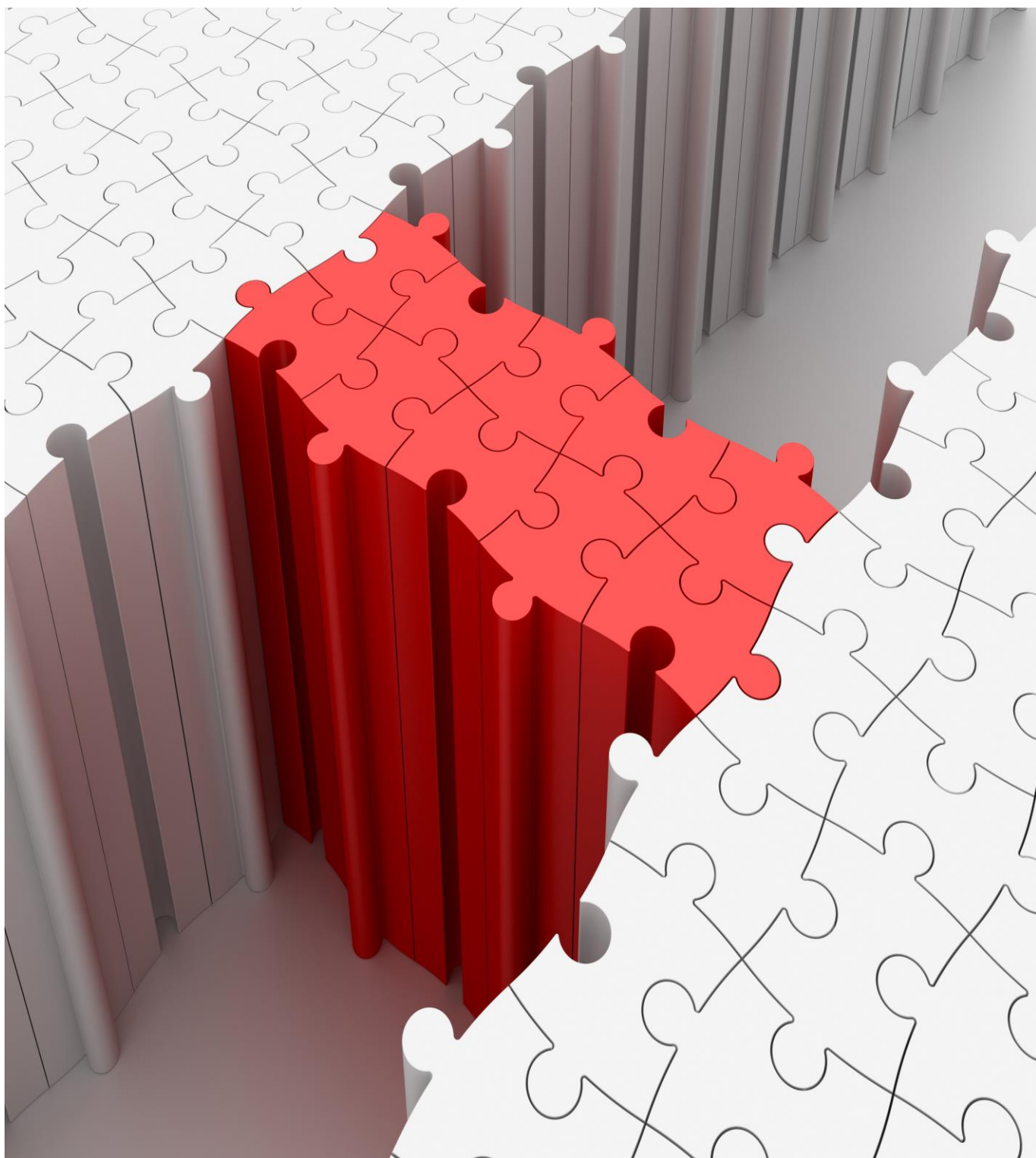


# OVERORDNA KOMPETANSESTRATEGI

## 2024 - 2027

Helse Førde HF



## Innhald

Helse Førde HF .....	1
1 Bakgrunn .....	3
1.1 Strategisk kompetanseleiing .....	4
1.2 Oppbygging av strategien.....	4
2 Samanheng mellom overordna kompetansestrategi og dei ulike strategiane.....	5
2.1 Utviklingsplan 2021 – 2035.....	5
2.2 Rekrutteringsstrategi.....	5
2.2.1 Lærlingstrategi.....	6
2.3 Utdanningsstrategi.....	6
2.4 Program for leiarutvikling.....	6
2.5 Forskings- og innovasjonsstrategi .....	6
3 Prioriterte innsatsområder fram mot 2035.....	7
4 Plan for revisjon og oppfølging av strategiarbeid.....	9
5 Oppsummering .....	9

