



# Strategi for å rekruttere og beholde sykepleiere



Halden Kommune

(revidert 01.11.2021)

1	INNLEDNING.....	3
1.1	Bakgrunn .....	3
1.2	Målsetting .....	3
2	REKRUTTERINGSBEHOV .....	3
3	STRATEGI .....	4
4	REKRUTTERINGSTILTAK .....	5
4.1	Kontakt mot utdanningsinstitusjoner .....	5
4.2	Deltaking på rekrutteringsfora .....	5
4.3	Rekrutteringsmesser i utlandet .....	5
4.4	Praksisplasser for sykepleiere.....	5
4.5	Informasjon om arbeidsplassen .....	5
4.6	Utlysnings – og tilsettingsprosesser .....	6
4.7	Mottakelse av nyansatte sykepleiere .....	6
4.8	Inspirere og motivere til sykepleierutdanning .....	7
4.9	Rekrutteringsstillinger .....	7
4.10	Sluttårsak.....	8
4.11	Nedbetaling av studielån.....	8
5	TILTAK FOR Å BELØNNE.....	8
5.1	Lønnsvirkemidler.....	8
5.2	Videreutdanning av sykepleiere .....	9
5.3	Andre lønnsvirkemidler .....	9
5.4	Stipend.....	10
6	TILTAK FOR Å BEHOLDE.....	10
6.1	Kompetanseutvikling.....	10
6.2	Arbeidstidsordninger .....	11
6.3	Heltidskultur .....	11
6.4	Innovasjon og velferdsteknologi .....	12
6.5	Ledelse.....	12
6.6	Tilrettelegging .....	12
6.7	Seniorordning .....	12
7	IVERKSETTELSE .....	13
8	Mål .....	13
9	Evaluering og korrigerings .....	14

---

# 1 INNLEDNING

---

## 1.1 Bakgrunn

Fram mot 2050 vil Norge få en betydelig økning i antall eldre, mens andel yrkesaktive i samme periode ikke vil øke nevneverdig. Kommunene har større ansvar for områder som forebyggende helsetjenester, rehabilitering, palliasjon og kroniske lidelser enn tidligere. Dette krever økt fokus på kompetanse for å møte riktig og god behandling innenfor disse områdene. Sykepleierkompetansen spiller en viktig rolle i dette.

Det utdannes færre sykepleiere enn det er behov for og konkurransen om sykepleiere til kommunale tjenester er stor. Tilgangen på dyktige sykepleiere er blitt en knapphet. Det medfører at kommunen må kunne tilby spennende arbeid på konkurransedyktige betingelser til denne yrkesgruppen for å sikre forsvarlig dekning av sykepleierkompetansen.

Dreiningen mot stadig mer spesialisert behandling, sykdomsforebygging og sykdomsoppfølging i kommunal helsetjeneste stiller krav til økt kompetanse. Det medfører samtidig spennende og utfordrende oppgaver for helsepersonell med høyskolekompetanse. Dette må synliggjøres slik at kommunen er konkurransedyktig med spesialisthelsetjenesten i å kunne tilby faglig utfordringer og utvikling for sykepleiere med ambisjoner.

## 1.2 Målsetting

Halden kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver og arbeidsplass for nyutdannede sykepleiere og sykepleiere med erfaring.

Sykepleiere skal søke seg til arbeid i Halden kommune fordi det er en kommune som har godt omdømme når det gjelder å være en arbeidsplass hvor:

1. arbeidsoppgavene er slik at du får benyttet kompetansen som sykepleier.
2. det er god oppfølging i oppstart av stillingen og underveis.
3. det er gode kollegaer og et godt faglig miljø.
4. arbeidsbetingelsene er gode og konkurransedyktige.
5. det er mulighet for faglig utvikling.

---

# 2 REKRUTTERINGSBEHOV

---

Kommunale helse- og omsorgstjenesten står overfor kompetanse- og personellmessige utfordringer som har betydning for både kapasitet og kvalitet på tjenestetilbudet. Utfordringen dreier seg om å få nok arbeidskraft, og samtidig at arbeidskraften har riktig kompetanse. Meld. St. 13 (2011–2012).

