

Rapport fra Læringsnettverk for mentorprogram Nord  
september 2022- november 2024



Tromsø, januar-2025

Sissel Kvam

Ida Marie Refsahl Haug

Bianca Maria Johansen

## Innhold

Innledning.....	3
Bakgrunn for prosjektet.....	3
Mål med prosjektet .....	4
Samarbeidspartene som utgjorde sentral prosjektgruppe .....	4
Deltakerne .....	5
Rekruttering av deltakere .....	5
Kommuner som deltok.....	5
Prosjektorganisering.....	5
Prosjektorganiseringen i kommunene.....	5
Sentral prosjektgruppe .....	6
Organisering av læringsnettverket .....	6
Tilbud om kompetanseheving for mentorene.....	6
Evaluering .....	6
Samlingene .....	7
Oppgavene mellom samlingene .....	8
Oppfølging fra prosjektgruppe .....	9
Åpen skjerm.....	9
Faglig inspirasjon .....	9
Resultat.....	9
Avslutning.....	11

## Innledning

KS arbeidsgivermonitor viser at de fleste kommuner beskriver det som «meget» eller «ganske» utfordrende å rekruttere og beholde helsepersonell. Spesielt nytilsatte sykepleiere slutter i stillingene etter kort tid. Dette fører til stor turn-over og ustabilitet i arbeidsmiljøet. Ansatte må bruke mye tid på å stadig lære opp nye medarbeidere som man forventer vil slutte i løpet av kort tid. Pasienter og brukere av tjenestene får stadig nye personer å forholde seg til og tjenestene, kontinuiteten og kvaliteten svekkes.

## Bakgrunn for prosjektet

I 2017-2019 gjennomførte Jobbvinner en pilot hvor det ble utviklet og gjennomført et mentorprogram for nytilsatte sykepleiere i Trondheim kommune. Bakgrunnen for at denne piloten ble etablert var kommunens utfordringer med å beholde nye sykepleiere. Om lag halvparten av nye sykepleiere sluttet i stillingen sin i løpet av det første året, viste en stikkprøve ved 6 enheter (3 sykehjem og 3 hjemmetjenestesoner). Flere intervju gjennomført i forbindelse med piloten viste at man som ny har behov for systematisk oppfølging og støtte, da det oppleves som utrygt å få stort ansvar kort tid etter at man ansettes. Ved prosjektperiodens slutt så man at langt færre sykepleiere sluttet, samtidig som man så at mentorprogrammet førte til at sykepleierne kom raskere inn i arbeidsoppgavene og det sosiale miljøet. Man registrerte også at de virksomhetene som hadde mentorprogram fikk flere søkere på ledige stillinger.

På bakgrunn av disse resultatene inngikk Jobbvinner et samarbeid med Tromsø kommune, KS Nord-Norge, Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester (USHT) Troms og NSF Tromsø i 2022 om å arrangere læringsnettverk for kommuner som ønsket å innføre og utvikle mentorprogram for nytilsatte sykepleiere. En del av Jobbvinneres oppdrag er å spre gode tiltak for å rekruttere og beholde sykepleiere og helsefagarbeidere. Etablering av et nytt læringsnettverk i Nord-Norge ble derfor et naturlig tiltak for å spre mentorprogram til flere kommuner.

Oslo Economics gjennomførte en evalueringsforskning på effekten av mentorprogram høsten 2024 som viser at mentorprogrammene har hatt en positiv innvirkning på rekruttering, faglig utvikling, samt trivsel blant nytilsatte og mentorer. Evalueringen finner også at turnover er lavere i relevante virksomheter etter innføring av mentorprogram, men det er usikkert om dette skyldes mentorordningen eller andre årsaker (Oslo Economics, 2024)

## Mål med prosjektet

For Jobbvinner var det et sentralt mål at så mange kommuner som mulig skulle ta i bruk mentorprogram for sine nytilsatte i helse og omsorgstjenestene basert på de gode erfaringene vi gjorde oss i Trondheim.

