



**”Kompetente,
endringsdyktige og
motiverte medarbeidere –
vår viktigste ressurs og
innsatsfaktor”**

HR-strategi 2008-2011 - HSØ

Partnerforum HR Nettverksmøte 13. Januar 2009

Morten Buan Oslo Universitetssykehus HF –

HR direktør Ullevål

"Uansett hva som vedtas av gode mål, strategier og faglig omstilling, er vi avhengig av engasjerte medarbeidere, gjennomføringsevne og ledelseskraft. Gjennom utvikling av kultur, verdier, kompetanse og klare prinsipper for ledelse og medvirkning skal vi legge til rette for dette."

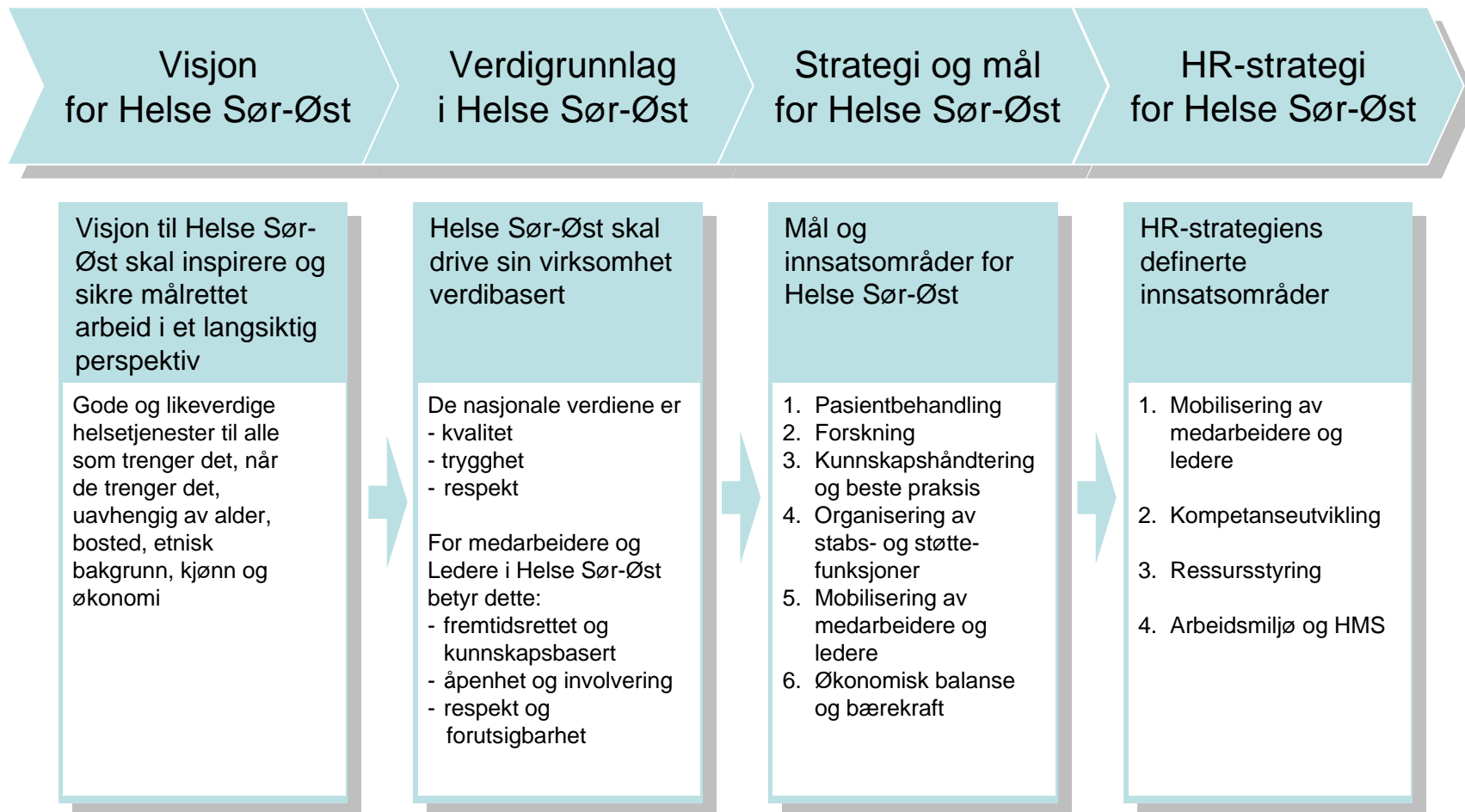
Bente Mikkelsen, administrerende direktør i
Helse Sør-Øst, februar 2008



