

## STYRESAK

**GÅR TIL:** Styremedlemmer  
**FORETAK:** Helse Stavanger HF

**DATO:** 20.09.2016  
**SAKSBEHANDLER:** Solgunn Marie Haddeland m.fl.  
**SAKEN GJELDER:** **Rekruttering, kompetanse og ressursstyring**

**ARKIVSAK:** 2016/2  
**STYRESAK:** **Styresak 97/16**

**STYREMØTE:** 13.12.2016

---

### FORSLAG TIL VEDTAK

Styret tar saken til orientering.

## Bakgrunn for saken:

Det vises til styresak 28/16 der styret ønsker en sak om rekruttering, kompetanse og ressursstyring, samt styresak 49/16 om rekruttering av sykepleiere. Denne saken er en oppfølging av disse to sakene og omhandler status i rekrutteringsarbeidet i foretaket pr. september 2016.

## Rekruttering

Rekrutteringssituasjonen i Helse Stavanger HF har bedret seg betraktelig. Pr. september 2016 rekrutterer foretaket totalt sett bedre til de fleste stillinger sammenlignet med samme periode i 2015.

### *Utvikling vakante stillinger*

Helse Stavanger HF har hatt en positiv utvikling i faste vakante stillinger for sykepleiere, spesialsykepleiere og jordmødre fra september 2015 til september 2016. I september 2016 hadde foretaket totalt 47,90 faste vakante årsverk for disse yrkesgruppene. Dette er en nedgang på 50,80 årsverk sammenlignet med september 2015.

Tabellen under viser andelen faste vakante årsverk for september 2015 og september 2016:

	Stillingstype	Antall vakante årsverk status pr. sep. 2015	Antall vakante årsverk status pr. sep. 2016
Somatikk	Spesialsykepleier	30,95	8,75
	Sykepleier	15,00	5,15
	Jordmor	3,50	2,00
Psykiatri	Spesialsykepleier/Sykepleier	49,25	32,00
<b>SUM</b>		<b>98,70</b>	<b>47,90</b>

Intensivavdelingen hadde 10,20 vakante faste stillinger for spesialsykepleiere pr. september 2015. Pr. 1. september 2016 var dette redusert til null! I løpet av september/oktober er det to spesialsykepleiere som slutter og to som går ut i foreldrepermisjon. Avdelingen har også ni intensivsykepleierstudenter som jobber i 10 – 20 % stilling. Disse stillingene bidrar til å dekke bemanning i helgene. Det har blitt gjennomført flere tiltak for å bedre rekrutteringssituasjonen, samt beholde medarbeidere. Eksempler på slike tiltak er arbeidsmiljøkvelder, sosiale arrangementer, arbeidsmiljøkartlegging, samt at det har blitt satset på et godt tverrfaglig arbeidsmiljø. Avdelingen har også tatt i bruk årsplan og medarbeiderne har fått mulighet til å påvirke vaksammensetningen. Videre har medarbeiderne også fått flere faglige utfordringer, muligheter for å kunne reise på kurs/konferanser, ta videreutdanning i klinisk spesialist, studiedager i turnus og andre kompetansehevetiltak som intern undervisning, simulering og etablering av ressursgrupper innen forskjellige emnefelt. Utenlandske sykepleiere har fått tilbud om språkkurs. Avdelingen tilbyr også hospitering for sykepleiere i intensiv eller post operativ avdeling, samt arrangerer Åpen dag i forbindelse med opptak av studenter på

masterutdanning i intensivsykepleie. Disse tiltakene har påvirket både arbeidsmiljøet og lagt til rette for at avdelingens omdømme er positivt, både internt og eksternt.