I prosjektplanen (vedlegg 1) er følgende mål gjeldende:

### **1. Mål**

#### **1.1 Effektmål**

*Kvalitet og kontinuitet med tilstrekkelig og riktig kompetanse i de kommunale helse- og omsorgstjenestene*

#### **1.2 Resultatmål for prosjektet**

- Deltakerteamene utvikler og innfører et mentorprogram for nytilsatt helsepersonell
- Mentorprogram skal øke rekrutteringen av helsepersonell og føre til lavere turn-over
- Mentorprogrammet kjennetegnes av mentorkompetanse, lederanerkjennelse, systematikk og forutsigbarhet

#### **1.3 Delmål**

- Alle nytilsatte ved deltakertjenestestedene skal få en mentor som skal følge personen i inntil 2 år
- Mentorene skal gjennom systematisk opplæring få styrket sin kompetanse som mentor
- Deltakerteamene skal utarbeide et systematisk program for oppfølging av nytilsatte

## Samarbeidspartene som utgjorde sentral prosjektgruppe

Dette prosjektet var et samarbeid mellom Jobbvinner, Tromsø kommune, KS Nord-Norge, Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester (USHT) Troms og NSF Tromsø. Jobbvinner var prosjekteier og ledet prosjektet.

## Deltakerne

### Rekruttering av deltakere

Det ble sendt invitasjon til et inspirasjonsmøte om prosjektet til alle kommuner i Troms og Finnmark. Møtet ble gjennomført 3. mars 2022. Her ble det informert om erfaringene fra Trondheim kommune, om hva deltakelse i læringsnettverket innebærer og litt om oss som arrangører.

I etterkant av dette møtet ble det sendt ut invitasjon til deltakelse til de kommunene som deltok på inspirasjonsmøte. Før påmeldingsfristen 1. mai ble det gjennomført et nok et informasjonsmøte.

### Kommuner som deltok

Det var 4 kommuner som deltok i læringsnettverket gjennom hele perioden. Dette var Tromsø, Hammerfest, Senja og Dyrøy. I Tromsø deltok 3 hjemmetjenestesoner og 1 sykehjem. Disse ble koordinert av prosjektveileder Ida Haug som brukte ca. 10 % av arbeidstiden sin på prosjektet

Underveis var det altså ingen frafall, men noen av kommunene gjorde en del omrokeringer internt. Det var stort spenn i kommunestørrelsen, noe som gjorde erfaringsutvekslingen interessant og spennende.

Det ble inngått skriftlig samarbeidsavtale mellom den enkelte kommune og Jobbvinner Denne ble signert av kommunens øverste helseleder og ble et viktig dokument for å sikre topplederforankring og kontinuitet.

## Prosjektorganisering

### Prosjektorganiseringen i kommunene

Kommunene var oppfordret til å delta med tverrfaglig sammensatte team. Gjerne med personer som ikke naturlig samhandlet tett til daglig. Dette for å få belyst utfordringer og tiltak fra flest mulig perspektiv. Et av kravene var at det skulle være med en leder med beslutningsmyndighet. Likedan var det viktig at tillitsvalgt var en del av prosjektgruppa. Teamene kunne bestå av virksomhetsledere, avdelingsleder, tillitsvalgte, personell fra HR og etter hvert mentorer og mente-er (nytilsatte). Teamstørrelsen varierte fra 5 til 11.

I Tromsø kommune ble piloteringen organisert noe annerledes.

Ettersom Tromsø kommune hadde en representant inn i sentral prosjektgruppe, hadde de en ekstra ressurs som bidro i å koordinere og følge opp arbeidet på tvers av enhetene. Ida Marie Refsahl Haug var også kontaktperson for Tromsø kommune sine deltakere. Da deltakerne var spredt på forskjellige enheter, og det ikke var deltakere fra sentral ledelse i kommunen i disse gruppene, var hennes rolle også å forankre arbeidet opp i organisasjonen. Blant annet ble det gjennomført møter med avdelingsdirektør for helse og omsorg, samt at kommunedirektør var orientert om arbeidet og begge har bidratt inn på samlinger. Denne organiseringen har fungert godt.

## Sentral prosjektgruppe

Sentral prosjektgruppe ledet læringsnettverket gjennom å utvikle innhold i samlinger og fasilitere samlingene samt utarbeide oppgaver kommuneteamene skulle jobbe med mellom samlinger.

Sentral prosjektgruppe besto av Sissel Kvam, Jobbvinner (prosjektleder), Karine Lee Blomstrøm, Jobbvinner (prosjektveileder), Ida Marie Refsahl Haug, Tromsø kommune og Bianca Maria Johansen, KS Nord-Norge.

