stadig endrer seg.

Overordnet strategi

Vår overordnede strategi som berører rekruttering, kompetanse og ledelse, tar utgangspunkt i Arbeidsgiverstrategien kapittel 3 og Samfunnsdelen i kommuneplanen, med målene:

- Et godt sted å leve hele livet
- Kompetent, omstillingsdyktig og offensiv organisasjon

Arbeidsgiverstrategien og samfunnsdelen i kommuneplanen er paraplyen til to planer, som må trekkes frem når vi jobber med rekruttering, kompetanse og ledelse i Senja kommune. Planene er:

- Overordnet kompetanseplan
- Overordnet lønnspolitiske plan

Arbeidsgruppen vil trekke frem viktigheten av at alle ledernivå kjenner til og har iverksatt, det som ligger i Senja kommunes overordnede kompetanseplan og overordnede lønnspolitiske plan.

Senja kommune vedtok i PSU 15.12.2020 overordnet kompetanseplan. Kompetanseplanen er et lederverktøy, utarbeidet med utgangspunkt i kommunenes vedtatte planer og strategier. Planen er forankret i følgende dokumenter:

- Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2032
- Arbeidsgiverstrategien 2020-2023
- Lønnspolitiske plan 2020-2023
- Økonomiplan 2020-2023

Arbeidsgruppen vil trekke frem et moment fra planen, som er noe alle ledere må kjenne til. Det er Senja kommunes kompetansemål:



- **Vi skal være en foretrukket arbeidsplass**
 - med kompetente ledere
 - med kompetente medarbeidere
 - med utviklende fagmiljøer

Med utgangspunkt i den overordnede kompetanseplanen for Senja kommune, skal hver kommunalsjef beslutte hvor mange handlingsplaner som skal iverksettes. Det skal foreligge handlingsplan for kompetanse overordnet for Helse og omsorg, i tillegg kommer handlingsplaner ned på den enkelte virksomhet/avdeling.

Hensikten med disse handlingsplanene er å være en konkretisering og effektivering av de overordnede mål og strategier som kommer fram i Overordnet Kompetanseplan 2020- 2023 for Senja kommune.

Hver handlingsplan inneholder en kompetanseanalyse, som skal ende opp i en beskrivelse av kompetansebehov og hvilke tiltak som skal iverksettes.

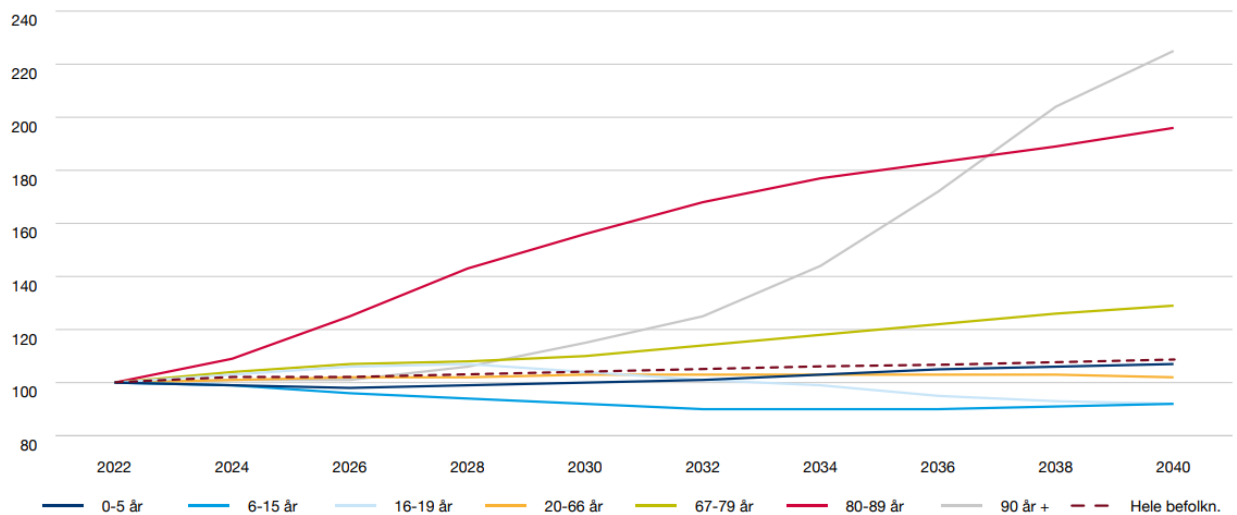
Senja kommune har valgt å ha en overordnet lønnspolitisk plan. Planen ble sist revidert i 2022 og er en forlengelse av de lønnsbestemmelsene som er besluttet i Hovedtariffavtalen, og gjelder alle kommunene i Norge med unntak av Oslo. Planen skal beskrive sentral og lokal lønnsdannelse, hvilke lønns-, utdannings- og karrieremuligheter som finnes, og redegjøre for kommunens utfordringer og prioriteringer knyttet til rekruttering og forhandlinger. Virksomhetsleder Organisasjon har under vurdering, at det skal legges til en handlingsplan som beskriver de enkelte tiltakene som for tiden er gjeldende.