Bakgrunn

- HR-strategi for Helse Sør-Øst 2009-2011 ble vedtatt av styret 19.06.08
- Dette dokumentet beskriver en overordnet handlingsplan for hvordan HR-strategien er tenkt operasjonalisert og implementert
- HR-strategien består av fire fokusområder samt forutsetninger for gjennomføring – med tilhørende tiltak
- Tiltakene i HR-strategien vil bli gjennomført i alle helseforetak i samarbeid med ledelse, tillitsvalgte og medarbeidere

Visjon, verdier og målområder for Helse Sør-Øst



HR-strategien skal realiseres gjennom fire fokusområder

Mobilisering av medarbeidere og ledere



Vi ønsker engasjerte og motiverte medarbeidere og ledere som bidrar til å utvikle de faglige miljøene og som sikrer god drift og kvalitet på pasientbehandlingen. Vi skal videreutvikle metoder for endrings- og omstillingsarbeid og legge til rette for bred medvirkning og medbestemmelse.

Vi skal bruke vår utdanning, kunnskap og kompetanse til beste for pasientene.

Kompetanseutvikling



Vi skal ha et økt fokus på kompetanse og utvikle gode systemer for å rekruttere, utvikle og anvende de menneskelige ressursene. Den enkelte medarbeider skal ha mulighet til å utvikle sin kompetanse (kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og atferd) til beste for pasienten, Helse Sør-Øst og seg selv.

Vi skal rekruttere, utvikle og anvende riktig kompetanse til å løse oppgavene vi skal utføre

Ressursstyring



Vi skal ha god oversikt og kontroll på vår ressursbruk og bemanningsutvikling. Dette krever fokus på ressursanalyse og –forvaltning, videreutvikling av arbeidsprosesser, gode lederdialoger og mer kreativ bruk av teknologi og kompetanse.

Vi skal styrke vår styringsevne gjennom bemanningsplanlegging og målrettet styring av personellressursene

Arbeidsmiljø og HMS



Vi skal gjennom HMS- arbeidet utvikle en helsefremmende virksomhet og satse på å utforme et effektivt, inkluderende og støttende arbeidsmiljø. Det skal utarbeides måleparametere og styringssystemer som sikrer at HMS følges opp på en systematisk måte.

Vi skal ha et arbeidsmiljø som er helsefremmende og preget av trygghet, åpenhet og respekt

Forutsetninger

Effektive HR-prosesser

Felles HR-systemer og teknologi

Enhetlig styringsinformasjon

Hensiktsmessig kompetanse i HR-funksjonen

HR-strategien skal realiseres gjennom fire fokusområder – med tilhørende tiltak

Mobilisering av medarbeidere og ledere



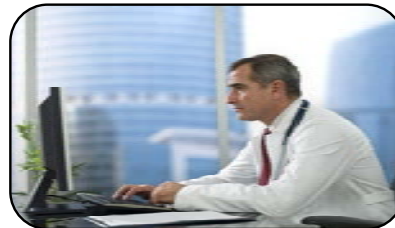
- 1.1: Forankring av verdigrunnlaget i Helse Sør-Øst
- 1.2: Leder- og medarbeiderutvikling
- 1.3: Personalpolitikk
- 1.4: Lønn og incentiver
- 1.5: Medvirkning i omstilling

Kompetanseutvikling



- 2.1: Strategisk kompetanseutvikling
- 2.2: Felles regional eLæringsplattform

Ressursstyring



- 3.1: Ressursplanlegging, rapportering og styring
- 3.2: Fullmaktsstrukturer og rapporteringsrutiner

Arbeidsmiljø og HMS



- 4.1: HMS
- 4.2: Handlingsplaner IA-arbeid
- 4.3: Medarbeiderundersøkelse

Forutsetninger

5.1: Effektive HR-prosesser

5.2: Måle- og resultatindikatorer

5.3: Kompetanse i HR

Fokusområde 1: "Mobilisering av leder og medarbeidere" realiseres gjennom fem tiltak