I Halden vil det være behov for flere årsverk med sykepleierkompetanse for å dekke de til enhver tid gjeldende behov i tjenesten. Allerede er det krevende å rekruttere tilstrekkelig med sykepleiere for å dekke alle faste stillinger og vikariater. Det er vanskelig å anslå eksakt behov for sykepleiere i fremtiden da det vil avhenge av blant annet følgende:

1. hvilke oppgaver kommunen til enhver tid er satt til å løse,
2. resultat av en dreining og satsning på fagarbeider +, hvor fagarbeidernes ansvar og oppgaver skal utvikles og økes.
3. sirkulasjon i forhold til studier, sykdom, svangerskap, oppsigelser, pensjonsavgang m.m.
4. helsesituasjon til kommunens innbyggere, herunder blant eldregenerasjonen som i årene fremover vil øke betraktelig.

I kommunalavdelingens overordnede strategiske kompetanseplan skisseres strategier med tiltak og bruk av metoder. Handlingsplanen inneholder en detaljert identifisering av innsatsområder ut fra analyse av aktuelle problemstillinger. Planen gir en god plattform for kommunalavdelingen å bygge opp kompetansebeholdningen og nyttiggjøre seg kunnskap på en effektiv måte.

---

### **3 STRATEGI**

---

For å oppnå de mål som er satt under avsnitt 2 skal det jobbes etter følgende strategier:

1. Det skal jobbes aktivt ut mot utdanningsinstitusjoner og sykepleierstudenter for å promotere Halden som en god arbeidsplass.
2. Innholdet i sykepleierstillingers arbeidsoppgaver skal være slik at den ansatte får benyttet sin kompetanse.
3. Nyansatte sykepleiere skal møtes av et profesjonelt og trygt opplegg ved oppstart og sikres tilstrekkelig og god opplæring.
4. Ansatte skal ha et fast opplegg for oppfølging underveis fra leder, veileder og kollegaer. Oppfølging skal tilpasses den ansattes behov.
5. Det skal legges til rette for styrking av fagmiljø, kollegastøtte og godt arbeidsmiljø.
6. Lønns- og arbeidsbetingelser skal være lik eller bedre enn konkurrerende arbeidsplasser.
7. Det skal utarbeides særlige vilkår for å rekruttere nyutdannede til kommunen.
8. Det skal være tydelige og gode retningslinjer som sikrer utvikling, økt kompetanse og muligheter for videreutdanning.
9. Det skal legges til rette for kompetanseutvikling, både praktisk og økonomisk.
10. Sykepleiere i Halden kommune skal jobbe full tid (100%) og arbeidstiden skal være så fleksibel som arbeidssted og oppgaver kan tillate.

**Rekruttering består av; å knytte til seg, belønne og beholde.**

---

## **4 REKRUTTERINGSTILTAK**

---

### **4.1 Kontakt mot utdanningsinstitusjoner**

Det å få folk i direkte tale er en effektiv rekrutteringsmåte. Det må derfor arbeides mot Høgskolen i Østfold for presentasjon av arbeidsmulighetene i Halden kommune. Det er naturlig at hovedsatsingen blir utdanningsinstitusjonens karrieredager hvor motiverte medarbeidere; sykepleiere, fag- og kvalitetsrådgivere, ledere og representanter for personalavdelingen, møter godt forberedte, informerer og svarer på spørsmål.

### **4.2 Deltaking på rekrutteringsfora**

Det er viktig å skille mellom deltakelse på informasjonsmøter vedrørende arbeidsoppgaver/jobbmuligheter i Helse og mestring, og aktiv rekruttering til aktuelle, ledige stillinger. I den grad slike møter går over i hverandre er det viktig at arbeidsgiver har konkrete ledige stillinger eller jobbtilbud, hvor vilkår og arbeidsoppgaver er definert. Aktuelle rekrutteringsfora er i egen regi, i regi av NAV mv.