Utfordringsbildet

Dette bildet forandrer seg på kjapt. Generelt i Norge og for Senja kommune, kan vi si at det ble et markant skille etter Covid-19 i 2020; Tilgang på kandidater som søkte på utlyste stillinger ble redusert og rekruttering av nytilsatte ble vesentlig vanskeligere.

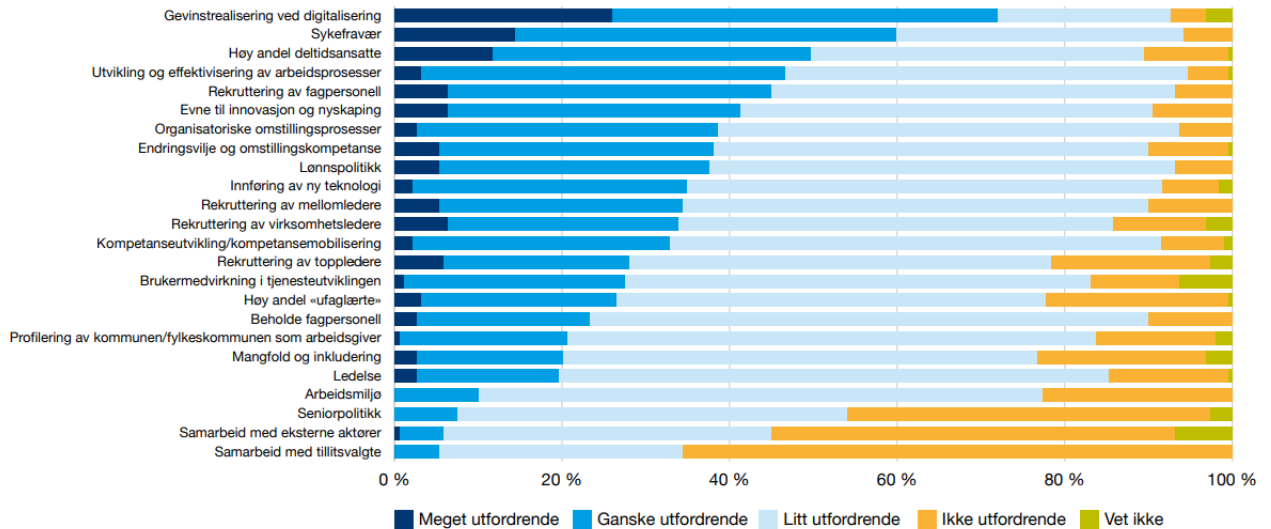
Arbeidsgruppen vil trekke frem to figurer for å vise utfordringsbilde. Figurene er fra KS sin rapport "Status Kommune 2023":

Fremskrevet årsverksbehov i kommunesektoren



Figur 9.1: Framskriving av befolkningen i ulike aldersgrupper til 2040, med utgangspunkt i registrert befolkning pr. 1.1.2022. Indeks. 2022=100. Hovedalternativet MMM. Kilde: SSB, tabell 13599.

Arbeidsgiverutfordringer i kommuner



Figur 9.4: Arbeidsgiverutfordringer i kommuner. N = 189. Kilde: Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2021.

Dagens situasjon

Senja kommune lyste ut i 2023 totalt 300 stillinger. For helse og omsorg utgjorde dette totalt 131 stillinger.

Arbeidsgruppen vil trekke fram et stunt som ble gjennomført våren 2023, for å rekruttere til fastlegetjenesten. Arbeidsgruppen har forståelse for at det på andre vakante stillinger i Senja kommune, ikke har samme mulig til å gjøre tilsvarende tiltak, særlig med tanke på de tiltakene som hadde økonomiske følger. Men arbeidsgruppen mener rekrutteringsprosessen i fastlegetjenesten likevel viser at summen av ulike tiltak fungerte.

Senja kommune har de siste to årene lyst ut ledige vakante legehjemler, med få og etter hvert ingen henvendelser og søkere.

Vår siste utlysning våren 2023 av ledige legehjemler, hadde stor respons med rundt 50 tlf. /e-posthenvendelser og spørsmål før søknadsfrist, og til sammen 19 søkere ved søknadsfrist. Senja kommune ansatte 8 nye leger, av de 19 søkerne på de utlyste ledige legestillingene i kommunen.

Økt respons på siste utlysning antas er et resultat av et langsiktig prioritert arbeid på rekrutteringsstimmulerte tiltak, for å være konkurransedyktig på lønn og arbeidsvilkår i et marked med få søkeren og mange ledige fastlegestillinger i hele Norge.

Hvilke grep ble gjort

Den våren satte vi av tid og ressurser for å innhente erfaring fra andre kommuner som har lyktes med å rekruttere fastleger. Vi gjennomførte internt involveringsarbeid i fagmiljøet og med deltagelse fra rådmannen, og forankret politisk underveis.

Vi mener at summen av dette arbeidet, gjorde at kommunen lyktes. Og flere av tiltakene er overførbare til helse og omsorg.