	Tiltak	Beskrivelse	Status
<p><i>Vi skal bruke vår utdanning, kunnskap og kompetanse til beste for pasientene</i></p>	<p>Tiltak 1.1: Forankring av verdigrunnlaget i Helse sør-Øst</p>	<p>Arbeidet knyttet til forankring av verdigrunnlaget er en kontinuerlig prosess som vedvarer i hele organisasjonens levetid. For å legge et ekstra fokus på forankringsarbeidet etableres dette som et prosjekt med en 12 måneders horisont. Prosjektet skal gi føringer for hvordan Helse Sør-Øst skal operasjonalisere verdiene i det daglige.</p>	<p>Ikke iverksatt</p>
	<p>Tiltak 1.2: Leder- og medarbeider-utvikling</p>	<p>Tiltaket skal utarbeide et konsept for lederutvikling innenfor fire identifiserte fokusområder: "topplederprogram", "utvikling av lederutviklere", "utvikling av lederskap" og "program for ledertalenter". Til dette skal det utvikles et konsept for lederevaluering og oppfølging. I tillegg skal det utarbeides et konsept for utviklingssamtaler for alle medarbeidere som sikrer at ansatte gis utviklingsmuligheter. Lederutvikling for mellomledere omfattes ikke av dette tiltaket. Utvikling av mellomledere skal gjøres foretaksvis, men ikke med samordning på tvers.</p>	<p>Under arbeid</p>
	<p>Tiltak 1.3: Personalpolitikk</p>	<p>Prosjektet skal utarbeide en felles personalpolitikk for Helse Sør-Øst. Personalpolitikken er et strategisk viktig virkemiddel som skal sikre at medarbeiderne ivaretas og likebehandles, og som skal hindre tap av viktig kompetanse i Helse Sør-Øst.</p>	<p>Ikke iverksatt</p>
	<p>Tiltak 1.4: Lønn og incentivsystem</p>	<p>Tiltaket skal utarbeide forslag til en lønn og belønningssystem for Helse Sør-Øst på følgende hovedområder: "tariffområder", "lederlønnssystem" og "incentiver og system for individuell oppfølging".</p>	<p>Ikke iverksatt</p>
	<p>Tiltak 1.5: Medvirkning i omstilling</p>	<p>Tiltaket skal sikre forankring av de 12 prinsippene for medvirkning og omstilling. Det skal videre utvikles arenaer som sikrer god samhandling mellom ledere, tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere. Arbeidet skal sikre reell medbestemmelse, eierskap til omstillingsprosessene, økt engasjement og involvering.</p>	<p>Under arbeid</p>

Fokusområde 2: ”Kompetanseutvikling” realiseres gjennom to tiltak

	Tiltak	Beskrivelse	Status
<p><i>Vi skal rekruttere, utvikle og anvende riktig kompetanse til å løse oppgavene vi skal utføre</i></p>	<p>Tiltak 2.1: Strategisk kompetanseutvikling</p>	<p>Består av et forprosjekt og et hovedprosjekt:</p> <p>Forprosjektet skal legge føringer for det videre arbeidet med strategisk kompetanseutvikling, herunder også effektiv og riktig rekruttering. Dette skal gjøres gjennom å levere en rapport som inneholder fullstendig mandat og prosjektplan for hovedprosjektet, en analyse av avhengigheter og nettverk, og en beskrivelse av kompetansetrender i helsesektoren og beste praksis innenfor feltet ”strategisk kompetanseutvikling” tilpasset helsevesenet. Det forutsettes at forprosjektet tar utgangspunkt i eksisterende materiale.</p> <p>Hovedprosjektet skal bygge videre på leveransen fra forprosjektet.</p> <p>For å understøtte strategisk kompetanseutvikling og rekruttering skal prosjektet bidra til å implementere systemstøtte for disse prosessene.</p>	<p>Under arbeid</p>
	<p>Tiltak 2.2: Felles regional eLæringsplattform</p>	<p>Prosjektet skal sikre riktig implementering og utnyttelse av Læringsportalen. Læringsportalen skal bidra til å oppnå høyere kvalitet i pasientbehandlingen gjennom å forenkle og effektivisere kompetanseutvikling. Dette gjøres gjennom bedre kvalitet, økt produktivitet og kostnadsbesparelser. Læringsportalen skal bidra strategisk ved å være:</p> <p>Kvalitetsutviklende: Sikrer en felles plattform for utvikling av medarbeidernes kompetanse og formidling av oppdatert faglig kunnskap. Støtter innføring av nye arbeidsmåter. Bidrar til kunnskapsbasert klinisk praksis</p> <p>Standardiserende: Samhandling mellom foretak sikrer at opplæringsløp kan standardiseres</p> <p>Forenklerende: Bedre tilgjengelighet og større fleksibilitet. Mindre press på ressursene</p> <p>Effektiviserende: Større grupper ansatte kan gjennomføre opplæringsløp. Bedre verktøy for produksjon og administrasjon av kurs. Gjenbruk av kurs på tvers av foretak</p>	<p>Under arbeid</p>