Medisinsk intensiv overvåkning (MIO/MIKO) har pr. september 2016 2,75 vakante faste stillinger for spesialsykepleiere. I fjor på samme tid var tilsvarende tall 8,75. På grunn av en vanskelig rekrutteringssituasjon har avdelingen ansatt offentlig godkjente sykepleiere i stillingshjempler for spesialsykepleiere. Disse begynner nå å opparbeide seg kompetanse. Med flere personer i arbeid, begynner vaktproblematikken å løse seg. Det er også bedre rom for kompetanseheving på dagtid. Selv om situasjonen nå er bedre, jobbes det med planer for å øke tilgangen på spesialsykepleiere. Av nåværende kull med intensivsykepleierstudenter (ferdig sommeren 2017) får MIO/MIKO 4 av totalt 11 nye intensivsykepleiere.

Spesialavdeling for voksne (SV) i Psykiatrisk divisjon har 30,00 vakante faste stillinger for spesialsykepleiere og sykepleiere pr. september 2016 mot 41,57 i september 2015. Det vurderes om vernepleiere kan ansettes i enkelte av disse stillingene. Operasjonsavdelingen har færre vakante stillinger pr. september 2016 i forhold til september 2015, men har fremdeles utfordringer med å rekruttere nok operasjonssykepleiere.

Pr. september 2016 hadde foretaket 9,0 vakante vikariater som hadde vært ledige i over seks måneder for yrkesgruppene sykepleiere, spesialsykepleiere og jordmødre. For september 2015 var tilsvarende tall 17,90.

Ortopedi er et fagfelt det tidligere har vært vanskelig å rekruttere erfarne legespesialister til, men pr. september 2016 er alle legestillinger besatt. Helse Stavanger HF har nå størst utfordringer med å rekruttere erfarne legespesialister innen patologi, urologi, psykiatri, gastrokirurgi, plastikk-kirurgi samt immunologi og transfusjonsmedisin. Foretaket har konstituert LIS-leger i en del av overlegestillingene. For enkelte stillinger er det foretatt midlertidige omgjøring fra overlegestillinger til LIS-stillinger. I tillegg blir det i perioder leiet inn legespesialister fra eksterne vikarbyråer.

Logoped er også en gruppe det har vært vanskelig å rekruttere, samt spesialister i nevropsykologi. Stort sett er det kun nyutdannede psykologer som søker.