Spesielt disse rekrutteringsfremmende tiltakene, har fått positiv oppmerksomhet ved siste utlysning og i ansettelsesprosessen:

- Kort utlysning og søknadsfrist, rask ansettelsesprosess. Mange intervju.
- Bruk av presentasjonsfilm fra legetjenesten og Distriktsmedisinsk senter, som ble lagt ved utlysningene og i kommunens digitale informasjonskanaler, har fått mange positive tilbakemeldinger.
- Tilbud om fastlegestilling med fleksibel arbeidstidsordning, som gjør det mulig å pendle til Senja. Enten ukentlig eller i såkalt Nordsjøturnus. Begge ordningene gir mulighet til at deler av stillingen kan være digital oppfølging av pasienter fra hjemmekontor. Dette har nok vært en avgjørende faktor, for å søke og takke ja til stilling i Senja kommune.
- Valgfrihet i forhold til fastlønn m/bonus eller næringsdrivende lege i kommunale lokaler til svært gunstige leiepriser av lokaler, utstyr og hjelpepersonell.
- I Senjalegen kan du starte som fastlege uten krav om kjøp av fastlegehjemmel.
- God organisert legevakt med kun 3 legevakter i måneden. Alle legevakter har bakvaktleger.
- Bruk av ekstern bistand til digital annonseringsplassering, må ikke undervurderes.
- Etablering av stipendordning for medisinerstudenter, har fått positiv oppmerksomhet og kan være medvirkende til et godt omdømme av legetjenesten i Senja kommune.
- Delta på arbeidslivsmesser som er relevant for helsepersonell i utdanning.

Øvrige tiltak som har vært og er grunnleggende

- Hjelpepersonell med nøkkelkompetanse som helsesekretærer, sykepleiere og bioingeniører.
- Fastleger har et tett samarbeid med diabetessykepleier og kreftsykepleier.
- Begge legekantorene er godt bemannet med sykepleiere, bioingeniører og helsesekretærer. Legekantorene ledes og administreres av avdelingsleder og medisinsk faglig ansvarlig lege.
- God strukturert oppfølging og ukentlig veiledning av nyutdannede leger.
- Legger til rette for faglig nettverksbygging, veiledning og fagutvikling.
- Leger tilbys spesialistutdanningen i allmennmedisin og resertifisering som spesialist.
- Senjalegen har erfarne legeveiledere og avsatt ukentlig tid til veiledning for LIS1, ALIS og vikarleger.

Kompetanseutvikling

Lage en plan for å få på plass oppdaterte og målrettede kompetanseplaner i tjenesten.

Det kan godt nevnes i Helse og omsorgsplanen under område "Rekruttere, kompetanse og ledelse", at handlingsplanen for kompetanse skal foreligge.

Men en plan for hvordan den skal komme på plass, hører hjemme andre steder, og kommunalsjef for Helse og omsorg må beslutte hvor dette skal beskrives;

Enten i et årshjul til kommunalsjefen eller andre steder som viser kommunalsjefene/virksomhetslederne i Helse og omsorg sine prioriterte arbeidsoppgaver.

I dag har Helse og omsorg en overordnet handlingsplan for kompetanse, som ikke følger malen for Senja kommune. Arbeidsgruppen anbefaler at malen som ligger i Compilo benyttes. I tillegg er det kun noen avdelinger og virksomheter som har egne handlingsplaner.

Arbeidsgruppen understreker, at det ikke er nok med kun én overordnet handlingsplan for kompetanse for hele Helse og omsorg.

Lage systemer for tilrettelegging for kompetanseheving hos de ansatte.

Arbeidsgruppens anbefaling er at dette punktet går inn under arbeidet i punkt 4. Den enkelte handlingsplan må beskrive hvordan kompetansehevingen skal gjennomføres på den enkelte avdeling/virksomhet.

Utdanningstilbud

Arbeidsgruppen vil under denne overskriften trekke viktigheten av at Studiesentret Midt-Troms på Finnsnes, opprettholder sitt utdanningstilbud for ansatte i Senja kommune. Dette gjelder særlig tilbudet på høyskole-/universitetsnivå – både grunn-/videre og lederutdanning.

Arbeidsgruppen er kjent med at Personalnettverket for Midt-Troms etter oppdrag fra Administrativt råd Midt-Troms (AR) særlig jobber med å påvirke dette tilbudet, og har en dialog med Studiesentret i Midt-Troms når det gjelder nåværende studier og eventuell kommende studier.

Arbeidsgruppen ser det som svært viktig at dette tilbudet er lokalt. Dette tilbudet kan få flere ansatte til å starte på en grunn-/videre eller lederutdanning.

Rekruttere og beholde ansatte

Se på nye og gode arbeidstidsordninger i tjenestene

Utfordringsbildet med flere eldre og syke sammenlignet med andelen personer i yrkesaktiv alder, fører til at Senja kommune må jobbe aktivt for å rekruttere og beholde ansatte. Vi erfarer i dag at kombinasjonen arbeid og fritid, blir mer og mer viktig for den enkelte medarbeider. Vi mener bestemt at ett viktig tiltak for å rekruttere og beholde, vil være alternative arbeidstidsordninger som gir større valgmulighet for den enkelte ansatte. Og i enkelte avdelinger, forsøke arbeidstidsordninger som kan gi økt andel heltidsstillinger.