Sentral prosjektgruppe hadde jevnlig møter mellom hver samling i læringsnettverket for å planlegge samlinger, gå igjennom innsendt materiale fra kommunene og diskutere progresjonen.

## Organisering av læringsnettverket

Læringsnettverket strakk seg over to år, fra september -22 til november -24. Vi valgte å gjøre prosjektperioden forholdsvis lang, for i størst mulig grad sikre at mentorprogram fikk en grundig pilotering og deretter en fase med spredning og implementering mens kommunene enda var deltakere i læringsnettverket. Spredning og implementering er utfordrende tålmodighetsarbeid og det finnes mange eksempler på prosjekt med gode intensjoner som har forvitret når prosjektperioden er over. Dette ønsket vi å unngå. Kommunene hadde mulighet til å utveksle erfaringer og hente støtte også gjennom sprednings- og implementeringsperioden.

## Tilbud om kompetanseheving for mentorene

Erfaringer fra tidligere mentorprosjekt tilsa at mentorene som kommunene skulle rekruttere ville ha behov for et kompetansehevende tilbud, et samtaleverktøy for å gjøre jobben som mentor.

Jobbvinner utlyste en anbudskonkurranse for et utvalg av kursleverandører og utdanningstilbydere og NordTro studiesenter i Troms vant anbudskonkurransen. De gjennomførte et digitalt kurs for mentorer i læringsnettverket med 10 samlinger. Mentorene i hver kommune og ved hvert tjenestested i Tromsø møttes og deltok på kursdagene sammen. Kursdagene ble lagt opp som en kombinasjon mellom felles undervisning og gruppeoppgaver/ praktiske øvelser i gruppene. Kurset var ikke studiepoenggivende men deltakerne fikk kursbevis.

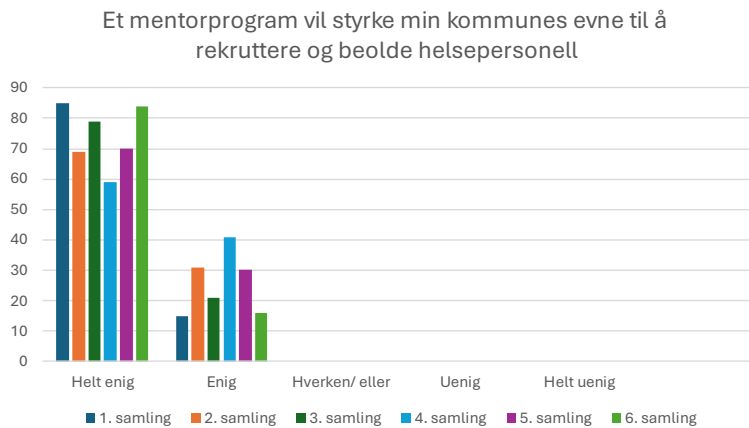
Jobbvinner hadde jevnlig dialog med NordTro hvor de rapporterte til Jobbvinner om fremdrift og brukertilfredshet.

## Evaluering

Deltakerne i læringsnettverket rapporterte på tidsbruk og evaluerte innholdet i samlingene på slutten av alle samlingene ved å benytte Menti. Evalueringen ble gjennomgått av sentral prosjektgruppe for å tilpasse og justere innholdet etter deltakernes behov og ønsker. Ett spørsmål gikk igjen i alle evalueringsskjemaene; «Et mentorprogram vil styrke min

kommunes evne til å rekruttere og beholde helsepersonell». Dette spørsmålet ble stilt for å undersøke hvordan deltakernes motivasjon for arbeidet utviklet seg. Vi så at motivasjonen var høy gjennom hele to-års-perioden:

Jobbvinner



## Samlingene

Det ble arrangert sju samlinger for alle deltakerne. Fire av samlingene var fysisk og gikk over to dager. Alle disse ble gjennomført i Tromsø. De resterende tre samlingene var digitale. Ved hver samling var det et hovedtema som ble belyst med innlegg både fra interne og eksterne bidragsyttere. Valg av tema var basert på erfaringene fra piloten i Trondheim kommune og pilotene i læringsnettverket Jobbvinner ledet for kommuner på Østlandet. Ved hver samling var det også erfaringsutveksling mellom kommunene og en bolk med arbeid i eget team. På slutten av hver samling ble det gitt oppgaver som teamene skulle jobbe med og rapportere på før neste samling.