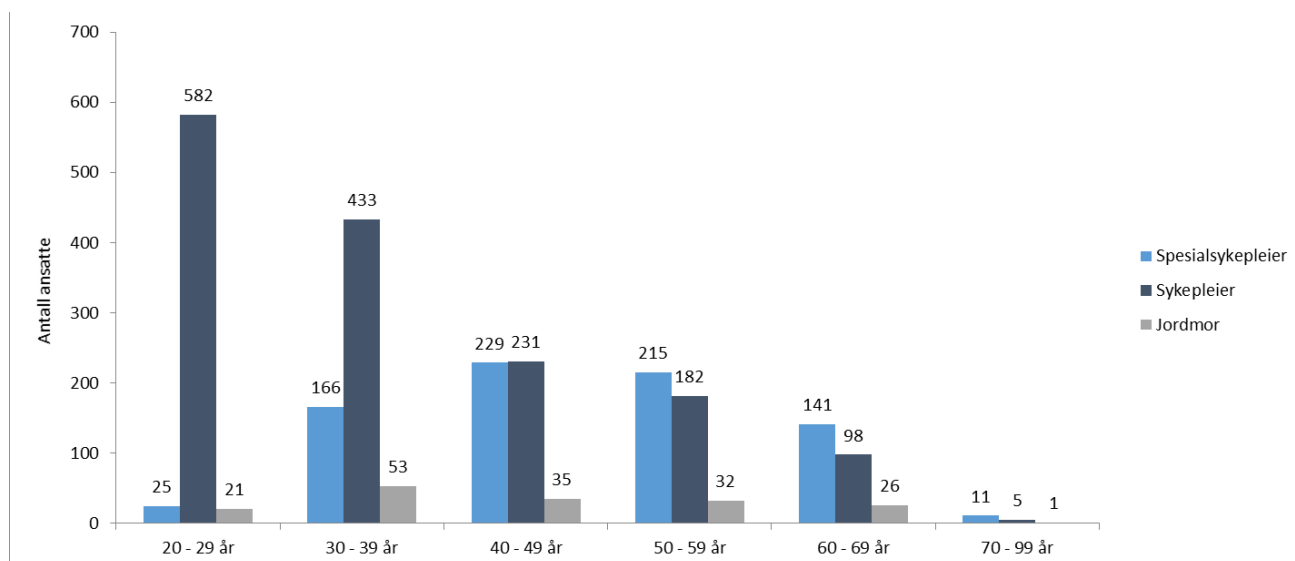
### ***Fremtidig behov***

Sykepleiere er kritisk kompetanse og det vil derfor alltid være viktig for foretaket å sikre en jevn rekruttering av sykepleiere. Spesielt vil det være viktig for foretaket å ha et høyt fokus på å sikre nok spesialsykepleiere, da det blant annet også er et økende behov for denne yrkesgruppen på andre avdelinger enn kun på spesialavdelingene.

Totalt er 47 % av spesialsykepleierne i foretaket over 50 år. Slik situasjonen er i dag er den største utfordringen å rekruttere operasjonssykepleiere, intensivsykepleiere og kreftsykepleiere.

Blant jordmødrene er 36 % over 50 år, og det vil derfor være behov for nyrekruttering i de kommende år for å dekke opp for naturlig avgang. I tillegg øker kommunene i området antall jordmødre og rekrutterer mange av disse fra Helse Stavanger HF.

Diagrammet under viser aldersfordelingen for spesialsykepleiere, sykepleiere og jordmødre pr. august 2016. Tallene er totalt for hele Helse Stavanger HF og inkluderer både fast ansatte, midlertidig ansatte og timebetalte innen sykepleiergruppene.



### **Langsiktige rekrutteringstiltak**

Til tross for at rekrutteringssituasjonen er bedret, vil det likevel være viktig for Helse Stavanger HF å fortsette å ha et langsiktig fokus på å rekruttere og beholde medarbeidere med relevant kompetanse. Foretaket satser på strategisk planlegging av rekrutteringsarbeidet ved bruk av årshjul og tiltaksplan. Vedlegg 1 viser status for de ulike aktivitetene i tiltaksplanen for rekruttering.

I tillegg til tiltakene i tiltaksplanen har foretaket økt finansieringstilskudd til videreutdanninger og etablert muligheter for hospitering på spesialavdelingene. Alle sykepleiere/spesialsykepleiere tilbys også 100 % fast stilling. Foretaket stiller også på rekrutteringsmesser for å møte første og andre års sykepleierstudenter. Dette gjøres for å gi et godt inntrykk, samt knytte kontakter slik at sykepleierstudentene får kjennskap til foretaket i en tidlig fase.

Den 21. desember 2015 arrangerte Helse Stavanger HF Åpen dag for sykepleierstudenter. Ca. 80 studenter fra ulike universiteter meldte seg på denne dagen. Studentene fikk blant annet informasjon om sykehuset og mulighetene for sommerjobb, samt omvisning på enkelte avdelinger. Dagen ble en suksess og flere studenter søkte jobb i foretaket etter arrangementet. Studentene har også etterspurt når neste åpne dag arrangeres. Foretaket vil på bakgrunn av dette innføre Åpen dag som en årlig aktivitet. Neste arrangement vil bli i løpet av desember 2016.

Den 31. august 2016 arrangerte foretaket introduksjonssamling for nye medarbeidere (jf. punktet om SUS-skolen i tiltaksplanen). Dette er første gang på mange år at det arrangeres et overordnet introduksjonsprogram. Samlingen var åpen for alle nye medarbeidere som begynte i 2015 og 2016 i faste stillinger eller vikariater med ett års varighet, uavhengig av organisatorisk tilhørighet og nivå. Målet for samlingen var blant annet at de nye medarbeiderne skulle bli bedre kjent med sykehusets visjon, verdier og hovedoppgaver, få en

økt forståelse for sykehusets oppdrag og ansvar, samt forstå viktigheten av tverrfaglig samarbeid i forhold til pasientbehandling. I tillegg var det et mål at medarbeiderne skulle føle seg godt ivaretatt og kjenne en stolthet av å jobbe ved Helse Stavanger HF. Deltakerne fikk blant annet være publikum til et talkshow der sentrale gjester fra foretaket, inkludert administrerende direktør, ble intervjuet. Det ble også gitt informasjon om nytt sykehus og ulike velferdsordninger. Samlingen fikk gode tilbakemeldinger og det planlegges å gjennomføre lignende samlinger i februar/mars, august/september og oktober hvert år.