Alternative arbeidstidsordninger kan være hensiktsmessig, for å tilpasse oss varierte behov og forbedre ansattes arbeidslivsbalanse. Dette kan også bidra til å identifisere effektive ordninger som kan øke produktivitet og trivsel, samtidig som det gir rom for utvikling i arbeidstidsordningene.

En større andel heltidsstillinger vil gi flere ulike positive effekter, som igjen vil føre til bedre kvalitet i tjenestene. Dette som følge av bedre utnyttelse av arbeidsressursene avdelingene har knyttet til seg, og mer kontinuitet i kontakten med pasient og brukere. Videre vil flere heltidsstillinger på den enkelte arbeidsplass, kunne bidra til bedre lærings- og fagmiljø. Gode fagmiljø der fagutvikling er i fokus, kan igjen bidra til å beholde medarbeidere og rekruttere nye.

Før det bestemmes hvilken arbeidstidsordning som skal innføres i den enkelte avdeling, bør det gjennomføres oppgavekartlegging og utarbeides årshjul hvor alle avdelingens aktiviteter og ressursbehov kommer fram; Både pasientrelaterte aktiviteter, kurs, fagdager, møtevirksomhet, ferie og høytidsperioder. Dette for å kunne lage bemanningsplaner hvor alle aktiviteter er tatt hensyn til og faktiske behov gjennom døgnet kommer fram.

En slik planlegging gir større rom for å etablere turnuser som kombinerer ulike typer vaktordninger, og der det er aktuelt økt andel heltid ved forskyving av utgifter fra vikar til fastlønnsutgifter. Noe som igjen gir økt andel årsverk tilknyttet avdelingen, men samtidig ikke bidrar til økt bemanningsfaktor.

Medarbeidernes og brukernes behov, vil variere og de ulike arbeidstidsordninger må tilpasses behovet. Det er viktig at de ulike turnusordningene evalueres jevnlig, som ledd i arbeidet med kontinuerlig kvalitetsforbedring. Evalueringen av kvalitetsarbeidet, må gjøres etter den modell og rutine som blir bestemt av Senja kommune.

Arbeidsgruppen mener også at bemanningsfaktoren må vurderes ut fra det faktiske behovet i den enkelte avdeling. Etter innføring av samhandlingsreformen, med påfølgende forskyvning av oppgaver fra spesialisthelsetjenesten til primærhelsetjenesten, erfarer vi at pasient og brukerbehov har endret seg betraktelig. Vi mener det er viktig at tjenestene er riktig dimensjonert i forhold til faktisk behov. Riktig dimensjonerte tjenester med tilstrekkelig ressurser, kan være en viktig faktor for å rekruttere og beholde ansatte.

Hvordan bruke ressursene bedre

Gi en vurdering på om vi kan bruke de ressursene vi har på en annen og bedre måte?

Vi må kartlegge de faktiske arbeidsoppgavene de ulike faggruppene og ufaglærte utfører, og vurdere om vi bruker ressursene rett – det vil si rett kompetanse på rett sted til rett tid.

- Oppgaveforskyvning skal vurderes.
- Vurdere om det er oppgaver i helse og omsorg, som andre burde utføre.
- Samhandle på tvers av arbeidsgrupper og enheter, for å ha rett kompetanse til enhver tid.
- Ha fokus på samhandling og tverrfaglig samarbeid.
- Bruke sykepleiere i team, for å utnytte kompetansen bedre.

- Ta i bruk velferdsteknologi. Dette vurderes etter hvert som ny teknologi utvikles, og som kan spare ressurser i framtiden.
- Ved å samle noen spesielle brukergrupper i samme avdeling/enhet, kan vi bygge opp et godt og sterkt fagmiljø med riktige ressurser rettet mot brukergruppen.
- Ha gode fysisk tilrettelagte arbeidsplasser, med moderne og tilpasset tekniske og fysiske hjelpemidler. Dette vil være tidsbesparende og hindre unødvendig slitasje på ressursene vi har.

Styrke lederkompetansen

Lage forslag til hvordan styrke lederkompetansen og sørge for hensiktsmessig dimensjonering av ressurser til ledelse (også svart ut under punkt 2)

Hvordan få på plass kontinuerlig kvalitetsforbedring- og utviklingsfokus

Like viktig som arbeidsfordeling internt i en avdeling, er lederspennet til avdelingsleder og virksomhetsleder. Med lederspennet i denne sammenheng, mener vi hvor mange ansatte den enkelte leder har ansvaret for.

Mange avdelinger i helse og omsorg har turnusarbeid og en betydelig andel deltidsansatte, noe som igjen bidrar til å øke lederspennet ytterligere.

Ett stort lederspenn betyr at lederen sitt oppgavevolum øker.

Ifølge KS påpeker tidligere forskning, at lederspennet blant annet bør henge sammen med faktorer som organisasjonsmål, sammensetning av kompetanse, stabilitet i arbeidsgruppen, arbeidsmiljø og geografiske avstander, og størrelsen på hele organisasjonen.