### **4.3 Rekrutteringsmesser i utlandet**

Dersom behovet melder seg vil Kommunalavdeling helse og mestring vurdere å delta på rekrutteringsmesser i utlandet (fortrinnsvis i Norden), i regi av for eksempel Arbeidsförmedlingen i Sverige eller andre liknende aktører.

### **4.4 Praksisplasser for sykepleiere**

Sykepleierstudenter utgjør en viktig gruppe i forhold til rekruttering av fremtidige medarbeidere. Arbeidsgiver må legge stort fokus på å tilby gode praksisplasser. Relasjonen mellom student og veileder spiller en betydelig rolle for hvordan praksisstudiene blir opplevd. Praksisstedet skal ta godt imot sykepleierstudentene slik at de føler seg integrert i avdelingen og opplever sine praksisveiledere som positive rollemodeller.

I flere av kommunalavdelingens virksomheter (avdelinger) arbeider studenter i helgestilling når de gjennomfører sine høyskolestudier. Et godt arbeidsmiljø basert på kommunens omdømmebygging vil utgjøre en viktig rekrutteringskilde.

Halden kommune er med i Prosjektet Attraktiv studentby, med mål om gode lokale tiltak for sykepleierstudenter i praksis hos oss.

### **4.5 Informasjon om arbeidsplassen**

Kommunalavdelingen og hver enkelt enhet skal ha egne brosjyrer som beskriver virksomheten, arbeidsoppgaver og prosjekter som pågår. Brosjyrene oppdateres en gang pr. år eller fortløpende ved vesentlige endringer.

Helse og mestring oppretter en egen fane på nettsiden med informasjon om spennende prosjekter innenfor Helse og mestring. Målgruppen er elever på videregående skole, studenter på høyskoler, sykepleiere/andre høyskolegrupper

med eller uten spisskompetanse som ønsker karrieremuligheter. På siden legges ut brosjyrer i PDF-format som enkelt kan skrives ut.

Sosiale medier benyttes aktivt for informasjon om ledige stillinger, prosjekter, mulighet for videre- og etterutdanning osv.

#### 4.6 Utlysning – og tilsettingsprosesser

Rekrutteringsprosesser skal gjennomføres med profesjonalitet som fører til et godt omdømme. Det skal tilstrebtes tidseffektive tilsettingsprosesser hvor det legges fokus på at søkere blir møtt av en positiv og kunnskapsrik ambassadør for tjenesten.

En velformulert utlysningstekst og en ryddig ansettelsesprosess er avgjørende for å skaffe aktuelle sykepleiere til stillinger. Det er viktig at det gjøres et grundig arbeid med utlysningsteksten. Teksten bør fremme arbeidsplassen og stillingen, beskrive type stilling og arbeid, men ikke være for omfattende. Utdypende informasjon om stillingen kan gis i intervju. En utlysningstekst skal ikke inneholde alle mulige arbeidsoppgaver, men en kort beskrivelse. En utlysningstekst må sees om en type reklame for arbeidsplassen og skal være troverdig.

Stillingsannonser publiseres på en attraktiv måte – lett tilgjengelig på digitale nettsteder, i fagtidsskrifter, i avviser, på utdanningsinstitusjoner mv. Det avsettes egne budsjettmidler for dette.

Halden kommune benytter seg av en helelektronisk søkeprosess. For å fange opp sykepleiere til alle tider er det viktig med mulighet for å legge inn åpen søknad (søknad om jobb uten tilknytting til ledig stilling). Mulighet for åpen søknad skal ligge lett tilgjengelig på kommunens nettsider. Kandidater som søker via denne løsningen skal vurderes og skal i samråd med tillitsvalgte kunne tilbys stilling direkte ved ledige stillinger og egnethet hos kandidaten. Egen rutine utarbeides for denne typen ansettelser. Rutinen må harmonere med kommunens ordinære tilsettingsrutiner, eventuelt ved at det lages et unntak til overordnet rutine.

