



**STRATEGI FOR Å BEHOLDE OG REKRUTTERE  
SYKEPLEIERE/VERNEPLEIERE  
Helse og sosialetaten  
2022-2026  
Modum Kommune**

## Kvalitetskontroll

Utarbeidet av	Virksomhetsleder Vibeke Helen Valum, virksomhetsleder Liv Hilde Ruud, virksomhetsleder Irene G. Andresen, virksomhetsleder Birte Sætrang, avdelingsleder Jeanette Jacobsen, HTV Fagforbundet Liv Jane Tømte, HTV NSF Silje Overn, fagrådgiver Eva-Kristine Hansen
Dato	20.04.2022

Godkjent av	Hovedutvalg for helse- og sosialsektoren	Kommunestyret
Dato	30.08.2022	

Utarbeidet av	
Dato	

Godkjent av	
Dato	

Utarbeidet av	
Dato	

Godkjent av	
Dato	

## Innhold

Kvalitetskontroll.....	2
1 INNLEDNING .....	4
1.1 Bakgrunn .....	4
1.2 Målsetting.....	4
2 REKRUTTERINGSBEHOV.....	5
3 STRATEGI .....	6
4 REKRUTTERINGSTILTAK .....	6
4.1 Kontakt mot utdanningsinstitusjoner .....	7
4.3 Informasjon om arbeidsplassen .....	7
4.4 Utlysings – og tilsettingsprosesser .....	7
4.5 Mottakelse av nyansatte sykepleiere/vernepleiere.....	8
4.6 Inspirere og motivere til sykepleier/vernepleierutdanning .....	8
4.7 Rekrutteringsstillinger .....	8
4.8 Sluttårsak.....	8
5 TILTAK FOR Å BELØNNE.....	8
5.1 Lønnsvirkemidler .....	9
5.2 Øremerkede midler til utdanning til sykepleier/vernepleier eller til videreutdanning/masterutdanning for sykepleiere/vernepleiere.....	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 .....	11
6.5 Ledelse.....	11
7 PRIORITERINGER.....	11
Rekrutteringstiltak .....	12
Lønnsvirkemidler .....	12
Andre tiltak .....	12
9 VEDLEGG.....	12
10 REFERANSELISTE.....	13

---

# 1 INNLEDNING

---

## 1.1 Bakgrunn

Fram mot 2050 vil Norge få en betydelig økning i antall eldre, mens andel yrkesaktive i samme periode vil reduseres. I 2020 er det ca. 4 yrkesaktive bak hver pensjonist, frem mot 2030 ser man for seg at dette tallet er 2 yrkesaktive bak hver pensjonist. Samtidig medfører samhandlingsreformen en oppgavefordeling der kommunene får større ansvar for områder som forebyggende helsetjenester, rehabilitering, palliasjon og kroniske lidelser.

Krav til tverrfaglig ivaretagelse og tilbud til alle mennesker som mottar offentlige tjenester, byr ofte på utfordringer - spesielt overfor personer med ulike former for kognitiv funksjonsnedsettelse. Det stilles krav til forebygging, tidlig innsats og utbygging av kommunens tilbud til personer med store og sammensatte utfordringer. Sykepleiere og vernepleiere vil i den sammenheng spille en viktig rolle; både i å sikre høy og nødvendig kompetanse, koordinering av tjenestene - og i koordinatrollen. Kompetanse på å bistå personer til å optimalisere sin selvstendighet og deltakelse er sykepleierens/vernepleierens fokus. Samhandling mellom tjenesteyterne, de ulike profesjonene og personen selv er viktig i dette arbeidet.

Vi ser også at det nå er vanskelig å få rekruttert helsefagarbeidere til stillinger i etaten. Viktig at vi fremover ser på fordeling av arbeidsoppgaver, slik at denne faggruppen også blir tatt med i en strategi for å rekruttere/beholde. Det er opprettet en arbeidsgruppe som ser på dette for etaten.

Det er opplagt at dette er forhold som vil påvirke Modum kommunes behov for økt høgskolekompetanse og for spesialistkompetanse innenfor sykepleier/vernepleierfaget og også helsefagarbeiderkompetanse. Med utgangspunkt i et arbeidsmarked med underskudd på sykepleiere/vernepleiere må Modum kommune aktivt arbeide for å være en attraktiv arbeidsgiver med en offensiv rekrutteringsstrategi.