Fokusområde 3: "Ressursstyring" realiseres gjennom to tiltak

	Tiltak	Beskrivelse	Status
<i>Vi skal styrke vår styringsevne gjennom bemanningsplanlegging og målrettet styring av personellressursene</i>	Tiltak 3.1: Ressursplanlegging rapportering og styring	Dette tiltaket inngår i sin helhet i AdmHR-prosjektet/NPSS. AdmHR-prosjektet/NPSS er i hovedsak et anskaffelses- og implementeringsprosjekt knyttet til et verktøy for ressursplanlegging.	Under arbeid
	Tiltak 3.2: Fullmaktsstrukturer og rapporteringsrutiner	Gjennom prosjektet skal hvert helseforetak revidere sine ansvars- og fullmaktsstrukturer, samt sine rapporteringsrutiner, for å sikre riktig bruk av ressurser innenfor alle områder og samsvar mellom ansvar og myndighet.	Under arbeid

Fokusområde 4: "Arbeidsmiljø og HMS" realiseres gjennom tre tiltak

	Tiltak	Beskrivelse	Status
<p><i>Vi skal ha et arbeidsmiljø som er helsefremmende og preget av trygghet, åpenhet og respekt</i></p>	<p>Tiltak 4.1: HMS</p>	<p>Tiltaket skal utvikle en felles policy og styringsindikatorer for HMS-området, samt sikre at alle HF har systemer for avviksrapportering, risikovurdering og oppfølging innen arbeidsmiljø og HMS. Dette skal sikre at informasjon om arbeidsmiljø og HMS benyttes aktivt og systematisk til forbedringsarbeid gjennom tilbakemelding og lukking av avvik.</p>	<p>Under arbeid</p>
	<p>Tiltak 4.2: Handlingsplaner IA-arbeid</p>	<p>Prosjektet skal utarbeide konkrete handlingsplaner for IA-arbeidet. Handlingsplanene skal ha som formål å systematisere innsatsen for å opprettholde et inkluderende og helsefremmende arbeidsmiljø. Handlingsplanene skal som et minimum omtale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - økt grad av nærvær - rekruttering og integrering av flerkulturelle medarbeidere - livsfasepolitikk - tilrettelegging for funksjonshemmede 	<p>Ikke iverksatt</p>
	<p>Tiltak 4.3: Medarbeiderundersøkelse</p>	<p>Prosjektet skal utvikle og gjennomføre en felles medarbeiderundersøkelse. Videre skal det utarbeides maler for rapportering av resultatene og for utarbeidelse av handlingsplaner knyttet til identifiserte tiltak sentralt og lokalt. Arbeidet skal bygge videre på medarbeiderundersøkelsen som ble utviklet og gjennomført i 2008.</p>	<p>Levert</p>