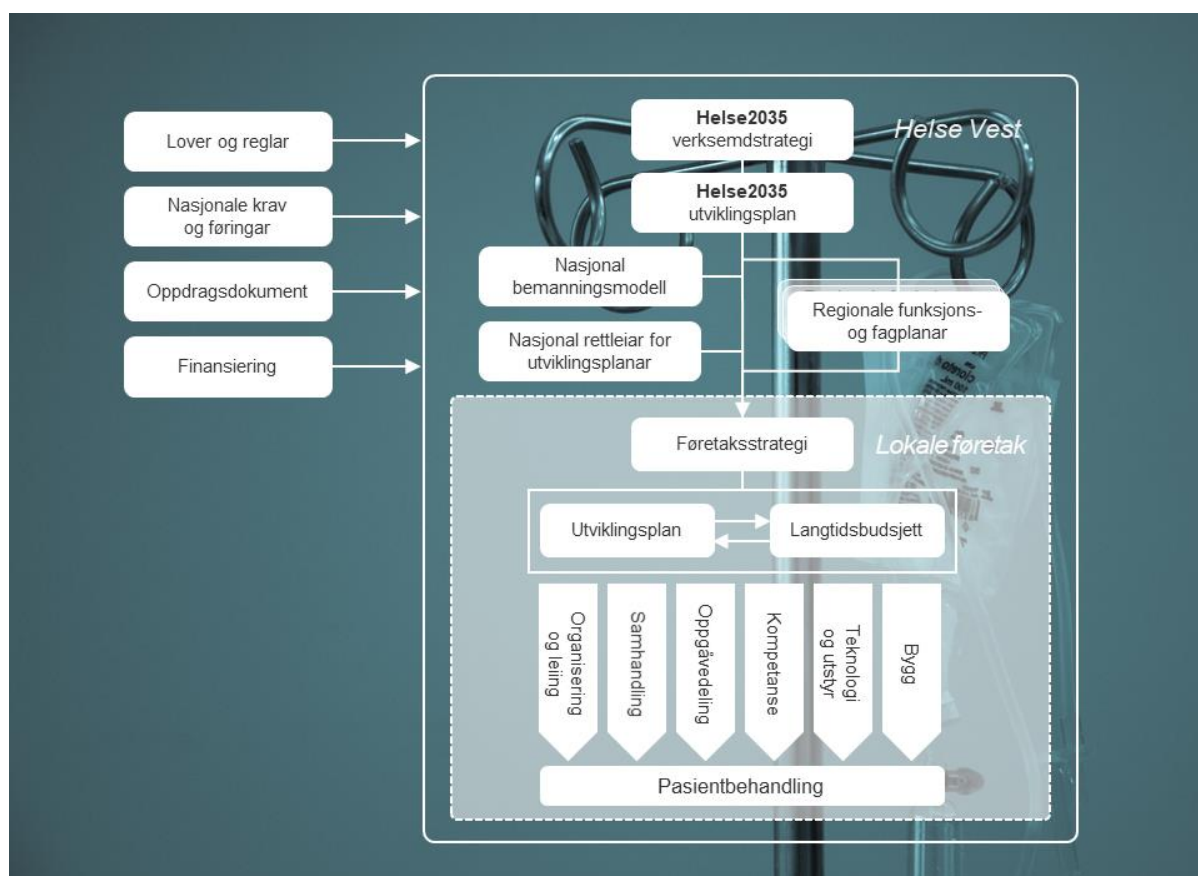
# 1 Bakgrunn

Tilstrekkeleg tilgang på kompetent personell er avgjerande for at spesialist- og kommunehelsetenesta skal kunne tilby tenester av god kvalitet. Det har blitt merkbart større press på personellet i helse- og omsorgstenestene dei siste åra. Norge står, til liks med andre land, overfor store utfordringar med tilgang på personell. Situasjonen blir enda strammare mot 2040 ([NOU 2023:4](#)). Endringar i demografi og sjukdomsbyrde, utvikling av teknologi, endringar i ansvars- og oppgåvedeling mellom yrkesgrupper, og meir aktive pasientar og pårørande krev at vi identifiserer kompetansebehova og finn fram til hensiktsmessige samarbeidsformer til beste for medarbeidarar, pasientar og pårørande.

