

Sak 70/2021

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Arbeid med turnover i Sykehusinnkjøp HF

Møtedato:	22. juni 2021	
Tidligere behandlet i styret/saksnr.		
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Orienteringssak	

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret i Sykehusinnkjøp HF tar saken til orientering, og ber administrerende direktør om å få en oppdatert status på arbeid med turnover innen utgangen av året.

Vadsø, 14. juni 2021

Bente Hayes
Konst. administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

Siste virksomhetsrapportering for 2021, viste en stigende og rullerende turnover på 7,9 % for Sykehusinnkjøp HF. Mål for turnover er satt til mellom 4-7 %. Denne saken beskriver utvikling og status for turnover i Sykehusinnkjøp HF. Saksfremlegget redegjør videre for turnoverbegrepet og utviklingen over tid, hva dette antas å ha kostet foretaket, årsaksforklaringer og mulige tiltak som er, og vil bli, iverksatt for å få ned turnovernivået.

2. Hovedpunkter

Hva er turnover?

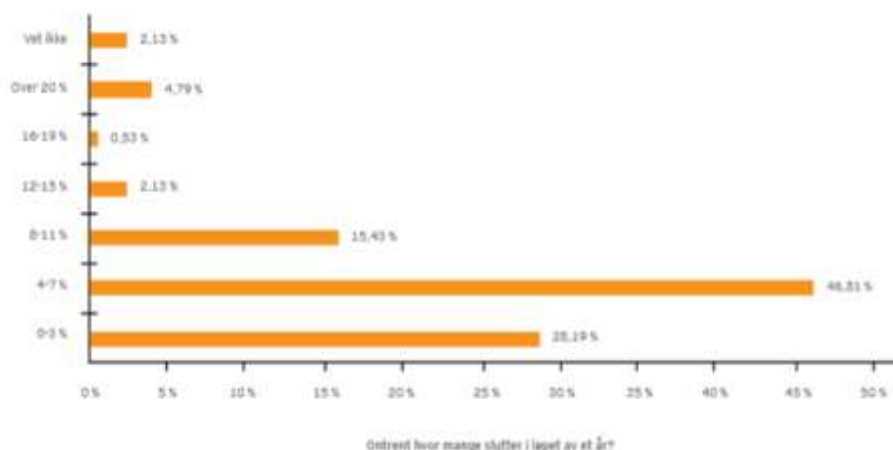
Med turnover menes ansatte som frivillig velger å slutte i Sykehusinnkjøp HF. Arbeidstakere som går av med pensjon, slutter ufrivillig, virksomhetsoverdras eller er innleid på korte kontrakter, inkluderes ikke i dette begrepet. Organisasjoner er normalt opptatt av turnover fordi turnover er kostbart og kan medføre bortfall av verdifull kompetanse og taus kunnskap som kan være krevende å erstatte. Forskere estimerer at kostnaden ved at medarbeidere slutter i en virksomhet, er det dobbelte av medarbeiders årslønn.

Vi kan dele turnover inn i funksjonell og dysfunksjonell turnover. Med funksjonell turnover menes turnover som kan være positivt for virksomheten. Med dysfunksjonell turnover menes ansatte som arbeidsgiver vurderer som positive for virksomheten av en eller annen grunn velger å slutte. Denne formen for turnover, er uønsket av virksomheten.

Normalt nivå på turnover

HR Norge har undersøkt turnover i norske bedrifter. Undersøkelser viser at kompetansebedrifter som stiller høye formalkrav ved rekruttering, har lavere turnover enn bedrifter som i mindre grad vektlegger formalkrav ved rekruttering. 47 prosent av de undersøkte bedriftene hadde en turnover som lå mellom 4 og 7 prosent som gir ett estimat på hva som vil kunne ansees å være et hensiktsmessig nivå.¹

Turnover pr. år

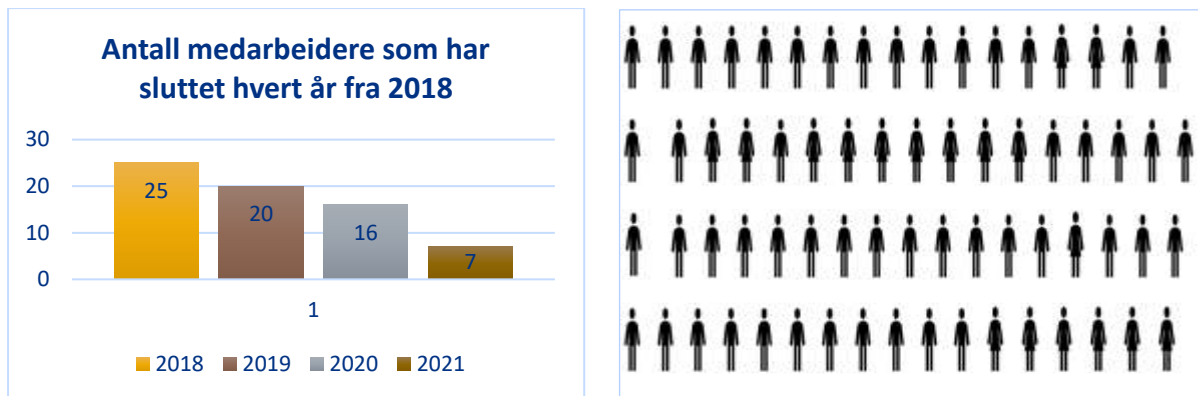


¹ Rapport om turnover fra HR Norge og Ennova.