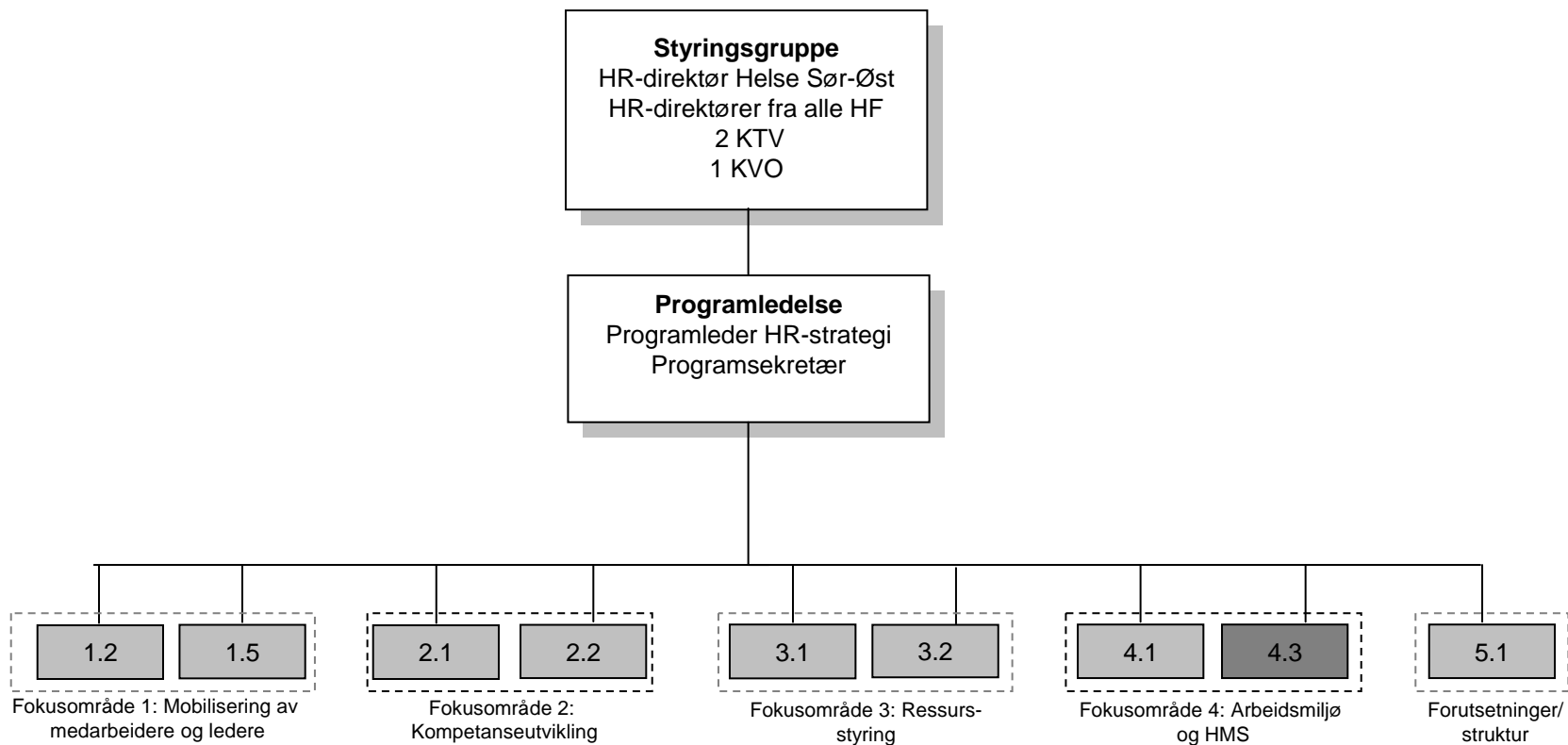
Forutsetninger og struktur realiseres gjennom tre tiltak

	Tiltak	Beskrivelse	Status
	Tiltak 5.1: Effektive HR- prosesser	Dette tiltaket skal sikre at de transaksjonstunge HR-områdene blir skilt ut i en egen organisatorisk enhet underlagt Sykehuspartner, samt anskaffe og innføre felles systemer og teknologi for HR-området. Tiltaket inngår i Nasjonalt prosjekt for stabs- og støttefunksjoner (NPSS)/AdmHR.	Under arbeid
	Tiltak 5.2: Måle- og resultatindikatorer	Tiltaket skal sikre at det defineres og implementeres like måle- og resultatindikatorer for HR. Tiltaket må koordineres med NPSS/AdmHR.	Ikke iverksatt
	Tiltak 5.3: Kompetanse i HR	Prosjektet skal analysere hvordan HR- funksjonen i Helse Sør-Øst både på RHF- og HF-nivå er rustet til å møte det strategiske og operative utfordringsbildet i tiden fremover. Gjennom dette settes det krav og forventninger som HR må innfri for å møte et fremtidig behov i regionen. Basert på analysene skal det gjennomføres målrettet kompetanseutvikling innen HR-funksjonen. Prosjektet skal sette en standard for HR-funksjonens rolle i organisasjonen, og etablere felles prinsipper for organiseringen og utøvelse av denne på tvers av de ulike HF som basis for identifisering av kompetansekrav og utviklingsbehov.	Ikke iverksatt