### Samling 1: 1.-2. september 2022 (fysisk)

Her var tema kommunens styrker og utfordringer, bli kjent, få en innføring i læringsnettverk som metode og en grundig innføring i mentorprogram som tiltak.

I forkant hadde alle kommunene fått i oppdrag å lage en plakat om kommunen som de skulle bringe med. Plakatene ble hengt opp i møterommet og vi gjennomførte plakatvandring.

### Samling 2: 25. november 2022 (digital)

Tema var målinger, mentorkompetanse og søke midler hos Statsforvalter.

### Samling 3: 26.-27. april 2023 (fysisk)

På dag en var erfaringsutveksling av teamenes arbeid så langt tema. Synliggjøring av deltakernes erfaringer rundt mentorprogram og målinger var spesielt viktig. På dag to var hovedtema omsorg for mentorer, samt presentasjon fra NordTro.

#### **Samling 4: 1. september 2023 (digital)**

Tema på denne samlingen var lederforankring og lederanerkjennelse samt kick-off og feiringer.

#### **Samling 5: 14.-15. november 2023 (fysisk)**

Erfaringsdelingen på den første dagen var hvordan mentor og mentee jobber med mentorprogrammet og hva det betyr for dem.

Spredning og implementering var hovedtema på den andre dagen. Det var viktig å trekke frem at læringsnettverket var halvveis, hvor arbeidet med å spre tiltaket til flere virksomheter i helse og omsorgstjenestene i kommunene nå skulle begynne.

#### **Samling 6: 17. – 18. april 2024 (fysisk)**

På dag en jobbet kommunene med plan for spredning og implementering og på dag to var temaet juss og etikk i mentoring.

#### **Samling 7: 30. oktober (digital)**

Formålet med sjuende og siste samling var at deltakerkommunene skulle avslutte sin deltakelse med en klar intensjon om at de skulle jobbe videre med implementeringsarbeidet.

Alle team hadde levert sluttrapport, som prosjektgruppa sammenfattet og som ble presentert.

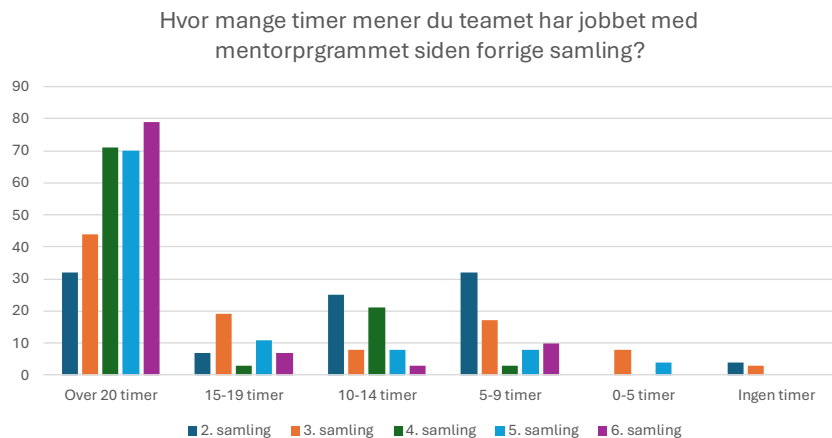
#### [Oppgavene mellom samlingene](#)

Prosjektgruppa la opp til at kommuneteamene skulle arbeide selvstendig med gitte oppgaver mellom samlingene. Oppgavene var ment å skulle stimulere til progresjon i arbeidet i kommunene og gi prosjektgruppa innsikt slik at innholdet i samlingene og fremgangen i læringsnettverket kunne tilpasses kommunenes ståsted. De fleste oppgavene ble presentert i statusrapporter som ble sendt inn til prosjektgruppa i forkant av samlingene. Resultater og momenter fra statusrapportene ble trukket inn i presentasjoner og dialog mellom teamene på samlingene.

Etter hver samling skulle kommune-teamene levere en fremdriftsplan som gikk frem mot neste samling og hvor det fremgikk hvordan teamet skulle komme i havn med aktuell oppgave.