#### 4.7 Mottakelse av nyansatte sykepleiere

- «For å lykkes best mulig med en ansettelse har mottakelsen av den nyansatte stor betydning. Hvis den nyansatte er fornøyd, er det større muligheter for at vedkommende blir i virksomheten» (Karen Brasetvik- regionsleder NSF).

Før oppstart i stillingen skal den ansatte motta informasjon om kommunen, arbeidsplassen og praktiske forhold som er viktig å kjenne til før oppstart. Den ansatte skal tilbys omvisning på arbeidsplassen før oppstart om ønskelig. Ansatte som tilsettes i 100 % stilling vil i tillegg motta en digital velkomstpakke i form av en iPad med variert og nyttig informasjon. Ipaden forventes brukt i arbeidsøyemed. Etter 2 år i stillingen kan Ipaden beholdes av den ansatte.

Kommunen skal ha mentorordning, samt eget introduksjonsprogram.

Leder gjennomfører oppfølgingssamtaler med nyansatte etter 3, 6 og 12 mnd. etter oppstartsdato. Deretter følges kommunens rutiner for medarbeidersamtaler, ev. oftere ved behov. I samtalen skal det være fokus på om opplevelsen som nyansatt i Halden kommune er i samsvar med denne strategiens mål.

Arbeidsgiver vil legge vekt på fleksibel opplæring med individuell vurdering av behovet for opplæringsdager (der den nyansatte går i tillegg til fast bemanning), samt en definert opplæringsperiode.

#### 4.8 Inspirere og motivere til sykepleierutdanning

Kommunalavdelingen skal legge fokus på å inspirere/motivere ufaglærte, helsefagarbeidere, lærlinger, praksiselever og annen ungdom til å ta høyskoleutdanning eksempelvis ved å legge til rette for hospiteringsdag med sykepleiere og gi utdanningsstøtte i form av stipend.

Det skal etableres en stipendordning for å kunne utdanne seg til sykepleier for kommunens ansatte. Rutiner for å søke, tildeles og praktisk innhold av slik stipendordning skal utarbeides. Stipend og praktisk mulighet for å kunne gjennomføres studie mot bindingstid skal fremgå av rutinen. Det skal utarbeides egen avtale som inngås mellom Halden kommune og den aktuelle kandidaten som tildeles slik stipendordning.

Det skal avsettes midler i budsjett for å kunne innvilge stipend, samt søke kompetansemidler fra eksempelvis statsforvalter og helsedirektoratet.

#### 4.9 Rekrutteringsstillinger

Rekrutteringsstillinger for å dekke opp for ferieavvikling under sommerperioden videreføres. Rekrutteringsstillinger innebærer å utlyse et definert antall 100 % faste stillinger fra ca. 20. juni hvert år (tilpasset studieavslutning), hvor nyansatt forplikter seg til å jobbe tilnærmet fullt under hele sommerferien mot sikker fast stilling i kommunen. Fra endt ferieavvikling vil nyansatt innplasseres i ledige stillinger, vikariater eller legges over ordinær grunnbemanning (FG) for å dekke opp for fravær, akutte hendelser eller annet. Ved tidlig ansettelse (vinter/ vår) kan siste års studenter som søker og tilbys slik rekrutteringsstilling også tilbys fast helgestilling frem til endt studie og tiltredelse i større fast stilling. Egne insitamenter for slik stilling besluttes hvert år.

#### 4.10 Sluttårsak

Kunnskap om hvorfor ansatte velger å slutte kan bidra til å utvikle arbeidsplassen og gjøre den mer attraktiv, samt forebygge at ansatte slutter. Spørreskjema skal sendes ut til den enkelte etter at oppsigelse er mottatt og det skal jevnlig tas ut rapport fra resultater av undersøkelsen som går systematisk gjennom.

