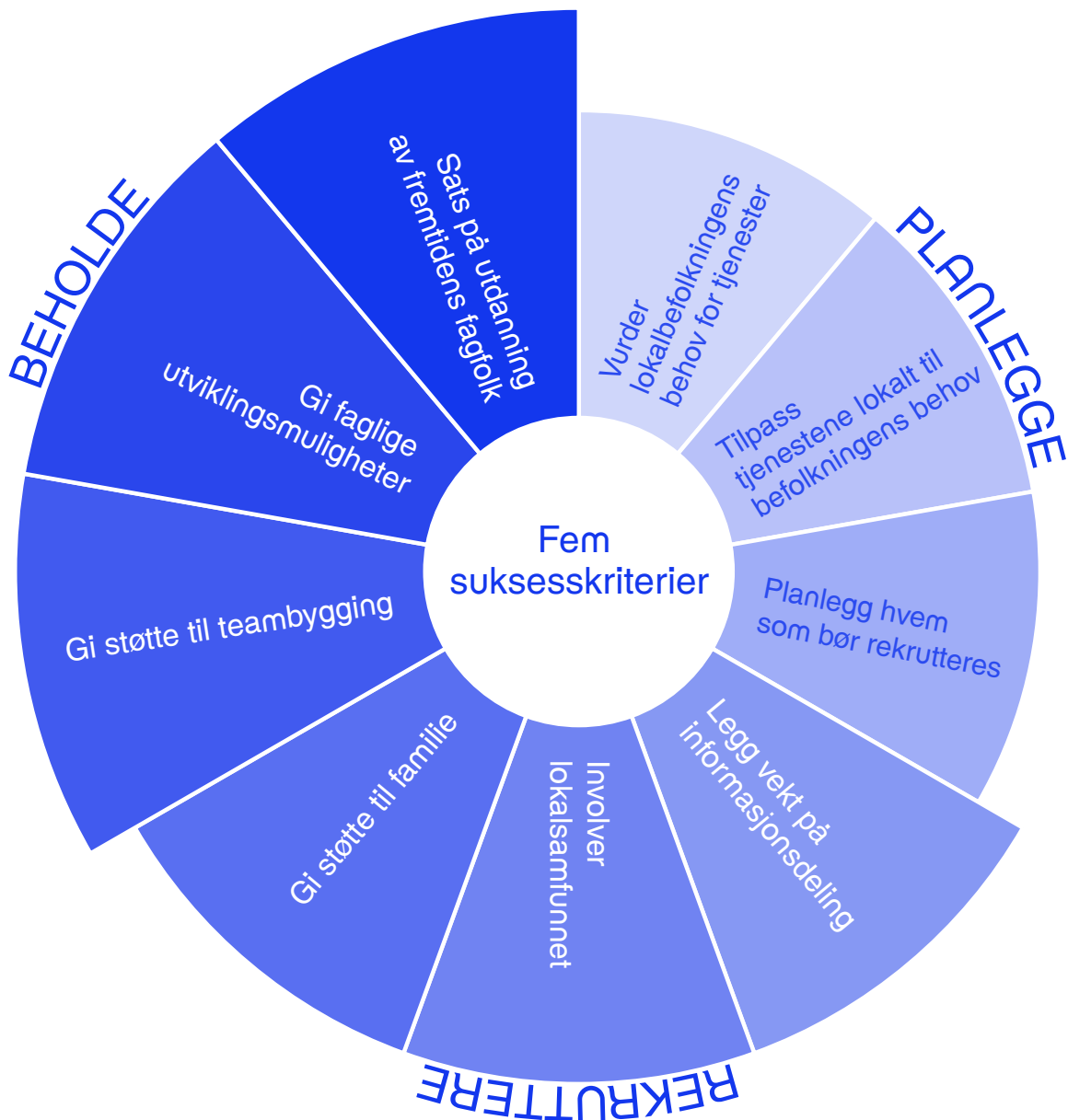




making
it work



Rammeverket består av ni strategiske gjøremål, fordelt på de tre stegene

Planlegge, Rekruttere og Beholde med fem suksesskriterier plassert sentralt:

1) anerkjennelse av det unike i distrikt, 2) inkludering av distriktenes perspektiver, 3) tilstrekkelige ressurser, 4) årlige sykluser med aktiviteter, 5) regelmessige evalueringer. Modellen er ikke ment som en lineær prosess og elementene er derfor plassert i en sirkel eller spiral.