Hvor mange slutter i Sykehusinnkjøp?

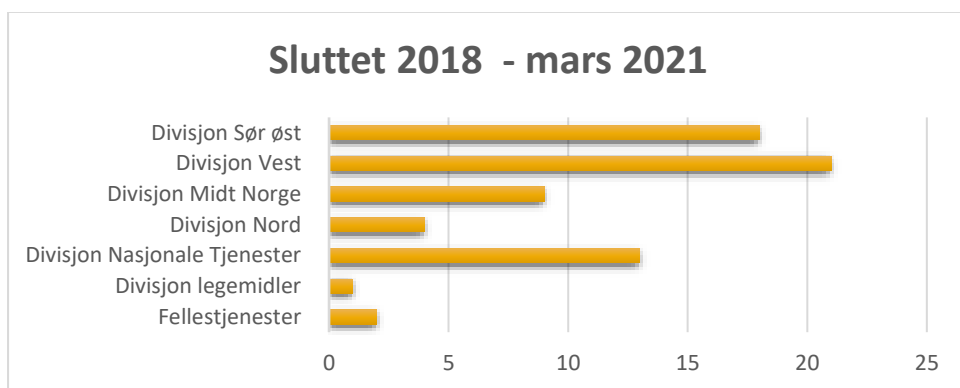
Siden 1. januar 2018 har 68 medarbeidere sluttet i Sykehusinnkjøp.



Om vi legger det nevnte kostnadsestimatet og en «lav» gjennomsnittlig årslønn på kr. 500 000,- til grunn, har dette kostet Sykehusinnkjøp 68 millioner kroner.

Den langsiktige trenden for turnover i Sykehusinnkjøp HF har vært positiv i den forstand at stadig færre har valgt å slutte hvert eneste år siden 2018. Den prosentvise turnover har gått fra 11,6 % i 2018 til 6 % i 2020. Det må likevel bemerkes at ca. 20 % av nytilsatte i årene 2018 og 2019 har sluttet i foretaket.

Det er variasjoner i turnover mellom divisjonene. Noen divisjoner har lyktes bedre med å beholde medarbeidere enn andre. Det er divisjonene vest, sør-øst og nasjonale tjenester som har mistet flest medarbeidere de siste årene. Hittil er det flest medarbeidere som jobber innenfor kategoriene støttetjenester og administrative kjøp som har valgt å slutte.



Hva forårsaker turnover i Norge?

Det er forsket mye på turnover og årsaker til dette. Det er en rekke faktorer som går igjen i de norske undersøkelsene som har kartlagt årsakene til at ansatte har sluttet i jobben. De samme forklaringsfaktorene går igjen, men vektingen kan være ulik. Disse er: 1) lønn, 2) arbeidsoppgaver og innhold i arbeidet, 3) faglig og personlig utvikling, 4) overordnet ledelse, 5) nærmeste leder, 6) få eller ingen karrieremuligheter, 7) utilfredsstillende arbeidstid, 8) manglende opplæring og innføring i arbeidet og 9) dårlige arbeidsforhold.



I undersøkelser HR Norge gjennomførte i samarbeid med Ennova viste det seg at de tre øverste faktorene på listen (lønn, arbeidsoppgaver og innhold i arbeidet og faglig og personlig utvikling) stod for over halvparten av sluttårsakene. 5 000 arbeidstakere i alle bransjer og regioner ble spurt.

Hvorfor slutter medarbeidere i Sykehusinnkjøp HF?

I 2019 begynte HR-avdelingen å gjennomføre sluttsamtaler med arbeidstakere som slutter i foretaket. Alle som slutter inviteres til en frivillig samtale om sluttårsaker og hvordan de har opplevd det å være ansatt i Sykehusinnkjøp HF. I 2019 og 2020 er det gjennomført 23 samtaler. 10 svarte at det ikke var forhold ved Sykehusinnkjøp HF som hadde medvirket til at de valgte å slutte. Flertallet på 13 personer oppgir at det var faktorer på arbeidsplassen som har medvirkende til at de har valgt å slutte.

- **Ingen har oppgitt at de sluttet kun på grunn av lønnsnivået**

I undersøkelsen som HR-Norge og Ennova gjennomførte ble lønn nevnt som en viktig sluttårsak. Ingen av de som sluttet i Sykehusinnkjøp HF oppga at de sluttet fordi lønnen var for lav.