#### 4.11 Nedbetaling av studielån.

Nyutdannede sykepleier som starter i Halden kommune vil få nedbetalt kr. 15 000,- pr. år på studielånet/studiekostnadene, begrenset oppad til 5 år. Med nyutdannet menes slutført og bestått studie i løpet av de siste to år. Ordningen forutsetter at den ansatte jobber i 100 % fast stilling, og vil utbetales etterskuddsvis etter 1 år i arbeid. Ved permisjon og langvarig sykdom (over 3 mnd.) fryses ordningen i fraværperioden.

Dersom den nyutdannede legger ferie utenfor de fastsatte feriepuljene i hovedferien, jobber jul – eller nyttårsaften og påtar seg minst 4 ekstra helger i løpet av et år nedbetales ytterligere 10 000 av studielånet/ studieutgiftene, begrenset oppad til 5 år.

Ordningen kan ikke kombineres med andre støtte/stipendordninger i kommunen eller som forvaltes via kommunen, jf. for eksempel. Pkt. 4.8.

---

## 5 TILTAK FOR Å BELØNNE

---

### 5.1 Lønnsvirkemidler

Halden kommune skal ha konkurransedyktig lønn og ligge minst på nivå med helseforetak og omkringliggende kommuner. Det skal tas en gjennomgang av lønnsnivå i Halden opp mot dette og ev. foretas nødvendige justeringer. Halden kommune tilstreber å ligge 20 000kr over på hvert lønnstrinn for sykepleiere i heltidsstillinger. Dette er et virkemiddel for å rekruttere og beholde, og motivere for å jobbe heltid.

I Halden kommune får sykepleiere ved ansettelse godtgjort alt relevant arbeid/ praksis i beregning av ansiennitet.

Halden kommune har i tillegg fra før framforhandlet avansementstillegg for relevant etter- og videreutdanning.

Sykepleiere med masterutdanning innplasseres i stillingskode master, når masterstudie er relevant og nødvendig for stillingen og arbeidsoppgavene som skal utføres. Ved påbegynnelse av master skal den ansatte avklare med leder at masterutdannelsen er ønsket og relevant for stillingen. Det kan i forkant inngås avtale om innplassering i masterlønn etter endt utdanning for å sikre forutsigbarhet. Ved slik avtale kan det stilles krav til endrede oppgaver/ stilling etter endt utdanning for å motta masterlønn.

Ansatte med særskilte arbeidsoppgaver kan gis personlig stillingsbeskrivelse og lønnes som eksempelvis Sykepleier 1 og gis funksjonstillegg for ekstraoppgaver/spesialoppgaver i stillingen. Oppgaver som skal gi lønnsmessig tillegg bør komme frem i enhetenes kompetanseplaner. Funksjonstillegg kan gis for en begrenset tidsperiode.



## 5.2 Videreutdanning av sykepleiere

For sykepleiere kan det inngås avtale med arbeidsgiver om permisjon med lønn og dekning av kostnader for videreutdanning, mot å binde seg i stillingen i inntil 2 år etter endt utdanning.

Grunnvilkår:

- Det gis helt eller delvis fri med lønn for etterspurt videreutdanning. Permisjon kan innvilges inntil 4 dager pr mnd., samt i pålagte praksisperioder, i tillegg til eksamensforberedelse og eksamensdager. Sykepleier skal arbeide annenhver helg i perioden og det skal legges opp praktisk slik at jobb og skole kan forenes. Det må utarbeides rutiner for permisjon og fri for videreutdanning.
- Det gis permisjon med lønn, samt dekning av utgifter til skoleavgift, skolemateriell, reiseutgifter og opphold, begrenset oppad til kr. 30 000,- pr. år i inntil 4 år. Ved tilskudd/ kompetansemidler som kommunen søker statsforvalter/ helsedirektoratet på vegne av studenten, kommer innvilget beløp derfra til fratrukk i beløp fra kommunen for dekning av utgifter som nevnt over.

Det skal avsettes et beløp i budsjett hvert år for å finansiere ordningen og det vil gi rom for noen studieløp hvert år. Den ansatte må søke, og FoK vil behandle søknader og innvilge ordningen for aktuelle kandidater. Når budsjett for inneværende år er oppbrukt må ansatte oppfordres til å søke igjen året etter.