Fundamentet som rammeverket Making it Work hviler på

Tenk langsiktig

Både lokale tjenesteytere i distrikt og de som støtter dem, som fylkesmannen, regionalt helseforetak, KS og Legeforeningen, må jobbe langsiktig og planmessig for å sikre stabil arbeidskraft.

Det finnes solid evidens for at det svarer seg samfunnsøkonomisk å satse på utdanning og trening av mennesker fra og i distriktene for å sikre at det er personell som vil jobbe i helsetjenestene her. Investeringer i desentralisert grunn- og videreutdanning samt annen trening kan være det viktigste langsiktige grepet for å sikre stabilitet.

Selv om det er viktig med et langsiktig mål om å satse på lokale krefter og bygge en pool av kvalifisert personell, må det også investeres i å rekruttere fra andre steder og skape et fag- og arbeidsmiljø som gjør at de blir værende. Man bør være bevisst på at kortsiktige behov gjerne får rangen på bekostning av mer langsiktige satsninger og aktivt jobbe med det som skaper bærekraft i det lange løpet.

Tre poeng som skaper en balanse mellom disse satsningene

1. poeng: I rurale områder bør det være et mål å ansette mennesker fra nærområdene eller regionen, for å øke sjansen for at de blir værende i jobben og samtidig sikre at de kan bidra til at tjenestene gis på en kultursensitiv måte. For å få til dette trengs en tverrsektoriell satsning på videreutdanning og karriereveier som ligger utenfor det lokale HR-personell kan stå for.

2. poeng: Før man har fått en stor pool av lokale kandidater, bør man også vektlegge å rekruttere og beholde mennesker som vil slå seg ned i det aktuelle lokalsamfunnet og gjøre det til sitt hjem. Sats på å skape en attraktiv arbeidsplass.

3. poeng: Skap en fleksibel arbeidsplass som møter den enkeltes behov. Det vil alltid være behov for vikarer, men hvis vikarbruken blir stor, vil det ha en negativ virkning på kvaliteten til tjenestene. Prøv å ta grep om situasjonen. Det kan f.eks. være bedre for kvaliteten å bruke ressurser på å holde på faste vikarer.

Rammeverket beskriver de nødvendige elementene i en strategi for å sikre rekruttering og stabilisering av de riktige arbeidstakerne for å kunne yte gode tjenester i rurale områder. Det overordnede målet er å bidra til god helse og levekår til befolkninger i distrikt gjennom bedre tilgang til sentrale tjenester.

Elementene i rammeverket

Planlegge

Disse elementene er aktiviteter som kan gjøres lokalt, regionalt eller på et nasjonalt nivå for å sikre at befolkningens behov blir regelmessig vurdert, at tjenestemodellene er hensiktsmessige og at de riktige menneskene blir rekruttert.

Vurder lokalbefolkningens behov for tjenester

En så kalt “socially accountable” eller samfunnsansvarlig organisasjon utformer sine tjenester for å møte befolkningens behov. Dette betyr at man må ha systemer på plass for å regelmessig vurdere befolkningens behov.

I distriktene vil grunnleggende tjenester som helse, utdanning og annet ha blitt etablert og utviklet over tid for å sikre at befolkningen har tilgang til disse tjenestene slik myndighetene har ansvar for at de har. Ofte er modellene for tjenestene skapt i urbane områder og de forblir gjerne uforandret frem til at det skjer noe urbant som gjør at de må endres. Tjenestemodeller utformet i urbane områder kan ha implisitte samarbeidsformer og være avhengig av aktører som kanskje ikke finnes ruralt. Ulike forvaltningsnivå kan mangle robuste systemer for kontinuerlig vurdering av om tjenestene er hensiktsmessige og tilpasset den lokale populasjonens helse, demografiske endringer eller utdanningsmessige forhold.

Det er grunnleggende for alle typer servicetjenester at de ansvarlige sørger for at tjenestene møter mottakernes behov. Muligheten til å måle og vurdere de helt sentrale tjenestene er helt avgjørende. En effektiv vurdering av den lokale populasjonen og dennes tjenestebehov er helt sentralt for å kunne utvikle passende arbeidskraft, hensiktsmessig tjenestemodell og relevant policy som støtter opp om et godt og tilpasset tjenestenivå i hvert lokalsamfunn.

Stabiliteten i arbeidskraften er truet hvis lokalbefolkningens behov ikke vurderes regelmessig. Når tjenestebehovene endres og helsepersonellet ikke lenger kan møte dem, er veien kort til utbrent personell og mistriivsel. Det kan true stabiliteten.

Tilpass tjenestene lokalt til befolkningens behov

Hvordan kan man være sikker på at måten man har organisert tjenestene lokalt faktisk møter lokalbefolkningens behov og er gode med hensyn til kost-nytte?