- **Ledelse**

En undersøkelse gjennomført av Gallup blant mer enn en million respondenter konkluderte med at den viktigste årsaken til at medarbeidere sluttet er dårlig ledelse. 75 % oppga dårlige ledere som den viktigste grunnen til dette. Forskere som professor Bård Kuvaas ved BI mener også at god ledelse er viktig, men ikke så viktig som Gallups undersøkelse viser.²

I Sykehusinnkjøp HF har 10 (43 %) av medarbeidere som har sluttet oppgitt at en medvirkende årsak var nettopp at de ikke ble tilstrekkelig ivaretatt av nærmeste leder/ledelsen. De oppgir at de ikke har fått nok støtte fra sin nærmeste leder, eller at leder ikke har bidratt til faglig utvikling. Det oppgis også at enkelte ledere ikke har foretatt seg noe eller tilrettelagt når ansatte har følt at arbeidsbelastningen har vært for stor. Noen oppgir også som sluttårsak at leder har vært for dårlig til å følge opp medarbeidere på små lokasjoner.

Det vises for øvrig til sak 75/2021 om ForBedring 2021 som viser at ledelse og opplæring kommer ut som klare forbedringsområder i Sykehusinnkjøp HF.

- **Arbeidsoppgaver, faglig og personlig utvikling**

Flere medarbeidere har oppgitt manglende faglig og personlig utvikling som en medvirkende årsak til at de har valgt å slutte. De opplevde at det var svært begrensede muligheter for å gjøre karriere og stige i gradene over tid. Noen har følt at arbeidsoppgavene har vært ensformige og for lite varierte. Noen oppgir at ansvarslinjene har vært uavklarte. Andre igjen peker på at mulighetene for kompetanseheving har vært svært begrenset og tilfeldig.

- **Arbeidsbelastning over tid**

Flere av de som har sluttet har pekt på at arbeidsmengden og arbeidspresset over tid har vært for stort. Når divisjonen ikke har bidratt til å redusere belastningen har det medvirket til at medarbeidere valgte å slutte i foretaket.

² Artikkel nettsiden til BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>



Anbefalte forbedringsområder fra respondentene

Det har kommet en rekke forslag til forbedringstiltak i sluttsamtalene knyttet til bedre samordning og samarbeid internt og med sykehusene, herunder også arbeidsverktøy, maler og rutiner samt bedre opplæring og kompetanseutvikling, ledelse og felles kulturtiltak.

Høring i ledergruppene

Saken har vært på høringsrunde i ledergruppene i foretaket i perioden april-mai 2021. Det ble her bedt om tilbakemelding på mulige årsaker til turnover, aktuelle tiltak og hva som vil være riktig nivå for turnover i vårt foretak i tiden som kommer.

3. Aktuelle tiltak for å redusere turnover

Det finnes flere ulike tiltak som kan iverksettes for å redusere uønsket turnover. Basert på erfaringer så langt, innspill fra sluttsamtalene, høringsrunden i ledergruppene samt resultater fra ForBedring 2021, foreslås følgende tre fokusområder:

1) Mer effektiv rekruttering og introduksjonsprogram for nytilsatte

Rekruttering er en av de viktigste HR-prosessene. Å ansette en ny medarbeider er en stor investering. Det handler det om å tiltrekke oss de riktige medarbeiderne med den rette kompetansen vi har behov for. Videre at vi gir et mest mulig riktig bilde av foretaket som organisasjon, at vi ikke overselger stillingen eller gir den nye medarbeideren forventninger vi senere ikke er i stand til å kunne innfri.

Forskning viser at en stor andel nyansatte faktisk slutter før det har gått et år, og at de bestemmer seg for det i løpet av de første tre månedene i ny jobb. Et godt introduksjonsprogram med systematisk oppfølging i hele prøvetiden, vil derfor kunne redusere risikoen for uønsket turnover.

2) Karriereplanlegging, kompetanseheving og personlig vekst

Karriereplanlegging og personlig utvikling handler om å sikre fremtidig behov for kompetanse og beholde den i virksomheten så lenge det er hensiktsmessig. Karriereplanlegging og -oppfølging er da et tiltak for å legge til rette for at medarbeidere og ledere beholder og utvikler sin kompetanse.

Dagens arbeidstakere har flere valgmuligheter mht. jobb enn tidligere og det er derfor viktig at Sykehusinnkjøp HF oppleves som en attraktiv arbeidsgiver. Mangel på utviklingsmuligheter, kan gjøre medarbeidere lite motiverte og engasjerte slik de kan raskt søker seg til andre arbeidsgivere. Dersom vi blir bedre til å tilby muligheter for vekst, personlig og faglig, vil sannsynligheten for at vi oppfattes som en attraktiv arbeidsgiver øke som igjen kan bidra til å redusere uønsket turnover.

3) Felles lederutvikling

Flere har pekt på utøvelse av ledelse som en viktig og medvirkende faktorer til at ansatte velger å slutte. Å være leder kan være krevende, og det er ofte en rolle man ender opp i uten å ha øvd nok på dette i forkant. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på felles aktiviteter og ulike tilnærminger til hvordan vi kan bli bedre på å utvikle våre ledere i Sykehusinnkjøp HF.

4. Anbefaling

Administrerende direktør anbefaler at styret tar saken til orientering.