Helse Stavanger HF har etablert et prosjekt som skal jobbe med omdømmebygging. En tversgående sammensatt gruppe medarbeidere i Helse Stavanger HF har det siste halvåret jobbet med prosjektet "Fyrtårn" som tar sikte på å samordne, utvikle og konkretisere ressursene foretaket bruker i rekrutteringsarbeidet ut fra målet om å Rekruttere, Utvikle og Beholde. Deltakelse på messer, utstillinger og konferanser som er relevante i rekrutteringsarbeidet, er nå godt samordnet, ansvaret er tydelig plassert, men fortsatt må konseptet utvikles og utvides. Tiltakene tar sikte på å komme i kontakt med, og rekruttere, ungdom under utdanning til å velge en karriere innen helse. I dette inngår også at foretaket er aktive inn mot helse-studenter som kan være aktuelle i sommervikariatet.

For å bruke ressursene fornuftig, utvikle gode verktøyer og bygge kompetanse blant medarbeidere som har/vil få viktige oppgaver og ansvar knyttet til rekruttering, jobbes det etter en modell som tar utgangspunkt i rekruttering på kort-, mellomlang og langsikt. Flere work-shops er gjennomført, blant annet også med ekstern støtte. En tidlig og kortfattet konklusjon er at Helse Stavanger HF's målrettede rekrutteringsarbeid må starte med å bygge mer stolthet og begeistring i egen organisasjon. Resultatet av et slikt arbeid vil være svært viktig for å nå målsettingen om å bli distriktets mest attraktive arbeidsplass. Dette arbeidet er nå i ferd med å overlappes den prosessen som er igangsatt knyttet til SUS2023. I løpet av kort tid skal visjonen og retningen for det videre arbeidet besluttes. Aktiviteter, tiltak og utvikling skal utvikles konkret og bli en viktig satsing mot egne medarbeidere, når det snart ses store og små tiltak i regi av SUS2023.

## Kompetanse

Helse Stavanger HF er en stor kompetanseorganisasjon og har samarbeid med en rekke ulike utdanningsinstitusjoner om utdanning av helsepersonell. Årlig har foretaket store studentkull fra ulike studieretninger i klinisk veiledet praksis. Tabellen under viser antall praksisperioder (inkl. studenter, ansatte i spesialisering og lærlinger) som er gjennomført i Helse Stavanger HF i 2015. En student kan ha flere praksisperioder med varierende lengde og kan dermed telle flere ganger.

Type student	Tall på praksisperioder
<b>Videregående opplæring</b>	
Ambulanselæringer	15
Helsefagarbeidere	57
Helsesekretær elever	7
Koordinerte læring (utplassert fra kommunen)	8
Fagskolestudenter, videre ut. barsel og spebarnpleie	10
Portørfag lærling	2