Når tiden brukes til å løse umiddelbare problemer, kan det være vanskelig å ta et skritt til siden og gjøre en vurdering av tjenestene fra et overordnet perspektiv.

For å møte lokalbefolkningens behov må tjenestene vurderes og tilpasses lokalt. Det er mye forskning som peker på at de beste helsetjenestene er skreddersydd til de unike kontekstene (kontekstualiserte), og det gjelder ikke minst i rurale områder.

Tjenesteutvikling bør gjøres sammen med de som kjenner helsetjenestene innenfra. Involver de som er en fast del av tjenestene (helsepersonellet) og de som er innom tjenestene etter behov (pasienter og pårørende).

Planlegg hvem som bør rekrutteres

Ledelse og HR-avdelinger i distrikt har ofte få søkere til stillinger å velge mellom. For å være et godt helsepersonell i distrikt, bør man være innstilt på livslang læring og kontinuerlig utvikling av egen og fellesskapets kompetanse. I tillegg til å sikre at det finnes muligheter for grunn-, etter- og videreutdanning i distrikt, bør man sikre seg at de man rekrutterer er innstilt på å lære og har evnen til å ta til seg den kompetansen man trenger.

Dette rammeverket understreker en slik holdning og vil oppmuntre organisasjoner til å seriøst vurdere slike karakteristika hos menneskene som skal rekrutteres. Inkludert i en slik vurdering inngår jobbannonsenes vinkling og hjemmesidenes utforming. Matcher dette de egenskapene som ønskes i virksomheten?

Rekruttere

Disse elementene ligger vanligvis til det lokale nivået, og det må sikres at de som rekrutteres får den støtten og informasjonen som trengs for å gjøre det store valget det er å flytte til en ny kommune. De må også sikre at de og familiene føler seg velkommen og blir integrert i lokalsamfunnet.

Legg vekt på informasjonsdeling

Det er en stor beslutning å flytte til en distriktskommune og skape seg en god tilværelse der. Arbeidsgivere som ser fremover benytter gjerne mer enn en jobbannonse for å rekruttere. Det må være lett for de man ønsker å rekruttere å finne informasjon som kan bidra positivt i beslutningen om å ta jobben. De kan ha ektefelle eller samboer som trenger jobb og barn som trenger barnehage, skole og fritidssysler. Mulige spørsmål de har kan være:

- Hva stillingen går ut på
- Hva slags befolkningsgrunnlag som finnes lokalt
- Arbeidsmiljøet
- Antallet medarbeidere og kolleger de vil ha, vaktbyrde, evt. sengeplasser
- Avstander til større bysentra
- Værforhold av betydning for arbeidet
- Hvilke fordeler man har ved å jobbe der
- Muligheter for karriereutvikling
- Hjelp til bolig
- Fritidsmuligheter
- Barnehage og skoler
- Muligheter for arbeid for ektefelle/samboer

Informasjon på hjemmeside og høyt servicenivå ved direktekommunikasjon (e-poster, telefon) vil gjøre det lettere for de som skal rekrutteres å innhente den informasjonen som trengs for å velge det ene stedet fremfor det andre. Personlig og positiv kontakt med de som ønsker å rekruttere, kolleger og andre i kommunen er en viktig del av rekrutteringsprosessen og bør ikke oversees.

Involver lokalsamfunnet

Dette er et sentralt element i Making it Work-rammeverket. Involvering av lokalsamfunnet i hvordan man lokalt vil rekruttere og holde på folk er nødvendig for å få til alle de elementene og den fleksibiliteten som er nødvendig. Lokalt engasjement for å finne ulike fremgangsmåter for å rekruttere sikrer i neste omgang at det man lokker med er forankret lokalt og at lokalsamfunnet vil bidra til at det varer over tid.

Skal man involvere lokalsamfunn i å planlegge og utvikle egne helsetjenester, kreves det en tilrettelagt prosess der man tar i bruk lokalkunnskap og inkluderer stedegne bekymringer. En så kalt "Scoping review" av forskningslitteratur indikerer at involvering av lokalsamfunn kan støtte

rekruttering og stabilisering av helsepersonell til distriktene via god planlegging, ved å vise seg frem som en attraktiv kommune, ønske nye velkommen og utvikle mer organiserte relasjoner på en bærekraftig måte. Å samle folk rundt den felles utfordringen det kan være å rekruttere og beholde personell, vil øke sjansen for å lykkes.