Det vart i 2018 gjennomført eit stort kartleggingsarbeid i Helse Førde HF der ein såg på personell- og profesjonssamansetninga i føretaket. Data om personell- og profesjonssamansetninga i føretaket vart samla inn og analysert, utfordringsbiletet vart skildra nasjonalt, regionalt og lokalt og framtidig behov for kompetanse i føretaket vart kartlagt. Som ei oppfølging av dette finn ein under innsatsområdet [Bemanning og kompetanse](#) i [Utviklingsplanen til Helse Førde 2021 – 2035](#), at eitt av tiltaka for å møte dette utfordringsbiletet er å utarbeide ein lokal kompetansestrategi.

Den lokale kompetansestrategien skal bidra til å følgje opp fleire av måla og tiltaka i utviklingsplanen til Helse Førde, mellom anna som ein del av arbeidet under innsatsområdet [Organisering og leiing](#). Stikkord her er omstillingsevne, endringsleiing, kontinuerleg forbetningskultur og bygging av leiarkultur for framtida. Kompetansestrategien skal vere overordna og bygge på eksisterande program og strategiar i føretaket.

Spesialisthelsetenesta er underlagt ei rekke lover, forskrifter og nasjonale føringar. Figuren under illustrerer korleis dette heng saman:



Figur 1: Samanheng mellom regionalt helseføretak, offentlege lover, reglar og føringar og lokale helseføretak.

Andre aktuelle dokument som påverkar måten å tenke rundt kompetanseplanlegging på er mellom anna følgande:

[Nasjonal Helse- og sykehusplan 2020-2023](#)

[NOU 2023:4, «Tid for handling»](#)

[Meld.st. 14 \(2022-2023\) Utsyn over kompetansebehovet i Norge](#)

[Helse 2035 – strategi for Helse Vest](#)

[Utviklingsplan 2021 – 2035, Helse Førde](#)

[Oppdragsdokument 2023 Helse Vest](#)

[Styringsdokument 2023, Helse Førde HF](#)

[Kunnskapsgrunnlag kompetanse og rekruttering, Helse Vest 2022](#)

[Bærekraftig utvikling av kompetanse og kapasitet i psykisk helsevern og TSB](#)

[Etablere bærekraftig utvikling for intensivsykepleie](#)

## 1.1 Strategisk kompetanseleing

God rekruttering, god nok utdanningskapasitet og å behalde og vidareutvikle dyktige og engasjerte medarbeidarar er ei strategisk hovudsatsing for å lukkast i oppgåva med å skape pasienten si helseteneste, og er ein føresetnad for effektiv drift i føretaket.

Som verktøy i dette arbeidet nyttar Helse Førde strategisk kompetanseleing. Strategisk kompetanseleing inneheld tre hovudelement: planlegging, gjennomføring og evaluering. Denne forma for kompetanseplanlegging er ein kontinuerleg prosess der evaluering ikkje indikerer slutten på arbeidet. Det er heller noko ein gjer for å innhente verdifull informasjon og erfaringar som ein kan nytte seg av ved planlegging og gjennomføring av nye tiltak. Kompetanseleing blir sett på som ei sentral oppgåve og som eit verkemiddel for at verksemda skal nå sine mål. Kompetanse og kompetanseleing har fokus på å utvikle individa i tråd med organisasjonen sine oppgaver og behov. For å sikre at kompetanseleing er reelt strategisk må den vere basert på strategiske analysar og ein må leie mot klart definerte mål. Det må også vere ei kopling direkte mellom føretaket sine strategiske mål og kompetanse.<sup>1</sup>

## 1.2 Oppbygging av strategien

Prosjektdirektivet gav prosjektgruppa i oppdrag å utarbeide eit overordna dokument som skal skildre kompetansebehov og korleis Helse Førde HF skal møte utfordringane i framtida:

- skildre innhald i dei allereie eksisterande strategiane og dokumenta
- sikre samanhengen mellom eksisterande strategiar og dokument
- skildre vidare arbeid for å møte behovet for planverk i eigen organisasjon
- skissere dei viktigaste og mest effektive innsatsområda for perioden fram til 2035 (ref. utviklingsplanen)
- tidsplan for når underliggande strategiar skal utarbeidast og reviderast

---

<sup>1</sup> Lai, Linda (2021) «Strategisk kompetanseledelse», Fagbokforlaget

For å følge opp oppdraget er kompetansestrategien oppbygd med følgende innhald:

1. Bakgrunn for arbeidet
2. Synleggjering av innhald i dei ulike strategidokumenta føretaket har i dag og korleis desse heng saman med overordna kompetansestrategi
3. Innsatsområde fram mot 2035
4. Oppfølging av strategiarbeidet
5. Oppsummering

## 2 Samanheng mellom overordna kompetansestrategi og dei ulike strategiane



Figur 2: Samanheng mellom overordna kompetansestrategi og andre strategiar som dekker området kompetanse.

### 2.1 Utviklingsplan 2021 – 2035

[Utviklingsplanen](#) til Helse Førde har ti innsatsområde. Fleire av innsatsområda har tiltak som kan bidra til Helse Førde sitt overordna mål om «å ha riktig kompetanse og tilstrekkeleg medarbeidarkapasitet til framtidige behov».

Eitt av tiltaka under innsatsområdet [Bemanning og kompetanse](#) er å utarbeide ein lokal kompetansestrategi. Kompetansestrategien skal vere overordna og vise til allereie eksisterande strategiar og pågåande utviklingsarbeid i føretaket. I tillegg vil strategien peike på kva som er spesielt viktig at Helse Førde prioriterer. Vi nemner nokre av dei områda som er trekt fram i utviklingsplanen: endringsleiing, oppgåvedeling, samarbeid med utdanningssektoren, satse på lærlingar, legge til rette for vidareutdanning og kompetanseheving for livslang læring. I tillegg følgje opp regionale tiltak, mellom anna sikre tilstrekkeleg tal intensivsjukepleiarar, jordmødre og legespesialistar.

### 2.2 Rekrutteringsstrategi

Rekrutteringsstrategien er meir omfattande enn sjølve rekrutteringsprosessen. Den omfattar dei fire kjerneområda: Rekruttere – Behalde – Utvikle og Utdanne våre medarbeidarar.

Spesialisthelsetenesta må kunne handtere nye oppgåver og utfordringar. Mange oppgåver skal løysast på tvers av tradisjonelle faglege og organisatoriske grenser, både i team og nettverk. Den store breidda i yrkesgrupper, spesialisering og kompetanse gjer utfordringane større. Det vil sei at den enkelte medarbeidar må ha evne og vilje til endring og samspel. Det betyr at Helse Førde må jobbe endå betre med å rekruttere, utvikle og behalde medarbeidarar.

Det er utarbeidd ein rekrutteringsstrategi, i tillegg kjem rekrutteringsstrategi for legar, med tilhøyrande tiltakskort. Strategiane ligg fast (med jamleg revidering i tråd med andre strategiar i Helse Førde), medan tiltakskorta vert vurdert, revidert og endra i tråd med utvikling i drifta, og med minst ei årleg vurdering av tiltak som skal implementerast for det neste året.

### 2.2.1 Lærlingstrategi

Rekrutteringsstrategien i Helse Førde reflekterer regjeringa sitt mål om å auke tal lærlingar i spesialisthelsetenesta, og her under også eit krav om å ha eit lærlingkontor.

Utarbeiding av lærlingstrategien er eit produkt av å prioritere tiltakskort 7.16 i rekrutteringsstrategien. Strategien skal gjere oss meir medvitne om behov, kapasitet og organisering, samt til å peike ut retning for åra framover.

## 2.3 Utdanningsstrategi

*Strategi for undervisning og læring i Helse Førde 2015 – 2020.* Føremålet med denne strategiplanen var å bidra til at utdanning og læring i Helse Førde skulle ha fokus på kvalitet, pasienttryggleik og på utvikling av sjølvstendige medarbeidarar som har høg fagleg kvalitet og som er opptekne av kontinuerleg utvikling – livslang læring. Strategien gjaldt ikkje bedriftsinterne opplæringstiltak, kurs, etterutdanning, hospitering og heller ikkje leiaropplæring. Strategien omtalar også samarbeid med utdanningsinstitusjonane for å sikre rett kompetanse for kvalitet og pasienttryggleik i framtida. Ein ønskjer eit auka fokus på samspelet mellom alle aktørar for utviklinga av utdanningstilboda som skal møte tenesteutviklinga.