## 1.2 Målsetting

Overordnet arbeidsgiverstrategi for Modum kommune skal bidra til at kommunen skal være en organisasjon som har samhandlende og romslige ledere og ansatte som er nyskapende og modige med evne og vilje til å mestre dagens og morgendagens utfordringer. Kompetanse og ledelse er viktige elementer for å møte behov for nyskaping, rekruttering og forvaltning av egen arbeidskraft.

Kommunens omdømme som arbeidsgiver og Modum kommunes generelle omdømme har klar sammenheng. Dyktige medarbeidere som trives i jobben og tilfredse brukere danner grunnlaget for kommunens gode omdømme. Rekrutteringsstrategi for sykepleiere/vernepleiere gir føringer for hvordan arbeidsgiver vil jobbe videre med rekrutteringen av medarbeidere med høgskolekompetanse.

Rekrutteringstiltakene i Modum kommune må være tilpasset kommunens økonomi og ikke bli overdimensjonert i forhold til behov. For å kunne planlegge rekrutteringstiltak er det nødvendig å se på rekrutteringen som en integrert del av virksomhetens totale virksomhets- og personalplanlegging. For å lykkes må en se på ulike tiltak samtidig og tenke i et langsiktig perspektiv. Det er en sammenheng mellom mål, kompetansekrav, kompetansebeholdning og anvendt kompetanse.

---

## 2 REKRUTTERINGSBEHOV

---

Den 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)

Arbeidsgiver har en stor utfordring når det gjelder å forutsi sykepleier- og vernepleiergruppens sirkulasjon i henhold til studier, sykdom, svangerskap, oppsigelser, pensjonsavgang mv. Med størst mulig forutsigbarhet kan arbeidsgiver lettere planlegge rekruttering i et lenger perspektiv når det gjelder volum, tidspunkt og hvordan i en proaktiv prosess. Arbeidsgiver planlegger derfor systematisk bruk av analyser i forhold til oversikt over kompetansebeholdning og kompetansebehov av sykepleiere og vernepleiere.

Rekrutteringsbehovet tar ikke alene utgangspunkt i årsverk per avdeling. Det ses også etter spisskompetanse som kan brukes som ambulerende kompetanse innenfor hele etaten, i tråd med ambisjonen om en lærende organisasjon og tjenester med høy kvalitet.

I etatens 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 etaten å bygge opp kompetansebeholdningen og nyttiggjøre seg kunnskap på en effektiv måte.

I vedlegg **tabell 1 «Status høgskoleutdannede - beholdning»** vises status for sykepleier- og vernepleierbeholdningen (årsverk) i turnus pr. 20.04.2022. Tabellen viser antall sykepleier/vernepleierårsverk i avdelingene fordelt på antall faste stillinger, vikariater og vakanser.

I **tabell 2 «Pensjonsavgang»** vises status for alderssammensetting i aldergruppa 55 – 66(70) år pr. 20.04.2022.

---

## 3 STRATEGI

---

God planlegging for å sikre tilstrekkelig personell med riktig kompetanse bidrar til å gjøre kommunen både mer effektiv og attraktiv som arbeidsgiver. Helse og sosial ønsker å arbeide proaktivt sammen med kommunens personalavdeling for å møte og dekke behovet for sykepleiere og vernepleiere.

Andre kommuner har gjennomført rekrutteringsprosjekt som viser at de viktigste faktorene for valg av stilling ved siden av geografisk og familiære tilknytningsforhold er: lønn, karrieremuligheter og muligheter for faglig utvikling med ansvarsoppgaver.

Lønn betegnes som det best egnede virkemidlet for å rekruttere ny arbeidskraft, ifølge forskning (Rødvei, Per-Harald). Modum kommune må tilstrebe konkurransekraftig lønn i forhold til nabokommuner og helseforetak.

Rødvei peker på at lønn kan virke motiverende, men sier samtidig at fag- og kvalitetsutvikling er det kraftigste verktøyet for å beholde ansatte. Forhold må legges til rette for kompetanseutvikling både praktisk og økonomisk. Den nyervervede kompetansen må verdsettes og brukes.