Gi støtte til familie

Ulike organisasjoner lokalt og samarbeidspartnere har mye å si, selv etter at arbeidskontrakten er signert. Det er en nøkkelfaktor for rekruttering at man bidrar til at den nye arbeidstakeren med familie føler seg velkommen i lokalsamfunnet og blir inkludert i fritidssystemer. Det kan for eksempel bety at de nytilflyttede blir vist rundt i lokalsamfunnet, får god informasjon om ulike offentlige tjenestetilbud, skoler og fritidstilbud.

En annen viktig støtte er å bidra til at samboer/ektefelle får jobb. Mange vurderer det som for vanskelig før de har prøvd. Mangel på jobbmuligheter for partnere er kjent som et viktig hinder for rekruttering til distrikt. Å sette av ressurser til å informere og hjelpe samboer/ektefelle til å finne de mulighetene som er lokalt er en god start. Å tenke litt utenfor boksen og kanskje få til noe nytt ved at flere aktører går sammen om en stilling, kan være det som gjør at noen blir værende. Å oppleve at andre strekker seg for deg, kan ha en langvarig positiv virkning.

Beholde

Denne delen beskriver støtten som trengs for å sikre at nåværende og fremtidige fagfolk har en karrieremulighet i distrikt og at de mulighetene oppleves som positive.

Gi støtte til teambygging

Det sies at man ikke slutter i en jobb, men at man forlater et dårlig arbeidsmiljø. I distriktene jobber helsepersonell med færre kolleger rundt seg og med lengre geografisk avstand til sykehusspesialister. I et yrke som er tjenestebasert, der behovene ofte er store og ressursene begrensede, kan personellet føle at deres kapasitet kommer på strekk. De kan føle mangel på støtte og bli frustrerte hvis de ikke klarer forbedre situasjonen. I slike stressfulle miljø kan spenninger mellom mennesker vokse og skape konflikter. I intervjuer med folk som har sluttet, er slike arbeidsrelaterte frustrasjoner og utbrenthet typiske.

Helseledere i distrikt som har lyktes med å rekruttere og stabilisere personell, forteller typisk at det å klare å bygge team er en viktig del av deres jobb som leder. De involverer teamet av ansatte i beslutninger om hvem som skal rekrutteres inn til teamet, de skaper muligheter for teamet til å være sammen og lære sammen, og de gir dem mulighet til å ha kontroll over sitt eget arbeidsmiljø (når de jobber, strategi for arbeidet, utvikling av ledelse der de er osv.)

Gi faglige utviklingsmuligheter

Fagfolk som jobber for å yte trygg og effektiv helsehjelp i distriktene, trenger noen ekstra ferdigheter, for eksempel innen akuttmedisin, fordi det gjerne er langt til sykehus og spesialiserte tjenester. Derfor trenger de kontinuerlige forbedringsmuligheter via videre- og etterutdanning, kurs og lokal trening som er relevant for den arbeidssituasjonen de står i. Det er kjent at for å stabilisere fagfolk, er slike muligheter for å utvikle seg og holde seg faglig oppdatert viktig. Man bør allerede tidlig i ansettelsesforholdet få frem de mange muligheter som finnes for slik faglig utvikling lokalt, regionalt og på et nasjonalt nivå. I mange land må man reise til de store bysentrene for å få obligatorisk videreutdanning, som kanskje ikke er særlig godt tilpasset for jobben i distrikt. Mange steder mangler det kurs og tilbud for å sikre den nødvendige kompetansen for å kunne utøve god distriktsmedisin. Den norske desentraliserte modellen for spesialistutdanning av leger er således uvanlig og viktig å bevare.

Å støtte utviklingen av lokale tverrfaglige team på en måte som er relevant for deres egen jobbhverdag, kan være vesentlig både for å bedre kvaliteten på tjenestene og for å stabilisere fagfolkene. Videokonferanseløsninger og online-kurs kan støtte opp om læring i mer sosiale settinger.

Sats på utdanning av fremtidens fagfolk

Å satse på utdanningsaktiviteter for studenter og andre lokalt vil høyst sannsynlig gi gevinster form av rekruttering og stabilisering. Det er mye forskning som viser at det å bruke ressurser på utdanning av helsepersonell lokalt, øker sjansen for at disse kommer tilbake og blir værende. I tillegg vil lokale utdanningsaktiviteter sikre at det som læres, passer med den kompetansen som trengs i den aktuelle konteksten.