Det skal fortløpende vurderes om vi har kandidater som kan ta tilleggsutdanning/utdanning, og aktuelle kandidater kan oppfordres til å søke. Det må inngås individuelle skriftlige avtaler. Fag- og kvalitetsforum holder til enhver tid oversikt over avsatte midler og personer i utdanningsløp etter denne ordningen. Sykepleiere oppfordres til å gjennomføre videreutdanning virksomheten har behov for.

## 5.3 Andre lønnsvirkemidler

Lønnskompensasjon gis for veileder- (til student) og mentorinnsats (til nyansatt).

- Kompensasjonen gis som en godtgjøring og settes til kr. 2000 for veilederrollen pr. studenter i dens praksisperiode på arbeidsplassen. Det gis i tillegg opplæring for å kunne fylle veilederrollen. Leder beslutter hvem som tildeles veilederrollen. Veiledere med formell veilederkompetanse fra Høgskolen (10 studiepoeng) vil bli godtgjort med kr 5 000,- i økt grunnlønn pr. år forutsatt at den ansatte har studenter under veiledning.
- Sykepleiere som er egnet til å ta på seg veilederrollen for studenter, oppfordres til å ta veilederutdanning på HIØ. Den enkelte vil få permisjon med lønn for utdanningen når studiedagen/ undervisningen kolliderer med oppsatt vakt.

- Kompensasjonen gis som en godtgjøring og settes til kr. 1000 pr. mnd. for mentorrollen for nyansatt, i inntil 6 måneder pr. nyansatt.

For sykepleiere som inngår individuell avtale om gjennomsnittsberegning av søndager og helligdager, og påtar seg to ekstra helger pr. halvår som kan legges fast i turnus og/ eller regnes med i antall helger ved fastleggelse av ønsketurnus, utbetales en bonus på kr. 10 000,- pr. helg. Utbetalingen kommer i tillegg til ordinær lønn og utbetale på først lønn etter faktisk arbeidet ekstra helg. Ekstrahelgene etter denne ordningen markeres særskilt i turnus, da det gjelder særskilte betingelser for lønn og utbetaling.

## 5.4 Stipend

Arbeidsgivers samarbeid med statsforvalter i Viken, gjennom det kommunale kompetanse- og innovasjonstilskuddet, muliggjør for ansatte å søke stipend til grunn- og videre/etterutdanning. Prosedyre for tildeling av kompetansemidler og skjema for søknad om midler til kompetanseutvikling er publisert i kommunenes elektroniske kvalitetssystem – Helse og mestring/overordnet – Tema «Kompetanse/opplæring».

---

# 6 TILTAK FOR Å BEHOLDE

---

## 6.1 Kompetanseutvikling

Kompetanse er en nøkkel til en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk, som skal møte sektorens behov for nyskaping, rekruttering og forvaltning av egen arbeidskraft. Det vil gjennom arbeid i Kompetanseforum og gjennom kompetanseplaner med handlingsplaner, tilrettelegges for et godt arbeidsmiljø med muligheter til faglig utvikling, samt følge opp kompetanseutvikling og rekrutteringsstrategier. Kommunalavdelingens lærende organisasjon baseres både på individuelle kompetanse- og karriereplaner og analyser og strategier for organisasjonens kompetansebehov.

Det skal satses på følgende:

- Arbeidsgiver skal legge til rette for elektronisk opplæring ved bruk av digitale støtteverktøy.
- Gjennom fagdager for høgskoleutdannede skal sykepleiere gis mulighet til fagutvikling. I denne sammenhengen er fag- og kvalitetsrådgiver en sentral bidragsyter.
- Fagdag avholdes 1 gang i året. Dato og innhold blir publisert i kurskalenderen på Intranettet.
- Det legges opp til en heldags samling for alle sykepleiere i kommunen per år. Samlingen skal være både undervisende, motiverende og samlende. Dagen arrangeres over flere dager, slik at alle vil få mulighet for å delta.