Ellers var oppgavene litt ulike; Lage lokal prosjektplan, rekrutter mentorer, lag utkast til mentorprogram, etabler et tilbud om kompetanseheving for mentorer, gjennomfør kick-off, lag en plan for spredning og implementering, var noen av oppgavene kommuneteamene gjennomførte i løpet av prosjektperioden. Antall arbeidstimer som ble lagt ned i kommunene mellom hver samling varierte noe.



### Oppfølging fra prosjektgruppe

Rapporter og løpende dialog med kommuneteamene sto sentralt for sentral prosjektgruppe. Kommuneteamene valgte selv grad av kontakt, men sentral prosjektgruppe fulgte også opp med å ta direkte kontakt med kommuneteamenes kontaktpersoner dersom de ikke initierte kontakt. De fleste teamene hadde møte med sin kontaktperson en gang mellom hver samling.

### Åpen skjerm

Gjennom læringsnettverket var det mellom samlinger lagt opp til at teamene skulle jobbe strukturert med innføring og implementering. Sentral prosjektgruppe hadde tilbud om åpen skjerm i form av et digitalt Teams-møte. Dette var et lavterskeltilbud med frivillig deltakelse. Oppmøtet på disse møtene varierte noe, men det tok seg opp gjennom perioden og de siste åpne skjermene hadde godt oppmøte. Åpen skjerm ble gjennomført 02.03.23, 07.02.24, 02.03.24 og 13.09.24

### Faglig inspirasjon

Gjennom arbeidet med læringsnettverk har jobbvinner utviklet en del pedagogisk materiale i form av filmer og oppgaver. For at deltakerne skulle kunne nyttiggjøre seg dette la vi inn to teams-møter i mars-24 og i april -24 som vi kalte «Faglig inspirasjon». Dette var et tilbud til alle deltakerne i alle Jobbvinneres læringsnettverk. Hvert teamsmøte varte i ca 2 timer og besto av to filmer med påfølgende refleksjonsoppgaver. Mange prosjektledere valgte å samle mentorene på møtedagene og bygge nettverk for dem i tillegg til at de fikk faglig påfyll gjennom videoene.


### Resultat

Alle kommuneteamene leverte sluttrapport. De svare på hvilke mål de hadde satt for læringsnettverket, hvordan de hadde organiserte prosjektgrupper, hvilke aktiviteter de hadde

gjennomført, hvilke resultater de hadde oppnådd og planer for mentorprogram i kommunen fremover. Ut fra sluttrapportene finner vi en del fellestrekk:

- Mentorprogram fører til trygghet og bedre oppfølging av de nytilsatte
- Man har blitt bedre kjent på tvers av avdelinger i organisasjonen
- Bedret rekruttering
- Lærerikt å være mentor
- Utviklende også for den som er leder

Enkle tellinger kan også gi oss viktig informasjon og være svært motiverende lesning:



Jobbwinner

Kommune	Antall mentorer	Antall mentorer med kompetanse	Antall nytilsatte som har/ har hatt mentor	Antall nytilsatte med mentor som har sluttet
Tromsø	45	45	64	9
Senja	5	5	2	0
Hammerfest	19	19	8	0
Dyrøy	4	4	7	1

## Avslutning

Sentral prosjektgruppe vurderer måloppnåelsen i læringsnettverk mentor for kommuner i Tromsø, Hammerfest, Senja og Dyrøy som god. Ingen kommuner har avsluttet deltakelsen før normert tid og de har oppnådd mange resultat og positive ringvirkninger.

Flere av kommunene i læringsnettverket ønsker å utvide mentorprogram også til andre nyansatte i andre kommunalområder. Dette ser sentral prosjektgruppe om hensiktsmessig, men all erfaring tilsier at det krever løpende oppfølging. En slik utvikling bør ha prosjektledelse hos HR eller tilsvarende, slik at arbeidet blir knyttet til øvrige strategiske kompetanseplaner i kommunene. Vi erfarer at mentorprogrammet må ha en stødig ledelse for at det skal kunne driftes på en god måte. Dette sammenfaller også med funnene fra Oslo Economics som tilsier god forankring hos ledelse og blant ansatte er nødvendig for vellykket drift.

Jobbvinner opplever at interessen og etterspørselen etter mentorprogram er stadig økende. Og forskningen viser at ledere, mentorer og menteer mener at mentorprogram er et virkningsfullt tiltak som de anbefaler andre kommuner å ta i bruk. Jobbvinner kommer derfor til å starte opp nye læringsnettverk i tiden som kommer.