Distriktskommuner bør jobbe for å bli sentre som tilbyr faglige utviklingsmuligheter og kanskje bli knutepunkt for slikt i sin region. Det innebærer å ta i mot studenter, turnusleger og å arrangere kursdager lokalt. Nesten enhver aktivitet som handler om faglig utvikling vil være positivt for rekruttering og stabilisering av fagfolk fordi det:

- Reduserer følelsen av å jobbe alene
- Fagfolkene føler seg verdsatt
- Fagfolkene blir motiverte til å holde seg oppdaterte og dermed gi god helsehjelp
- Det skaper en mulighet for å vise studenter det gode liv på landet og hva slags livsstil man kan ha her
- Det gir en mulighet til å bygge relasjoner til studenter som så senere lettere kan rekrutteres

I tillegg vil slik aktivitet kunne motivere lokale mennesker til å starte på en helseutdanning slik at de får bli del av det levende, lokale fagmiljøet.

Fem suksesskriterier

Making it Work-rammeverket (The Making it Work Framework for Rural Remote Workforce Stability) består av et sett av gjøremål som bør implementeres holistisk og integrert. Sammen kan de skape optimale forhold for å få stabil og kompetent arbeidskraft i distriktene. De følgende fem suksesskriteriene er imidlertid essensielle for å kunne implementere rammeverket.

1. Anerkjennelse av det unike i distrikt

En tilbakevendende diskusjon i fagfeltet Rural Health er at strategier og løsninger som lages i urbane settinger ikke alltid passer godt i distrikt. De tar gjerne ikke helt høyde for ulike aspekter ved arbeidslivet ruralt. De mest robuste løsningene er de som passer både i rurale og urbane strøk.

2. Inkludering av distriktenes perspektiver

For å virkelig anerkjenne og integrere det unikt rurale, er det viktig å involvere befolkningene og tjenesteyterne her. Involvering av lokalsamfunn er et viktig element i rammeverket og bør være en del av nasjonal og regional planutvikling for distriktene. Utgangspunktet bør være kjøreregelen: "Ingenting om oss uten oss".

3. Tilstrekkelige ressurser

Helsetjenestene trenger dedikerte mennesker. Ressursbruken som må til for å rekruttere og beholde disse, er mye mindre enn det som kreves med en mer ustabil arbeidsstokk. I tillegg trengs ulike former for videre- og etterutdanning, lokal kursvirksomhet og liknende. Uten ressurser til dette vil man lokalt ha fokus på de umiddelbare utfordringene med å rekruttere vikarer og ikke klare å bygge opp en mer stabil stab av personell.

I tillegg trengs egnede lokaliteter og utstyr. Det inkluderer fasiliteter for trening og fagutvikling. God internettilgang er helt nødvendig.

4. Årlige sykluser med aktiviteter

Ofte er rekrutteringsaktiviteter drevet av akutte behov som oppstår når noen slutter. Det kan gå på bekostning av mer langsiktig arbeid som promotering blant unge, utvikling av utdanningsmuligheter lokalt og viktige tiltak for å stabilisere lokale fagfolk. Når mulige tiltak er identifisert, er det en fordel om de kan inngå i en årlig syklus slik at de gjentas og slik at navngitte mennesker eller stillinger har ansvar. Å inkludere slike aktiviteter i arbeidsbeskrivelser og rolleforventninger kan bidra til å sikre at initiativene blir fremtidsrettet og ikke glemmes.

5. Regelmessige evalueringer

For å sikre stabile arbeidstagerer over tid, trengs jevnlig evalueringer. Måling av noen sentrale parametere, knyttet til hvert av de ni elementene i rammeverket, kan være nyttig for å følge med på utvikling over tid.

Konklusjon

Making it Work-rammeverket (The Making it Work Framework for Rural Remote Workforce Stability) er utviklet over en periode på syv år av en internasjonal gruppe som jobber og lever i nordlige strøk og i distrikt. De er akademikere, fagfolk og administratorer. Rammeverket beskriver et spektrum av strategiske element som er essensielle for å få helsetjenester av god kvalitet i distrikt.

Lokale, regionale og nasjonale myndigheter som har ansvar for å sikre ressurser til distriktene, oppfordres til å gjennomgå dette rammeverket og vurdere sin egen praksis i lys av de ulike elementene.

Andre ressurser som foreløpig er på engelsk, som vil gjøres tilgjengelig bl.a. på www.nsdm.no er:

- *Making it Work: An implementation guidebook for rural remote human resources administrators seeking to advance a stable workforce*
- *Committing to Consistent Access and High Quality Services for Rural and Remote Communities: Recommendations for regional and local governments*



making
it work



Northern Periphery and
Arctic Programme
2014-2020



EUROPEAN UNION

Investing in your future
European Regional Development Fund