- Organisasjonen skal aktivt oppmuntre ansatte til å gjennomføre kursing/ videreutdanning – det må være gode kompetanseplaner som sier hvilken kompetanse hver enhet til enhver tid har behov for.
- Retningslinje 14 i Helsefelleskapet, Rutine for gjensidig hospiteringsordning, skal benyttes og settes i system. Måltrettet kompetanseheving gjennom hospitering i spesialisthelsetjenesten kan tilføre kommunen nødvendig kompetanse på spesifikke områder og virke faglig stimulerende for den enkelte sykepleier.

Medarbeiderutvikling gjennom medarbeidersamtaler utgjør en viktig arena for å fange den enkelte medarbeiderens visjoner og behov om egen og organisasjonens kompetansebehov. Medarbeidersamtaler skal gjennomføres i samsvar med kommunens rutiner.

Ledere er viktige for nyutdannede/etterutdannede sykepleiere i forhold til mulighet for å bruke nyervervet kompetanse. Det settes fokus på å ivareta ny kompetanse, både gjennom intern kunnskapsoverføring i en lærende organisasjon, men også i forhold til bruk av sykepleiere på tvers i organisasjonen.

## 6.2 Arbeidstidsordninger

Fleksible arbeidstidsordninger for både arbeidstaker og arbeidsgiver skal etterstrebtes, samtidig som det er tilpasset driftens behov. Fleksibilitet kan oppnås på flere måter. Ønsketurnus, ordninger for å kunne endre vakter eller andre måter å organisere arbeidstiden for å fremme en fleksibel men forutsigbar arbeidstid.

## 6.3 Heltidskultur

Deltidsproblematikken i kommunene påvirker kvaliteten i tjenestene, rekruttering og utdanning av helsepersonell og likestilling. Halden kommune fremmer derfor en heltidskultur. Det er ansatt prosjektleder og nedsatt prosjektgruppe som skal jobbe for å oppnå heltidskultur i kommunen.

Sykepleierstillinger skal fortrinnsvis ansettes i 100 % stilling. Ansatte skal motiveres til å ønske å jobbe 100 %. Arbeidsgiver skal jobbe mot at alle stillinger utlyses som 100 %.

## 6.4 Innovasjon og velferdsteknologi

Kommunalavdeling helse og mestring er opptatt av innovasjon og utvikling av velferdsteknologiske løsninger. Nye prosjekter med implementering av ny teknologi i drift utgjør et viktig rekrutteringspotensial.

## 6.5 Ledelse

Leder setter preg på avdelingen og er viktig for hvordan den ansatte trives og får utvikles i jobben. Mange ledere i Helse og mestring er sykepleiere. Pkt. 6.5 vil gjelde alle ledere i kommunalavdelingen.

Ledelsesutvikling er sentral for å få ledere til å stå i lederoppgaven og sikre kontinuitet i ledelsen. Det gjennomføres systematisk lederutvikling i samarbeid med HR - avdelingen i Halden kommune, og ledere skal oppfordres til å ta lederutdanning/ kurs/ lederutviklingsprogram for å styrke egen lederrolle. Det kan inngås avtale med nærmeste leder om permisjon med lønn og dekning av utgifter til studie/ kurs/ program.

Det skal utarbeides et eget introduksjonsprogram for nyansatte avdelingsledere. I programmet skal det avsettes til opplæring, bli kjent med organisasjonen og oppfølging.

Det skal foretas en gjennomgang av oppgaver, lederspenn og betingelser for avdelingsledere i Helse og mestring. Gjennomgangen skal resultere i en rapport med forslag til endring og tiltak for å styrke avdelingslederrollen. Tiltak kan handle om endring av oppgaver, organisasjonsendring og endring i betingelser.

## 6.6 Tilrettelegging

Det vil jevnlig være ansatte som har behov for tilrettelegging. Vi har behov for sykepleierkompetanse i kommunen, og det skal jobbes på tvers av enhetene for å få til gode tilrettelegginger.