Kompetanseutvikling må settes i system og forankres politisk, administrativt og økonomisk. Kommunen skal kjennetegnes for god og utviklingsorientert personalpolitikk, hvor medarbeiderne opplever faglig utvikling og utfordringer tilpasset den enkeltes potensial.

Utarbeidelse av kompetanseplaner støtter også opp om faginnhold som rekrutteringsstrategi.

Et strategisk konkurransefortrinn til Modum kommune vil kunne være det faglige mangfoldet etaten kan tilby, med spennende, utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver.

Arbeidstid hvor arbeidsgiver arbeider for en heltidskultur og innføring av fleksible arbeidstidsordninger er eksempel på et annet konkurransefortrinn.

**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 bør derfor arbeides mot Universitetet i Sørøst-Norge for presentasjon av arbeidsmulighetene i Modum kommune. Det er naturlig at hovedsatsingen blir utdanningsinstitusjonens karrieredager hvor motiverte medarbeidere; sykepleier/vernepleiere, fag- og kvalitetsrådgivere, ledere og representanter for personalavdelingen, møter godt forberedte, informerer og svarer på spørsmål.

#### 4.2 Praksisplasser for sykepleier/vernepleierstudenter

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

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

Det arbeides med at praksisveilederne tar veilederutdanning.

#### 4.3 Informasjon om arbeidsplassen

Helse- og sosialetaten og hver enkelt enhet utarbeider egne brosjyrer som beskriver virksomheten, arbeidsoppgaver og prosjekter som pågår. Brosjyrene oppdateres en gang pr. år eller fortløpende ved vesentlige endringer.

Helse og sosial oppretter en egen nettside med informasjon om sykepleie/vernepleiefaglig arbeid og spennende prosjekter innenfor Helse og sosial.

Målgruppen er elever på videregående skole, studenter på høgskoler, sykepleiere/vernepleiere 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.

#### 4.4 Utlysning – og tilsettingsprosesser

Rekrutteringsprosesser skal gjennomføres med profesjonalitet som fører til et godt omdømme. Det skal tilstrebes tidseffektive tilsettingsprosesser hvor det legges søkelys 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 sykepleier/vernepleiersøkere til stillinger. Det er viktig at det gjøres et grundig arbeid med

utlysningsteksten. De viktigste elementene her er arbeidsoppgaver, kompetansekrav og stillings- og lønnsnivå. Ny mal for utlysningstekst i forhold til høyskolestillinger tas i bruk.

Stillingsannonser publiseres på en attraktiv måte – lett tilgjengelig på digitale nettsteder og evt. fagtidsskrifter.

Modum kommune benytter seg av en helelektronisk søkeprosess. For å fange opp sykepleiere/vernepleiere til alle tider er det viktig med mulighet for å legge inn en åpen søknad (søknad om jobb uten tilknytting til ledig stilling). Det utarbeides rutiner for videre kommunikasjon med denne søkergruppen.

#### 4.5 Mottakelse av nyansatte sykepleiere/vernepleiere

- «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).

Kommunen er i gang med mentorordning med eget introduksjonsprogram. Leder gjennomfører oppfølgingsamtaler med nyansatte. Det utarbeides en mal for oppfølgingsamtaler i tråd med mentorordningen.

#### 4.6 Inspirere og motivere til sykepleier/vernepleierutdanning

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

#### 4.7 Rekrutteringsstillinger

Det vil opprettes rekrutteringsstillinger for å dekke opp for ferieavvikling under sommerperioden. Rekrutteringsstillinger innebærer i dette tilfelle å utlyse et definert antall 80-100 % faste stillinger fra ca. 20. juni hvert år (tilpasset studieavslutning), hvor nyansatt forplikter seg til å jobbe fullt under hele sommerferien mot sikker fast stilling i kommunen. Fra endt ferieavvikling vil nyansatt innplasseres i vakante stillinger, vikariater eller legges over ordinær grunnbemanning 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.

#### 4.8 Sluttårsak

Kunnskap om hvorfor ansatte velger å slutte kan bidra til å utvikle arbeidsplassen og gjøre den mer attraktiv, samt forebygge at ansatte slutter. Sluttsamtaler vil derfor tas systematisk i bruk.