Vekterfag lærling	3
Andre type lærling, elektro m.m.	1
<b>Bachelor</b>	
Sykepleiere	699
Fysioterapistudenter	9
Bioingeniør studenter	7
Ergoterapistudenter	6
Radiografstudenter	34
Paramedic	28
Audiograf	4
Observasjonspraksis for sykepleiere og vernepleiere Barne- og ungdomsklinikken	76
Logoped	6
Barnesykepleiestudenter/hospitanter	14
<b>Masternivå</b>	
Medisinstudenter	353*
Psykolog	2
Spesialsykepleiere	118
Fysioterapi	2
Videreutdanning i psykisk helse	15
Jordmor studenter	67
SEPREP sin utdanning innen psykiatri, barnespl, barsel/spe osv.	20
Videreutdanning (infeksjon, gastro, nefro endkronologi, paliasjon, perfusjonist, ultralyd)	4
Videreutdanning i familieterapi og systemisk praksis	2
Relasjonsbehandling	22
Helsevitenskap	3
Mastergrad i familieterapi	1
Klinisk pedagogutdanning	2
Klinisk ernæring	6
Andre	68
<b>Formelle utdanningsløp turnus og spesialisering</b>	
Turnusleger	38
Legehospitanter	54
Leger i spesialisering (LIS)	295
Turnus fysioterapi	9
Psykologer i spesialisering	55
<b>Antall registrerte praksisperioder i 2015</b>	<b>2122</b>

\* 6 praksisperioder av 6 til 9 ukers varighet for medisinerstudentene: Kvinne/barn, Psykiatri, Kirurgi og indremedisin og om høsten samme type praksiser med andre kull.

I tabellen er det ikke skilt mellom de som har studiet utenfor arbeidssted (f.eks. videreutdanning i AIO sykepleie) og de som er i en jobbsituasjon ved Helse Stavanger HF under utdannelsen (f.eks. LIS leger).

Det høye antallet praksisperioder gjør at Helse Stavanger HF har behov for flere medarbeidere med videreutdanning i veiledning. Medarbeidere og deres kompetanse er foretakets viktigste ressurs. Kompetanseutvikling av egne medarbeidere er derfor også et viktig tiltak. Flere medarbeidere tar ulike videreutdanninger. Eksempler på dette er blant annet paramedic, kreftsykepleiere, videreutdanning innen psykisk helsevern, anestesi-, intensiv- og operasjonssykepleie (AIO).

### ***Videreutdanning innen AIO***

Sykepleiere som tar videreutdanning i anestesi-, intensiv- og operasjonssykepleie (AIO) får 80 % lønn under studietiden. De må da jobbe 10 % i ti måneder, samt 4 uker om sommeren. For denne arbeidstid mottar de ordinær lønn. Ordningen har medført høyere søkerfall til videreutdanningene, og flere medarbeidere som ønsker å inngå bindingsavtale med foretaket. Universitet i Stavanger (UiS) har også endret studiene fra 1,5 års videreutdanninger til toårige masterutdanninger, samt innført årlige opptak i stedet for opptak hvert 1,5 år. Samlet sett kan dette gi Helse Stavanger HF økt rekruttering av AIO-sykepleiere.

Pr. september 2016 har Helse Stavanger HF avtale med 53 studenter som tar videreutdanning innen AIO. Disse 53 fordeler seg slik på fag og årskull:

<b>Fag</b>	<b>Kull 2015 - 17</b>	<b>Kull 2016 - 18</b>	<b>Total</b>
Anestesi	6	8	14
Intensiv	13	12	25
Operasjon	7	7	14
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	

Ved opptak 2016 var det ledige studieplasser ved intensivstudiet, men UiS valgte å ikke lyse disse ut på «restetorget», slik som det ble gjort i 2015.

### ***Videreutdanning innen kreftsykepleie***

På grunn av ledige studieplasser ved intensivstudiet etter opptak i 2016, ble det besluttet å tilby en sykepleier fra Avdeling for blod og kreft studieplass på videreutdanning i kreftsykepleie. Dette er heltidsstudier (60 studiepoeng) og innebærer at foretaket finansierer 80 % lønn for denne sykepleieren under studiene. Helse Stavanger HF har også medarbeidere som studerer kreftsykepleie på deltid ved UiS.