Selv om tidligere forskning viser dette, har det vært forsket lite på betydningen av lederspenn i kommunesektoren. Det har derimot vært gjennomført ett prosjekt, med mål om å få frem ny kunnskap om lederspennets betydning for lederrollen og tjenesteutvikling. Dette for å kunne bidra i diskusjonen, om hvordan skape gode betingelser for ledere med personalansvar.

I prosjektet har forskerne:

- undersøkt hvordan lederspenn varierer etter kommunale og fylkeskommunale tjenesteområder.
- analysert om det er noen sammenheng mellom lederspenn, organisatorisk struktur, sykefravær og turnover.
- utforsket hvordan ledere selv erfarer eget handlingsrom i utøvelsen av lederrollen, med tanke på lederspennet de har for tjenesteområdene barnehage og helse og omsorg.

Funnene fra prosjektet viser at ved større lederspenn øker lederens oppgavevolum, og da spesielt oppgaver som er knyttet til administrative og formelle krav.

Dette er også oppgaver som er vanskelig eller umulig å prioritere bort, noe som igjen fører til at det går på bekostning av andre lederoppgaver. Ifølge rapporten påpeker lederne selv at det ved større lederspenn, blir vanskelig å være tett involvert i fag, tjeneste, kvalitet og utviklingsarbeid. Og utviklingsprosessene er mer krevende og vanskeligere å følge opp jo større lederspennet er. Vi viser til <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/lederspennet-pavirker-lederrollen/> og <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse/Rapport-NORCE-Samfunn-nr-33-Leiarspenn-organisering-og-sjukefraver.pdf>.

Ifølge forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, skal alle ledere i helse- og omsorgstjenesten jobbe systematisk med kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet.

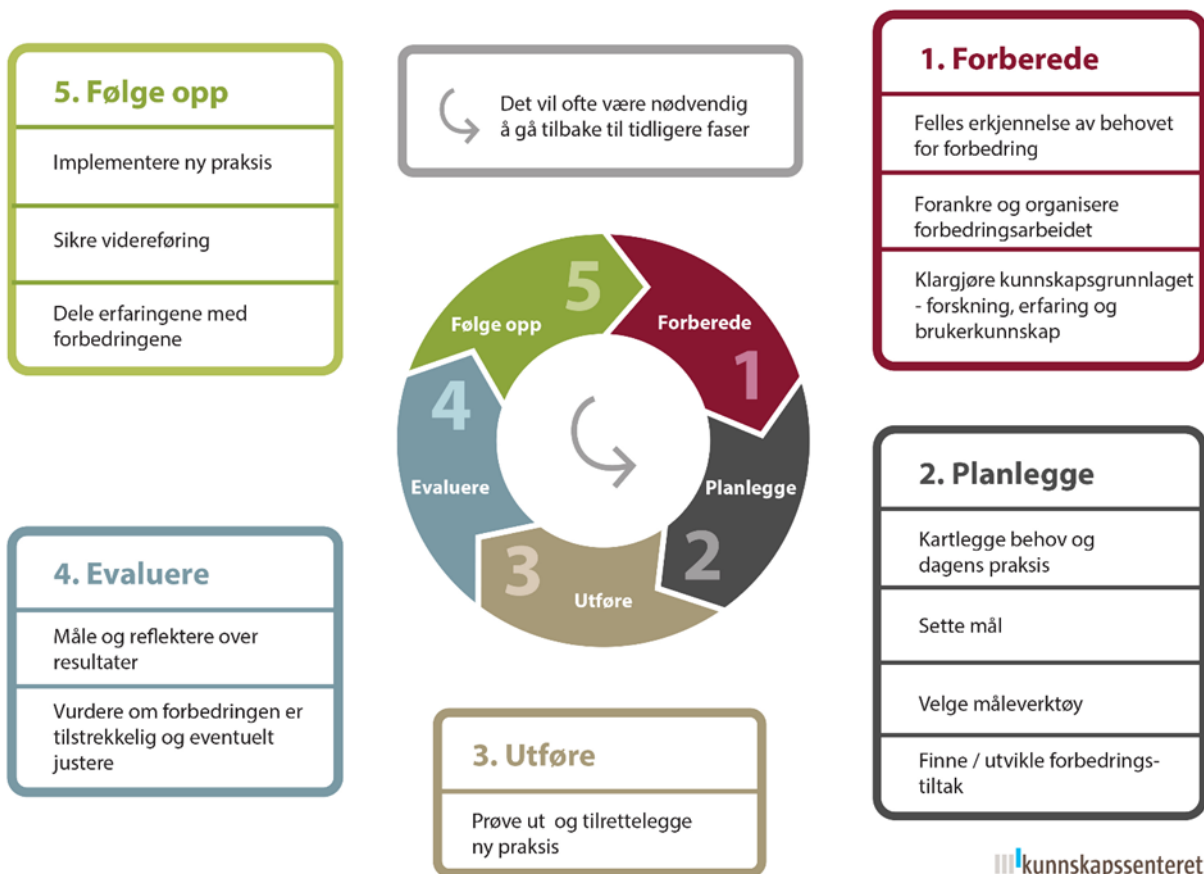
Kvalitetsforbedring er en systematisk og kontinuerlig prosess, som handler om både å forbedre områder i helse- og omsorgstjenesten men også å teste ut innovative og nytenkende ideer. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, tydeliggjør virksomhetens ansvar i dette arbeidet. Forbedringsarbeid handler om å finne måter vi kan gjøre ting annerledes på, for å kunne gi god kvalitet og trygge tjenester.