---

## 5 TILTAK FOR Å BELØNNE

---



## 5.1 Lønnsvirkemidler

Konkurranskraftig lønn i forhold til nabokommuner og helseforetak er viktig for rekruttering. Modum kommune ligger likt eller lavere i lønn enn nabokommuner.

Som et tiltak for å være konkurransedyktig i å rekruttere sykepleier og vernepleiere settes inngangslønn for nyrekrutterte til kr 20 000 mer enn garantilønn (tarifflønn).

Modum kommune har i tillegg avansementstillegg for relevant etter- og videreutdanning.

Avansementstilleggene er pr. dato følgende:

60 studiepoeng kr 20.000

30 studiepoeng kr 10.000

15 studiepoeng kr 5.000

10 studiepoeng kr 4.000

Ansatte med særskilte arbeidsoppgaver kan gis funksjonstillegg for ekstraoppgaver/spesialoppgaver i stillingen. Funksjonstillegg gis for en begrenset tidsperiode. Se vedlegg «Funksjonstillegg».

## 5.2 Øremerkede midler til utdanning til sykepleier/vernepleier eller til videreutdanning/masterutdanning for sykepleiere/vernepleiere.

For fagarbeidere/ufaglærte som ønsker å ta utdanning som sykepleier/vernepleier.

Grunnvilkår:

- Det gis delvis fri med lønn for å ta etterspurt grunnutdanning. Det forutsettes fast helg, og arbeid i ferier.

For sykepleiere/vernepleiere kan det avsettes øremerkede midler til videreutdanning i samråd med arbeidsgiver mot å binde seg i stillingen i inntil 2 år.

Grunnvilkår:

- Det gis helt eller delvis fri med lønn for å ta etterspurt videreutdanning.

Det skal fortløpende vurderes om vi har kandidater som kan ta tilleggsutdanning/utdanning. Aktuelle kandidater meldes inn til Fagrådgiver v/ virksomhetsledergruppen. Det må inngås individuelle skriftlige avtaler. Fagrådgiver holder til enhver tid oversikt over avsatte midler og personer i utdanningsløp etter denne ordningen.

## 5.3 Andre lønnsvirkemidler

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

- Kompensasjonen gis som en godtgjøring og settes til kr. 5000-7000 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.
- Kompensasjonen gis som en godtgjøring og settes til kr. ? for mentorrollen for nyansatt, i 12 måneder.

## 5.4 Stipend

Arbeidsgivers samarbeid med Statsforvalter i Oslo og Viken, gjennom det kommunale kompetanse- og innovasjonstilskuddet, muliggjør for ansatte å søke stipend til grunnutdanning i sykepleie/vernepleie. Prosedyre for søknad og tildeling av stipend gjennom disse kompetansemidlene er utarbeidet våren 2022. Dokumentene er publisert i kommunenes elektroniske kvalitetssystem Compilo – Etatsnivå/ Helse og sosial/ Kompetanse/ Strategisk kompetanseplan – stipendordning.

---

# 6 TILTAK FOR Å BEHOLDE

---

## 6.1 Kompetanseutvikling

Kompetanse er en nøkkel til en framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk, som skal møte etatens behov for nyskaping, rekruttering og forvaltning av egen arbeidskraft. Det vil gjennom arbeid i kompetanseplangruppen og gjennom kompetanseplaner med handlingsplaner, tilrettelegges for et godt arbeidsmiljø med muligheter til faglig utvikling, samt følge opp kompetanseutvikling og rekrutteringsstrategier. Etatens 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 elektroniske opplæring ved bruk av digitale støtteverktøy.
- Gjennom fagdager for høgskoleutdannede skal sykepleiere/vernepleiere gis mulighet til fagutvikling. I denne sammenhengen er fag- og kvalitetsrådgiver en sentral bidragsyter.
- Fagdager avholdes 2-4 ganger i året. Det er ønskelig å planlegge fagdager inn i turnus.

Medarbeiderutvikling gjennom medarbeidersamtaler utgjør en viktig arena for å fange den enkelte medarbeiderens visjoner og behov om egen og organisasjonens kompetansebehov.

Medarbeidersamtaler skal tilbys/gjennomføres en gang pr. år.

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

## 6.2 Arbeidstidsordninger

Vi ønsker å innføre gode arbeidstidsordninger som letter koblingen mellom arbeidsliv, familieliv og sosialt liv, og som har positive arbeidsmiljøeffekter. Arbeid med implementering av årsturnus har startet og utvikling av ordningen kan være rekrutterende.