## 2.4 Program for leiarutvikling

Helse Førde gjennomfører årleg individuelt leiarutviklingsprogram (ILUP I og ILUP II) for alle leiarar i helseføretaket. Våren 2024 vert ILUP III pilotert. Individuelt leiarutviklingsprogram gjeld for leiarar på alle nivå og er gjort obligatorisk for alle leiarar med fast tilsetjing i helseføretaket. Intensjonen med programmet er å gjere leiarane medvitne rolla som leiar og arbeidsgjevar, samstundes som ansvar og handlingsrom i funksjonen vert tydeleggjort. Leiarrolla blir sett utifrå den kulturelle konteksten og dei overordna visjonar og mål som gjeld for Helse Førde HF.

Gjennom opplæringa er det eit mål å skape ein arena for drøfting og utvikling av leiarpraksis.

### [Modell for leiarutvikling i Helse Førde](#)

Helse Førde er ein del av Helse Vest sitt toppleiarprogram, regional og nasjonal leiaropplæring.

## 2.5 Forskings- og innovasjonsstrategi

Det overordna målet i Helse Førde sin forskings- og innovasjonsstrategi er å skape ein varig forskings- og innovasjonsorganisasjon. Dette inneber at forskning og innovasjon skal vere ein naturleg og varig del av verksemda. For å komme dit er det mellom anna peika på målretta rekruttering. Dette kan vere i form av delte

stillingar mellom UH-sektoren og Helse Førde, særskild rekruttering av unge legar til forskning, og målretta rekruttering av tilsette med høg vitenskapleg kompetanse som kan ivareta Helse Førde sine undervisningsoppgåver når Vestlandslegen vert realisert.

### 3 Prioriterte innsatsområde fram mot 2035

Innsatsområde 1: Medarbeidarkompetanse	
<b>Mål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brukarane mottek tenester av høg fagleg kvalitet</li> <li>- Helse Førde skal vere ein attraktiv arbeidsplass som jobbar aktivt for å rekruttere og behalde eit tilstrekkeleg tal medarbeidarar med rett kompetanse</li> </ul>	
Tiltak 1.1	Vi skal sikre framdrift i arbeidet med tiltaka i rekrutteringsstrategien.
Tiltak 1.2	Vi arbeider for å oppretthalde eit godt omdømme gjennom aktiv marknadsføring av vårt tilbod av kompetansesarbeidsplassar.
Tiltak 1.3	Analysere behov for framtidig kompetanse ved bruk av framskrivingar frå mellom anna Nasjonal bemanningsmodell.
Tiltak 1.4	Alle medarbeidarar får tilbod om medarbeidersamtale annakvart år.
Tiltak 1.5	Vi følg opp den årlege forbetningsundersøkinga med einingsvise handlingsplanar.

Innsatsområde 2: Livslang læring og kompetanseutvikling	
<b>Mål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helse Førde er ein arbeidsplass som tilbyr medarbeidarane utviklingsmogelegheiter</li> </ul>	
Tiltak 2.1	Alle einingar i Helse Førde skal utarbeide kompetanseplan med tiltak.
Tiltak 2.2	Alle einingar arbeider systematisk og legg til rette for å sikre kontinuerleg kompetanseheving hos sine tilsette (t.d. kurs og fagdagar).
Tiltak 2.3	Vi opprettar kombinerte stillingar internt i Helse Førde eller mellom føretak og kommunar/utdanningsinstitusjonar.
Tiltak 2.4	Vi arbeider systematisk med rutinar for ulike støttetiltak som stipend og utdanningsstillingar på alle utdanningsnivå og legg til rette for hospitering.
Tiltak 2.5	Vi legg til rette for karriereutvikling også for tilsette med akademisk kompetanse på ph.d.-nivå.
Tiltak 2.6	Vi legg til rette for at tilsette i føretaket får oppdatert digital kompetanse og kompetanse innan helseteknologi, kunstig intelligens og maskinlæring.
Tiltak 2.7	Simulering skal nyttast som læringsform både for klinisk og administrativt personell.