### ***Videreutdanning innen barnesykepleie og nyfødtintensivsykepleie***

Det er vanskelig å rekruttere nok spesialsykepleiere innen barnesykepleie. På bakgrunn av dette er det ønskelig at det etableres en lignende utdanningsordning som for AIO. Det er nå relativt få med slik spesialkompetanse i Barne- og ungdomsklinikken. Videre er det nasjonal underdekning av nyfødtintensivsykepleiere og denne utdanningen tilbys heller ikke ved UiS. Dette gjenspeiles lokalt med økte rekrutteringsutfordringer for denne gruppen. Helse Stavanger HF jobber systematisk for å øke andelen sykepleiere med respiratorkompetanse og videreutdanning i nyfødtintensivsykepleie. Foretaket har blant annet sendt sykepleiere til Oslo for å ta deltidsstudium innen nyfødtintensivsykepleie. I tillegg drives intensiv simulering og trening internt. Foretaket har også vært i kontakt med andre sykehus for å få til spesialopplæring, men det er vanskelig å få til dette da mange selv har problemer med å sikre egen kompetanse.



### ***Lærlinger***

Pr. september 2016 har Helse Stavanger HF 57 helsefagarbeiderlærlinger fordelt på første- og andre-års lærlinger. Til siste opptak hadde foretaket ca.110 søkere til 27 læreplasser. På grunn av litt frafall har det de siste årene blitt tatt opp 27 lærlinger i stedet for 25.

Foretaket har de siste årene også hatt mange søkere til læreplasser innen ambulansefaget. Pr. september 2016 har Helse Stavanger HF 17 ambulanselærlinger. På grunn av avtalen Helse Stavanger HF og Helse Fonna HF inngikk med fylkeskommunene ved oppstart av ambulanselinja i Sauda, prioriteres elever fra denne linjen inn som lærlinger forutsatt at de er kvalifisert. Flere som ikke har fått lære plass direkte etter skolen har jobbet ett år, og får lære plass året etter.

Høsten 2016 har foretaket også tre lærlinger i vekterfaget og fem lærlinger i portørfaget.

### ***Felles utdanningsavdeling***

Ansvar for tilrettelegging og gjennomføring av opplæring og undervisning til medarbeidere og studenter er i dag fordelt på en rekke ulike organisatoriske enheter og personer. For å opprettholde og møte fremtidige krav til kompetanseutvikling og faglig vekst, samt utnytte opplærings- og undervisningsressursene i foretaket på en rasjonell og effektiv måte vil det fra 1. januar 2017 bli opprettet en felles utdanningsavdeling. Dette vil samle ansvar og kompetanse omkring utdanning- og opplæringsbehov for faggruppene, samt lette arbeidet med å utarbeide strategiske kompetanseplaner på overordnet nivå.

I løpet av 2016 har flere av divisjonene i Helse Stavanger HF gjennomgått omorganiseringer. Ny organisasjonsstruktur forventes å virke positivt på effektiviteten. En effektivitetsøkningen antas å ville føre til økt behandlingssvolum og bedre kvalitet. Om endringene vil påvirke rekrutteringssituasjonen gjenstår å se. Kanskje kan økt volum, og bygging av nytt sykehus, virke attraktivt.

### ***Samarbeid med utdanningsinstitusjonene***

Det tette og gode samarbeidet som er etablert med utdanningsinstitusjonene er et godt grunnlag for å sikre rekruttering til foretaket, samt når det gjelder videreutdanning for egne medarbeidere.

Tiltak som kan medføre økning av studiekapasitet og bedring av studiefullføringsgrad er viktig å prioritere i årene fremover. For å imøtegå regionens fremtidige behov for sykepleiere har UiS økt antall sykepleierstudenter. Dette er positivt da sykepleiestudentene har 3-4 av 5 praksisperioder under studiet ved Helse Stavanger HF, og mange sykepleiestudenter tilknyttes sykehuset under studiet ved å inngå arbeidsavtaler. Det er også en nær sammenheng mellom studenter som gjennomfører praksis ved sykehuset, og rekruttering av nyutdannede sykepleiere. En økning av antall sykepleiestudenter ved UiS vil sannsynligvis lette rekrutteringen av denne gruppen i fremtiden.