I 2021 hadde Senja kommune en omstilling av lederstrukturen på sektoren, og virksomhetsledernivået i helse- og omsorg ble betydelig redusert. Konsekvensen var at lederspennet økte betraktelig.

Med bakgrunn i dette mener arbeidsgruppen at omstillingen som var i 2021 må evalueres, med fokus på om det er avsatt tilstrekkelig tid og ressurser til å jobbe med ledelse, kvalitet- og utviklingsarbeid. Og at modellen «Demmings sirkel», som er en modell for kvalitetsforbedring, brukes i evalueringsarbeidet.

Videre mener arbeidsgruppen at det i evalueringen av lederspenn og prosjektoppgavedeling, må sees på om økning av støttefunksjoner på det enkelte ledernivå kan bidra til å redusere lederspennet.

Arbeidsgruppen mener også at det bør nedsettes en arbeidsgruppe, som utarbeider en handlingsplan for hvordan helse og omsorg skal jobbe med utviklingsarbeid. Og at systematisk kvalitetsforbedringsarbeid iverksettes på alle nivå i tjenesten.



Figur: Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten

Aktiv strategi for å beholde og rekruttere ansatte

Lage en aktiv strategi for å beholde og rekruttere ansatte

Grunnlaget for å beholde og rekruttere ansatte, skal forankres i den enkelte virksomhet/avdeling sin handlingsplan for kompetanse. I denne handlingsplanen gjøres det kompetanseanalyse, hvor vi skal se på hva som må gjøres både for å beholde, men også rekruttere ansatte med rett kompetanse.

I tillegg til at den enkelte virksomhet/avdeling må ha egne handlingsplaner for kompetanse, må det også foreligge en egen overordnet handlingsplan for hele Helse og omsorg.

Ut fra disse analysene kan kommunalsjefen vurdere om det skal iverksettes egne tiltak innenfor rekrutterer og beholde. Strategisk ledelse vil også ha et ansvar for å vurdere fortløpende aktuelle tiltak, for å rekruttere og beholde ansatte.

I tillegg til handlingsplan for kompetanse, har vi i lønnspolitisk plan tiltak som er ment å stimulere til både å beholde og rekruttere ansatte. Lønnspolitiske plan er en plan som skal være levende, og tiltak vil kunne bli tatt ut og lagt til i denne planen.

Lønnspolitiske virkemidler

Bør kommunen etablere lønnspolitiske virkemidler?

Etablering av lønnspolitiske virkemidler i kommunen, er avgjørende for å tiltrekke og beholde kompetente ansatte.

Dette bidrar til å sikre en konkurransedyktig lønn, som igjen motiverer og opprettholder ansattes engasjement. Lønnspolitikken kan også være ett strategisk verktøy for å belønne faglig utvikling og erfaring, fremme likelønn og skape en rettferdig belønningsstruktur som reflekterer ansattes bidrag og kompetanse.

Senja kommune har en overordnet plan for lønnspolitiske virkemidler. Den inneholder i dag ulike tiltak, som skal stimulere ansatte til blant annet å ta videreutdanning. Det er også et tiltak i planen, for å rekruttere til nattsykepleiere. Spørsmålet er ikke om vi bør ha lønnspolitiske virkemidler, men hva vi bør ha og av hvilke omfang.

Det er også viktig at lønnspolitiske virkemidlene er forankret i handlingsplanen for kompetanse, slik at de ikke bare blir akutttiltak uten forankring.

Arbeidsgruppen anbefaler at hver virksomhet/avdelings kompetanseplan, setter av et avsnitt til seniorer og hvordan stimulere til å få disse ansatte til å stå lengre i jobb. Dette kan bidra til å redusere turnover og bevare kontinuitet, ved at vi drar lengre nytte av deres erfaringsbaserte kompetanse. Forslag til seniorpolitiske tiltak som bør vurderes, er tilpassende arbeidstidsordninger og ulike ordninger for avlønning.

Tiltak kun fra handlingsplanen for kompetanse eller tiltak fra lønnspolitisk plan, er alene ikke løsningen til hvordan beholde og rekruttere ansatte i Senja kommune. Det må jobbes på flere plan parallelt.

Rekruttere og beholde ansatte er en ferskvare. Det som fungerte for 2 år siden, fungerer ikke lenger. Målet er at handlingsplanen for kompetanse gir et riktig bilde, av hvilke tiltak som for tiden er aktuelle og hva som skal prioriteres.