Innsatsområde 3: Leiar kompetanse	
Mål:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helse Førde har leiarar som sikrar at organisasjonen leverer helsetenester av god kvalitet under kontinuerlege endringar og som bygger gode relasjonar og eit godt arbeidsmiljø</li> </ul>	
Tiltak 3.1	Gjennomføre og vidareutvikle individuelt leiarutviklingsprogram for alle leiarar i organisasjonen.
Tiltak 3.2	Vi skal legge til rette for kompetansehevande tiltak innanfor rekruttering.
Tiltak 3.3	Vi jobbar systematisk med kompetanseheving innan forbetningsarbeid, omstilling og endringsleiing for leiarar på alle nivå.
Tiltak 3.4	Vi tilbyr rettleiingsgrupper med mentorordning for leiarar.

Innsatsområde 4: Oppgåvedeling, omstilling og endring	
Mål:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helse Førde skal fordele oppgåver og arbeidsbelastning på ein måte som sikrar høg kvalitet på tenestene og effektiv drift</li> <li>- Helse Førde skal arbeide kontinuerleg med forbetningsarbeid og organisasjonsutvikling</li> </ul>	
Tiltak 4.1	Utarbeide og følgje opp lærlingstrategi slik at tal læringar i Helse Førde aukast innan alle lærefag.
Tiltak 4.2	Tilby vidareutdanning for fagarbeidarar for å kvalifisere dei til å utføre nye oppgåver.
Tiltak 4.3	Vidareutvikle samarbeidet med kommunane i opptaksområdet for å sikre kompetanse og kapasitet på alle nivå i helsetenesta.
Tiltak 4.4	Vi skal bygge kompetanse om forbetring og kvalitetsarbeid kring utvikling av tenestetilbodet.
Tiltak 4.5	Det blir utarbeidd planar for kompetanseutvikling i tråd med plan for oppgåvedeling.

Innsatsområde 5: Samarbeid med utdanningssektoren	
Mål:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helse Førde er ein god praksisarena der nyutdanna kandidatar ønskjer å arbeide</li> <li>- Helse Førde skal sikre tilstrekkeleg akademisk kompetanse for oppstart og drift av Vestlandslegen</li> </ul>	
Tiltak 5.1	Vi skal samarbeide med utdanningsinstitusjonane om behov, kapasitet, inntak, kvalitet og relevans i utdanningstilbodet.
Tiltak 5.2	Jamleg revidere samarbeidsavtalar med utdanningsinstitusjonane.



Tiltak 5.3	Formalisere samarbeidet med Vestland fylkeskommune.
Tiltak 5.4	Vi skal sikre rettleiingskompetanse i alle avdelingar.
Tiltak 5.5	Legge til rette for kombinerte stillingar mellom føretak og utdanningssektoren.
Tiltak 5.6	Vidareutvikle mottak av studentar og lærlingar.
Tiltak 5.7	Det blir sett av tid og rom til undervisning og rettleiing for å følgje opp studentar i Vestlandslegen.

Dei prioriterte innsatsområda må følgjast opp gjennom handlingsplanar og konkrete tiltak gjennom alle dei ulike strategiane som er nemnt tidlegare i dette dokumentet.

## 4 Oppfølging av overordna kompetansestrategi

Leiinga i Helse Førde bør sikre at dei ulike strategidokumenta som er gjensidig avhengig av kvarandre vert reviderte med tidsintervall som gjer at underordna dokument kan ta opp i seg endringar i overordna dokument.

Overordna kompetansestrategi gjeld for perioden 2024 – 2027, men bør også kunne reviderast i den aktuelle planperioden om det kjem fram element som gjer dette naudsynt. Kompetansestrategien bør ha ein tydeleg eigar som følg opp strategien t.d. gjennom faste møter i planperioden.

## 5 Oppsummering

Overordna kompetansestrategi skal gi Helse Førde ei tydeleg retning i arbeidet med å sikre rett kompetanse i føretaket. Strategien er sett i samanheng med allereie eksisterande planar, strategiar og program og vil realiserast gjennom handlingsplanane til dei ulike understrategiane.

Strategien skal reviderast minimum kvart fjerde år, men kan også reviderast oftare om det skulle vere naudsynt.