## 6.3 Heltidskultur

Deltidsproblematikken i kommunene påvirker kvaliteten i tjenestene, rekruttering og utdanning av helsepersonell og likestilling. Modum kommune fremmer derfor en heltidskultur.

I helse – og sosial lyses alle høgskolestillinger i kommunen ut på 100 %.

## 6.4 Innovasjon og velferdsteknologi

Helse- og sosial er opptatt av innovasjon og utvikling av velferdsteknologiske løsninger. Nye prosjekter med implementering i av ny teknikk 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. Flesteparten av lederne i helse og sosial er selv sykepleiere/vernepleiere.

Arbeidsgiver mener at avdelingslederne utgjør en viktig rolle i omdømmebyggingen.

Ledelsesutvikling er derfor sentral for å få ledere å stå i lederoppgaven og for å få sykepleiere/vernepleiere å bli i stillingen.

Avdelingsledere og virksomhetsledere prioriterer deltagelse på egne sykepleiemøter / vernepleiermøter.

Det gjennomføres systematisk lederutvikling i samarbeid med personalavdelingen i Modum kommune.

---

# 7 PRIORITERINGER

---

Prioritering av det videre rekrutteringsarbeid:

1. Utvikle kontakt mellom etaten og Universitetet i sørøst-Norge.
2. Fokus på tilbud om gode praksisplasser for sykepleier/vernepleierstudenter.
3. Fokus på heltidskultur.
4. Fokus på kompetanseutvikling gjennom internopplæring, e- læring, fagdager og stipendordninger
5. Lønnskompensasjon for veileder- (til student) og mentorinnsats (til nyansatt)
6. Rekrutteringsstillinger for å dekke ferieavvikling.
7. Tilby videreutdanning/masterutdanning.
8. Differensiering av arbeidsoppgaver

---

## 8 IVERKSETTELSE

---

### Rekrutteringstiltak

- Opprettelse/ oppdatering av nettside– frist 01.12.22
- Ny mal for utlysning av høgskolestillinger – frist 30.06.22 (i samarbeid med personalavd.)
- System for åpen søknad for sykepleiere og vernepleiere – frist 30.06.22 (i samarbeid med personalavd.)
- Veilederutdanning/ opplæring for praksisveiledere – frist 01.12.22
- Introduksjonsprogram/ mentorordning for oppfølging av nyansatte i pleie- og omsorg i 12 måneder – frist 31.12.22 (i samarbeid med personalavd.)
- Rekrutteringsstillinger innføres fra sommeren 2022.
- System for sluttsamtaler– frist 01.12.22 (i samarbeid med personalavd.)

### Lønnsvirkemidler

- Rekrutteringstillegg for nytilsatte settes til kr 20 000 mer enn garantilønn (ut over tabell lønn)
- Lønnskompensasjon for veileder- (til student) og mentorinnsats (til nyansatt) fra høst 2022
- Innføring av rekrutteringsstillinger fra sommeren 2022
- Stipendordninger til ansatte som er i et bachelorforløp fra høstsemester 2022

### Andre tiltak

- Ønsketernus planlegges gjennomført i alle aktuelle avdelinger i 2022/2023.
- System for fagdager innføres fra 2022/2023

---

## 9 VEDLEGG

---

- Tabell 1 «Status høgskoleutdannede – beholdning»
- Tabell 2 «Pensjonsavgang»
- Funksjonstillegg
- Mal for utlysningstekst – sykepleierstillinger
- Mal for oppfølgingssamtaler
- Mal for sluttsamtaler

---

## 10 REFERANSELISTE

---

*Modum kommune. Arbeidsgiverpolitikk, vedtatt av kommunestyret ???*

*Modum kommune. Strategisk kompetanseplan Helse- og sosialetaten 2020-2024*

*Karen Brasetvik (2013) Ledelse på hugget eller på hælene, masterstudium i organisasjon og ledelse*

*KS (2009) Beholde og rekruttere! En strategi for arbeidskraft og rekruttering.*

*Oslo: Kommuneforlaget*

*St. meld. 13 (2011-2012). Utdanning for velferd. Samspill i praksis*