Senja kommune har ikke samlet alle sine tiltak for å rekruttere og beholde sin ansatte på en plass. Strategisk ledelse har dette på agendaen, og som kan medføre endringer i 2024.

Virksomhetsleder Organisasjon har i januar 2024 kartlagt de nåværende tiltakene innenfor rekruttering og beholde ansatte i Senja kommune, og har fått innspill fra de enkelte rådgiverne på hvert kommunalområde hvilke tiltak de anbefaler. Her er prosessen videre i dette arbeidet:



Tiltak som er iverksatt i Helse og omsorg i dag, er blant annet:

- Mentorordninger for nyutdannede i ny jobb
- Praksisplasser fra videregående nivå til universitetsnivå
- Veiledere for studenter på høgskole- og universitetsnivå
- Lærlingplasser for helsefagarbeidere og institusjons kokker *
- Ulike alternative løp til fagbrev, som for eksempel "Fagbrev på jobb" og "Menn i helse"
- Rådmannens kompetansemidler
- Stipendordninger med midler fra Statsforvalter
- Lokalt lønnsplåslag for nattetstillinger
- Studentavlønning for høgskole- og universitetsstudenter

* Arbeidsgruppen ser ikke behov for å øke antall lærlinger i Senja kommune. Utfordringen i dag er å få nyutdannede lærlinger til å bli i kommunen. Arbeidsgruppen anbefaler at vi ser på ordningen, for å kunne tilby lærlingene 100 % fast stilling.

Virksomhetsleder Organisasjon er i personalnettverk med de andre Midt-Troms kommunen, og de jobber aktivt med rekrutteringstiltak. Ett av tiltakene som skal gjennomføres, er deltagelse på utdanningsmessene ved UiT Norges arktiske universitet. De jobber også aktivt med utdanningstilbudene ved desentraliserte utdanningene på Finnsnes.

Onboarding og offboarding

Arbeidsgruppen vil trekke fram viktigheten av å ha en god start for nyansatte. Onboarding definerer perioden fram til den ansatte har kommet i gang med ny jobb i Senja kommune.

Senja kommune har i dag rutiner for nyansatte i deres prøvetid. Arbeidsgruppen har ikke undersøkt om denne rutinen blir fulgt i hele Helse og omsorg. Vi har også mentorordningen, men dette omfatter ikke alle ansatte i Senja kommune.

Arbeidsgruppen anbefaler at alle virksomhetene/avdelingene i sin handlingsplan for kompetanse, særlig ser på hvordan ansatte blir tatt imot med mål om å beholde dem. Og

vurderer tiltak for offboarding, slik at de som eventuelt slutter kan være gode ambassadører for Senja kommune.

Prioriteringer av del-/fagplaner for området

Komme med forslag til og prioriteringer av del-/fagplaner for området

En god arbeidsplass må ha forutsigbare rammer og et system for videreutvikling og utdanning.

Dette innebærer at den ansatte må ha tid i hverdagen til å fordype seg i faget sitt og ha et fagmiljø for å gjøre dette i. I tillegg trenger vi en god ordning for mobilitet.

Arbeidsgruppen anbefaler at følgende planer og beskrivelser prioriteres på plass først:

- Handlingsplan kompetanse, både på overordnet og virksomhets-/avdelingsnivå
- Stillingsprofil på de ulike personellkategoriene
- Handlingsplan for hvordan jobbe med utvikling og kvalitetsarbeid

Omdømme

Hvordan skal kommunen jobbe med omdømmebygging og kulturbygging

Omdømmet vårt er summen av de holdninger som interessentene har til Senja kommune. Kommunikasjon er et viktig strategisk virkemiddel, for å påvirke omdømmet vårt positivt.

Våre interessenter er:

- Innbyggere som er brukere av helse- og omsorgstjenestene våre og deres pårørende
- Ansatte i helse og omsorg og øvrige ansatte som virksomheten samhandler med
- Samarbeidspartnere og leverandører
- Næringsliv / organisasjoner / kultur / reiseliv/lag og foreninger, etc.
- Politikere
- Myndigheter
- Media

God kommunikasjon og «orden i eget hus» – det vil si verdibasert organisasjonskultur, godt arbeidsmiljø og god internkontroll på drift og økonomi – bidrar til å unngå saker i media som signaliserer manglende kontroll og oversikt.

Brukerundersøkelser er nyttige for å avklare hvordan interessentene ser på oss og vurderer tjenestene våre, innen helse og omsorg og øvrige tjenester i kommunen.

Med et godt omdømme hos interessentene, er det lettere å få tillit når en krise skjer. Det er derfor *viktig å kjenne til oppfatningen som interessentene har til oss.*

Dette betyr at vi må bruke ulike spørsmål til ulike interessentgrupper i brukerundersøkelsene, og bør gjennomføres og følges opp av lederne i helse og omsorg.

Det er viktig å koordinere denne informasjonen, slik at vi totalt sett og helhetlig kan jobbe systematisk for å utvikle tjenestene våre og dermed omdømmet til kommunen som helhet positivt.