Foretaket jobber med å få på plass en plan for hvordan studenter skal ivaretas når UiS øker antall sykepleierstudenter, dette gjelder blant annet vurdering av veilederutdanning og



kurs/krav til kontaktsykepleiere. En økning i studentmengden vil også øke behovet for praksisplasser i foretaket, og det bør derfor vurderes endring i antall praksisperioder fra 4 til 5 pr. år for bedre utnytting av kapasitet over året.

Psykiatrisk divisjon har opplevd økende rekrutteringsutfordringer etter at UiS la ned videreutdanning i psykiatrisk-sykepleie. Med bakgrunn i dette er det i samarbeid med UiS-pluss etablert «Klinisk og erfarings basert master i relasjonsbehandling», 90 studiepoeng. Det er også etablert «Videreutdanning i psykisk helsearbeid» 60 studiepoeng i regi av VID vitenskapelige høgskole, avdeling Sandnes. Dette gjennomføres i samarbeid med Jæren DPS. Begge utdanningene i psykiatri er på oppdrag fra foretaket og medfører derfor en studiekostnad, og er dermed kostnadskreven for foretaket. Det er et ønske om at studiene skal falle inn i utdanningsinstitusjonenes ordinære studietilbud.

Helse Stavanger HF har som en del av samarbeidsavtale med Universitetet i Bergen medisinske studenter i klinisk praksis. På samme måte gis undervisning til jordmor studenter fra Høgskolen i Bergen. Sammen med Universitetet i Stavanger utredes mulighetene for utdanning i tekniske fag. Inntil en har utredet disse muligheter gis studenter fra Høgskolen i Bergen og Universitetet i Agder praksisplasser for bioingeniører og radiografer uten at det er inngått noen avtaler om det.

UiS har vedtatt opprettelse av et helsefakultet. Fra Helse Stavanger HF sin side er det ønskelig å starte en klinisk medisinerutdanning/ klinisk master i medisin, i tett samarbeid med UiB og UiS.

## **Ressursstyring**

Gjennom det regionale prosjektet «Alle møter» har foretaket hatt et spesielt fokus på planlegging av legenes arbeidsdag gjennom implementering av Avansert oppgaveplanlegging. Leger jobber som hovedregel dag, men har i motsetning til pleiepersonell gjerne oppgaver på mange ulike arbeidssteder.

### ***Implementering av Avansert oppgaveplanlegging***

Pr. september 2016 er avansert oppgaveplanlegging implementert i de fleste avdelingene i somatiske klinikker. Enkelte avdelinger er fortsatt i prosess og derfor ikke helt i mål enda. I psykiatriske klinikker har de fleste poliklinikkene i Barne- og Ungdomspsykiatrisk avdeling (BUPA) implementer avansert oppgaveplanlegging. Når det gjelder de distriktpsykiatriske senterne (DPS-ene), er de fleste i en oppstartsfase med unntak av Enhet for spiseforstyrrelser ved Sola DPS og poliklinikken ved Dalane DPS - disse har vært i drift en stund.

Innføringen i psykiatriske klinikker er mer omfattende enn i somatiske klinikker. Dette skyldes at man i psykiatriske klinikker må implementere løsningen for alle typer behandlere og ikke kun leger. Implementering av avansert oppgaveplanlegging er ressurskrevende både fra prosjektet sin side og fra avdelingene sin side. For mange betyr innføring av avansert oppgaveplanlegging endring i eksisterende rutiner og oppgavefordeling, og er dermed en omstilling som i seg selv tar tid.

## Oppsummering

Utviklingen fra september 2015 til september 2016 viser en markant bedring i rekrutteringssituasjonen i Helse Stavanger HF. Dette er svært positivt for foretaket, men det vil likevel være viktig å opprettholde et langsiktig fokus på rekruttering. Hovedutfordringen fremover er innenfor noen spesialsykepleiergrupper og enkelte legespesialistgrupper. Foretaket vil fortsette et systematisk rekrutteringsarbeid som også innbefatter generelle arbeidsmiljøtiltak og kompetanseplaner. Tilstrekkelig tilgang på personell og kompetanse vil være viktig for å ivareta og utvikle gode helsetjenester.