HR-strategiens tiltak skal gjennomføres etter følgende tidsplan

	2009	2010	2011
Fokusområde 1: Mobilisering			
1.1 Forankring av verdigrunnlaget i Helse Sør-Øst			
1.2 Leder- og medarbeiderutvikling			
1.3 Personalpolitikk			
1.4 Lønn og incentivsystemer			
1.5 Medvirkning i omstilling			
Fokusområde 2: Kompetanseutvikling			
2.1 Strategisk kompetanseutvikling			
2.2 Felles regional eLæringsplattform			
Fokusområde 3: Ressursstyring			
3.1 Ressursplanlegging, rapportering og styring			
3.2 Fullmaktsstrukturer og rapporteringsrutiner			
Fokusområde 4: Arbeidsmiljø og HMS			
4.1 HMS			
4.2 Handlingsplaner IA-arbeid			
4.3 Medarbeiderundersøkelse			
Forutsetninger og struktur			
5.1 Effektive HR-prosesser			
5.2 Måle- og resultatindikatorer			
5.3 Kompetanse i HR			

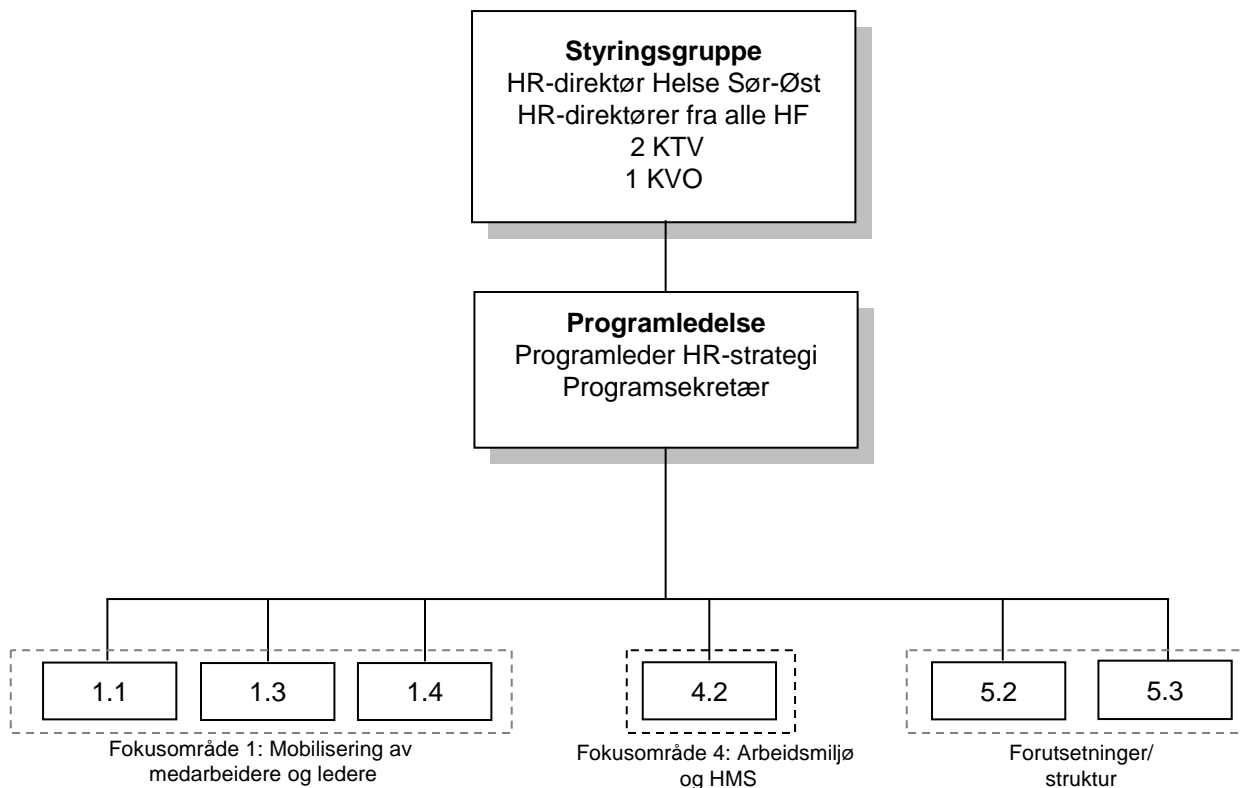
Programledelse – tiltak som er levert eller under arbeid



Tidsmessig kategorisering av delprosjekter:

- Levert
- Under arbeid
- Ikke iverksatt

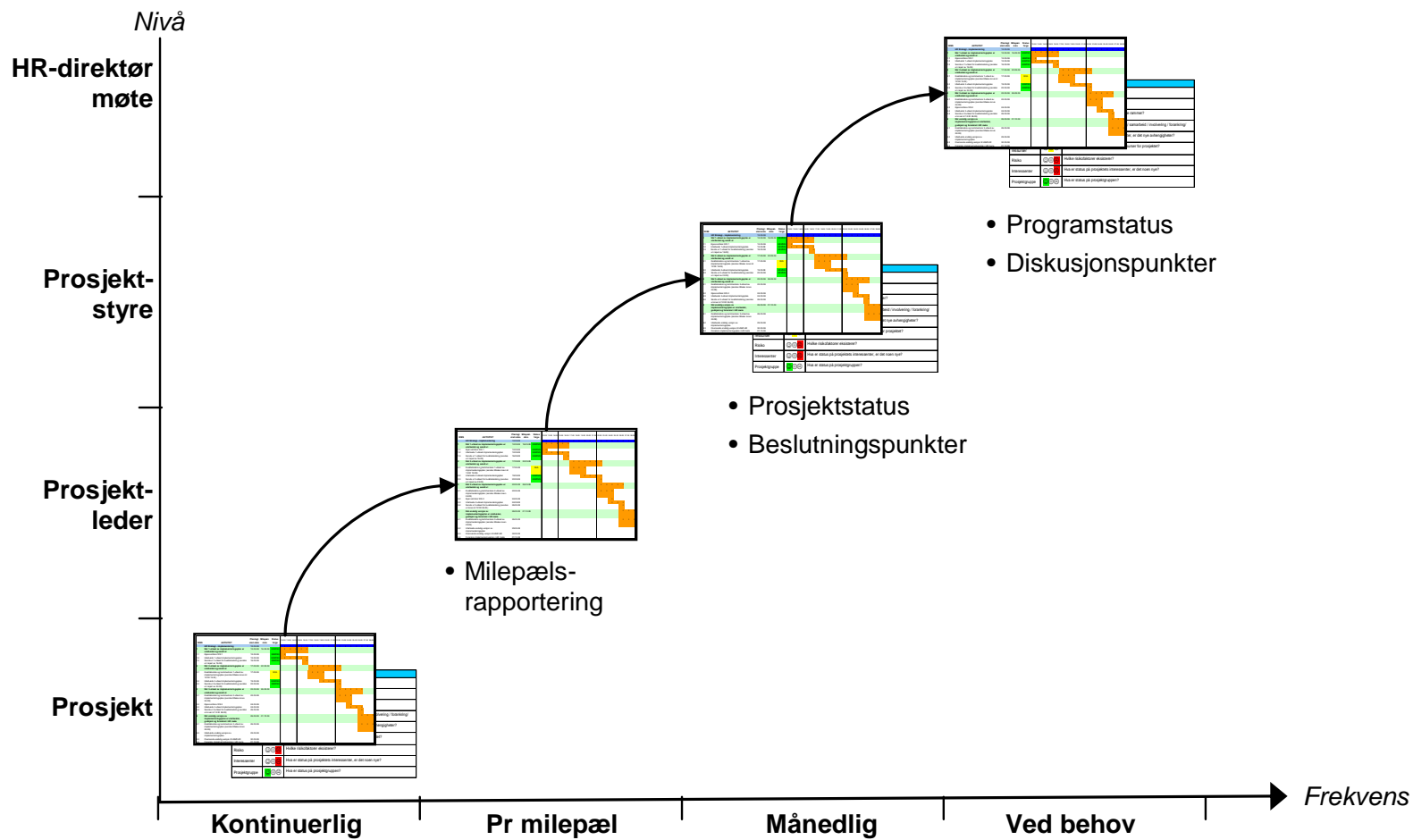
Programledelse – tiltak som ikke er iverksatt



Tidsmessig kategorisering av delprosjekter:

- Levert
- Under arbeid
- Ikke iverksatt

Rapporteringsstruktur





- "Den høye medisinske kompetansen mister sin positive betydning hvis man ikke har tilsvarende vekt på omsorgskompetansen."

Respekt for pasienten

Vår holdning og handlinger skal preges av verdiene

- Kvalitet
- Trygghet
- Respekt