Hvordan skape godt omdømme

Vi bør alltid begynne med oss selv – rydde i eget hus. Bevisstgjøring og søkelys på kommunikasjon, forbedrer intern samhandling og informasjonsflyt.

Vi forbedrer omdømmet vårt gjennom å:

1. Utvikle videre en verdibasert organisasjonskultur og kommunikasjon med interessentene våre. Verdiane våre er raus, framoverlent og bærekraftig.
2. Leverer de helse- og omsorgstjenestene vi lover til innbyggerne våre, gjennomføre og følge opp brukerundersøkelser og ha en tett dialog på ulike nivåer med interessentene våre. På den måten ivaretar vi også kunde- og serviceperspektivet.
3. **Praktisere god lederkommunikasjon og være synlige på og fortelle om de gode historiene om både tjenestene og folkene bak** – eksempelvis utviklingsprosjekter. Da ivaretar vi det nasjonale perspektivet på godt omdømme. Samtidig skal vi ikke underkommunisere det som ikke går bra eller konsekvensen av det; Vi forteller om utfordringene og er framoverlente på hva vi gjør for å forbedre og utvikle, iht. de planer og mål vi har for de tjenestene vi leverer. Det ene utelukker med andre ord ikke det andre.

Positive nyheter alene kan ikke endre adferd – hverken internt eller eksternt. Det må også komme fra lederne i organisasjonen – de må gå foran.

Hva er god lederkommunikasjon

Informasjon til og kommunikasjon med interessentene internt og eksternt, er et lederansvar.

Leder må derfor ha tilstrekkelig med tid til ledelse og prioritere å kommunisere godt med sine medarbeidere, gjennom informasjon, involvering, oppfølging og svar på spørsmål.

For å sikre god informasjonsflyt, hjelper det generelt med helhetlige og hensiktsmessige informasjonskanaler, målbare kommunikasjonstiltak og gjerne ha en dedikert person som har informasjonskoordinatorrollen for virksomhetsområde- og/eller fagenhet, i tillegg til leder.

Kommunikasjonssjef bidrar i form av råd, sparring, veiledning og evt. med faglige bidrag.

God lederkommunikasjon er:

- Lytte, se og prøve å forstå, men ikke nødvendigvis ta alt til følge. Ivareta helheten.
- Informere, kommunisere og involvere. Være tilgjengelig og synlig. Skreddersy bed å sette av tid til uformell dialog og tilbakemeldinger

Kulturbygging

Dersom en kultur skal endres, må folk gjøre ting annerledes. De må endre adferd.

En effektiv kanal for å endre adferd, er lederne. Vi må operasjonalisere organisasjonskultur, omdømmebygging og kommunikasjon til målbare størrelser.

Utvikling av intern kommunikasjon kan bidra til at Senja kommune oppnår å være en kompetent, innovativ og omstillingsdyktig organisasjon iht. målet i samfunnsdelen av kommuneplanen.

Dette målet skal også medføre at tjenester tilbys i nødvendig omfang og kvalitet i alle livsfaser og til alle befolkningsgrupper i Senja.

Vi bør derfor ha en aktiv og framoverlent kommunikasjon på tvers i organisasjonen, for å unngå silobygging. Blant annet gjennom trepartssamarbeid og god intern informasjonsflyt.

Vi ønsker å bygge oppunder at kommunen er **dialogbygger, forenkler og identitetsskaper både internt og eksternt.**

Gjennom blant annet planmessig organisasjonsutvikling og etablering av en felles, tverrfaglig kommunikasjonskanal som intranett, legger vi til rette for god tverrfaglig internkommunikasjon og informasjonsflyt, som kan bidra til å styrke samspill- og utviklingskultur i alle deler av kommuneorganisasjonen.

Eksempelvis gjennom:

- Kommunikasjonssjef kartlegger i samarbeid med virksomhetene kommunikasjons- og informasjonsbehov hos ansatte – fra blant annet svar i medarbeiderundersøkelser og i dialog med hovedtillitsvalgte – utvikler gode rutiner for informasjonsflyt og sørger for at kanalene er enkle å bruke og fungerer i forhold til intensjonen.
- Kommunikasjonssjef og strategisk ledelse følger opp og støtter **lederne** i arbeidet med å formidle de gode historiene overfor interessentene, bearbeide resultater fra innbygger- og fagområdeundersøkelser og bygge relasjoner internt og eksternt for god tverrfaglig kommunikasjon og informasjonsflyt.
- Kommunikasjonssjef støtter virksomheten Organisasjon og strategisk ledelse, i å sikre og videreutvikle organisasjonskultur, utvikling, tverrfaglig kommunikasjon og informasjonsflyt og samarbeid i organisasjonen.
- Kommunikasjonssjef og strategisk ledelse legger til rette for intern informasjon, kommunikasjon og hensiktsmessige kanaler, for å oppnå
 - et godt fysisk, faglig, sosialt og utviklingsorientert arbeidsmiljø
 - sterk servicekultur til rett tid med riktige virkemidler
 - brukermedvirkning
 - utvikle samarbeid med privat og frivillig sektor innen beredskap, samfunns- og næringsutvikling
 - leder- og kompetanseutvikling