Det skal vurderes hospiteringsordning hvor sykepleiere kan søke seg til å hospitere/ arbeid i annen avdeling for en angitt periode. Dette for å sikre variasjon, kompetanseheving og tilrettelegging.

## 6.7 Seniorordning

Mange sykepleiere velger å gå av med pensjon før fylte 65, eller gå over i annen type arbeid senere i karrieren. Halden kommune ønsker å beholde den viktige kompetansen erfarne sykepleiere har opparbeidet seg.

Fra det året sykepleier fyller 62 år kan det velges mellom to ordninger:

1. Jobbe 80 % stilling mot 100 % lønn og jobbe 2. hver helg.
2. Jobbe 90 % stilling mot 100 % lønn og jobbe 3. hver helg.

---

## 7 IVERKSETTELSE

---

Flere tiltak er videreføring fra tidligere strategi eller iverksettes umiddelbart. For nye større tiltak gjelder følgende plan:

Tiltak:	Iverksettes fra:	Kommentar:
Nettside, se pkt. 4.5	01.12.21	Siden skal være klar senest fristen.
Mulighet for åpen søknad pkt. 4.6	01.11.21	Ordning skal være iverksatt.
Mottaksordning nye sykepleiere m/ lpad for de i 100 % pkt. 4.7	01.11.21	Gjelder alle som ansettes/ har oppstart etter 01.11.21.
Mentorordning pkr. 4.7	01.10.21	Iverksettes fra frist.
Introduksjonsprogram pkt. 4.7	01.01.22	Program skal være klart og iverksettes til frist.
Stipendordning for utdannelse til sykepleier pkt. 4.8	01.02.21	Retningslinjer og informasjon klar til fristen for stipend fra og med høsten 2022.
Nedbetaling studielån pkt. 4.11	01.10.21	Gjelder for alle som ansettes/ har oppstart etter 01.10.21.
Lønngjennomgang og særskilt økning for de i 100 % stilling pkt. 5.1.	01.01.22	Gjennomgang gjennomført og del av lønn fra 01.01.22.
Mulighet for videreutdanning pkt. 5.2	01.01.22	Rutine klar for å kunne iverksette fra 01.01.22.
Lønnskompensasjon veiledere og mentorer pkt. 5.3	01.10.21	Iverksettes fra dato.
Fagdag pkt. 6.1	01.06.22	Planlagt før frist med gjennomføring 2. halvår 2022.
Heldagssamling pkt. 6.1	01.01.22	Planlagt før frist med gjennomføring 1. halvår 2022.
Hospiteringsordning pkt. 6.1		Så snart prosjekt med sykehuset har oppstart.
Gjennomgang lederspenn og oppgaver pkt. 6.5	01.03.22	Gjennomgang skal være klar med forslag til endring innen fristen.
Seniorordning pkt. 6.7	01.01.22	Ordning skal være iverksatt

---

## 8 Mål

---

Pr. august 2021 er det ansatt 168,45 årsverk sykepleiere i fast stilling. Innen utgangen av 2022 skal det være ansatt minimum 180 årsverk sykepleiere i fast stilling. Det er videre et mål at 95 % av alle faste sykepleierstillinger skal være besatt, samt 80 % av alle vikariater med varighet over 3 mnd.

I 2022 skal overtid blant sykepleiere skal være redusert med 30 % målt opp mot 2020 tall.

I 2022 skal innleie av arbeidskraft fra byrå skal være redusert med 30 % målt mot 2020 tall.

Strategien skal motivere sykepleiere til å jobbe heltid og flere insitament er lagt inn for å oppnå dette. Pr. august 2021 jobber 45 % heltid og 55 % deltid. Innen utgangen av 2022 er det et mål at minst 60 % av alle sykepleiere i kommunen skal jobbe heltid.

---

## **9 Evaluering og korrigerings**

---

Strategien skal følges tett og evalueres fortløpende i forhold til måloppnåelse. Ved manglende måloppnåelse eller hvor andre hensyn tilsier korrigerings av strategien, må strategien endres.