



ORIENTERINGSSAK

Sak: Tiltak for å sikre en åpen og god dialog i sykehusene – orientering om oppfølging i UNN
Til: Styret ved Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN)
Fra: Tor Ingebrigtsen
Møtedato: 1.6.2016

Bakgrunn

Det har vært stor oppmerksomhet rundt kulturen for åpenhet og dialog i sykehusene de siste månedene. Begrepet kultur er ikke entydig, men det er vanlig å oppfatte kultur som et felles sett ideer, verdier, regler og normer. Debatten har vist at aktørene har forskjellig opplevelse av hvordan åpenhetskulturen i UNN er og bør være. Det er av hensyn til arbeidsmiljøet og pasientsikkerheten ønskelig å utvikle en mest mulig felles og åpen kultur.

Utfordringene i UNN er en del av et generelt utfordringsbilde i spesialisthelsetjenesten. Helseministeren har derfor i foretaksmøtet 12. januar og i Oppdragsdokumentet for 2016 bedt de regionale helseforetakene:

- Utvikle strategier for å få frem kunnskap om vilkårene for en kultur preget av åpenhet og læring, og følge opp med tiltak for å endre kulturen der det avdekkes behov for dette.
- Anvende kunnskapen fra pasientsikkerhetsprogrammet *"I trygge hender"*, hvor man har kartlagt pasientsikkerhetskulturen gjennom måling av sikkerhetsklima og teamarbeidsklima på alle avdelinger/seksjoner i helseforetakene.

Helse Nord RHF har i brev 27. april orientert om at det skal utvikles en enkel og rammepreget handlingsplan med formål å "treffe" hele organisasjonen på dette felt. Helseforetakene skal deretter, med utgangspunkt i planen, sette i gang sitt arbeid lokalt.

Helse Nord RHF har i forlengelsen av dette signalisert at man som ledd i arbeidet kommer til å vurdere:

- Innføring av medvirkningsavtaler i helseforetakene
- Endringer i helseforetakenes varsler-ordning
- Endringer i de regionale etiske retningslinjenes kapittel om ytringsfrihet

Styret er gjentatte ganger blitt orientert om utfordringsbildet i UNN, sist i sak 43/2016 *Orienteringssaker, Muntlige orienteringer – 3. Mediesaker – frykttkultur*, og styret har bedt om å bli orientert om direktørens videre oppfølging.

Iverksatte tiltak etter styremøtet 27. april

1. Det er etablert regelmessig kontakt mellom UNN og arbeidsgiverforeningen Spekter for rådgivning rundt videre håndtering av utfordringene.
2. Leserinnlegget i Nordlys fra Yngre legers forenings foretakstillitsvalgt Elisabeth Olstad, som kunne oppfattes å inneholde varslings om lovbrudd, er fulgt opp med henvendelser til Olstad for å oppfylle arbeidsgivers undersøkelsesplikt ved varslinger. Olstad har i denne sammenheng søkt bistand fra Legeforeningen sentralt. Nødvendige møter for å avklare om det foreligger saker som UNN som arbeidsgiver plikter å følge opp, forventes å kunne gjennomføres i uke 22.
3. UNN har bistått helse Nord RHF i å oppnevne medlemmer til referansegruppen som skal medvirke i arbeidet med å utvikle en regional handlingsplan. Deltakerne fra UNN er:
 - Avdelingsleder Trine Olsen, Nyremedisin
 - Foretakstillitsvalg Mai-Britt Martinsen, NSF
 - Hovedverneombud Einar Rebni
4. Det ble 13. mai gjennomført et møte mellom direktøren, foretakstillitsvalgte (FTV) og foretakshovedverneombudene (FHVO). Det ble gjennomført en bred innspillsrunde rundt utfordringsbildet, og besluttet å oppnevne en partssammensatt arbeidsgruppe som skal starte en prosess for å utvikle en bedre og mer felles kultur for åpenhet og dialog i UNN. Direktøren ble bedt om å utarbeide forslag til mandat for arbeidet (vedlegg 1 og 2).
5. Innholdet i møtet 13. mai ble referert i AMU 18. mai. AMU tok informasjonen om den foreslåtte prosessen til orientering.
6. Innholdet i møtet 13.mai ble referert i direktørens ledergruppesamling 24. mai, og saken ble grundig diskutert av ledergruppen, som stilte seg bak den foreslåtte prosessen. Ledergruppen ba om å få tydeliggjort de krav direktøren nå stiller til KVAM-strukturen i et eget dokument (vedlegg 3).
7. Alle ledere i UNN er i statusmøter 27. og 30. mai orientert om utfordringsbildet slik direktøren ser det, planer for videre håndtering slik disse er beskrevet i denne orienteringen, og direktørens forventninger om nødvendige prioriteringer og innsats fra samtlige ledere på alle nivåer i organisasjonen i det videre arbeidet.

Planlagte tiltak

1. Det planlegges et nytt møte mellom direktøren, FTV og FHVO torsdag 2. juni for behandling av direktørens forslag til mandat for den partssammensatte arbeidsgruppen. Revidert forslag til mandat planlegges behandlet i AMU 8. juni. Det konkrete arbeidet i regi av arbeidsgruppen planlegges startet i uke 24.

2. Direktøren orienterer om utfordringsbildet og planer for videre arbeid i direktørens halvårlige møter i Tromsø 8. juni, Narvik 13. juni og Harstad 14. juni.
3. Styret orienteres på ny om status i arbeidet og planer for videre fremdrift i styremøtet 22. juni.
4. UNN har i flere år arbeidet anvendt lean som metode for prosessforbedring. Flere av de mest fremragende sykehusorganisasjoner i verden benytter lean-prinsipper som en gjennomgående ledelsesfilosofi og bygger et gjennomgripende system for kontinuerlig forbedring rundt dette. Et av hovedtrekkene ved slike systemer er et mer direkte engasjement fra toppledelsen i daglig drift, og mer leder-tilstedeværelse i driften. Direktøren planlegger, i forlengelsen av studieturen til ThedaCare i Wisconsin i januar, å fremme en styresak som foreslår en slik satsing i styremøtet 22. juni. Det vil fremgå av saken at en slik satsing forventes å forbedre både medvirkning og internkommunikasjon i hele organisasjonen.
5. Det pågår utredninger som har som mål å foreslå en bedre arbeidsprosess for oppfølging av meldte avvik, og ny sammensetting samt arbeidsform i kvalitetsutvalget. Disse sakene forventes besluttet i direktørens ledergruppe før sommerferien.

Tromsø 30.5.2016

Tor Ingebrigtsen
Adm. dir.

Vedlegg

1. Referat fra møte mellom direktøren, FTV og FHVO 13.5.2016
2. Notat *Åpenhet og dialog i UNN – prosess for forsterking av samarbeidet mellom tillitsvalgte, vernetjenesten og ledelsen*
3. Notat *Åpenhet og dialog i UNN – presisering av oppdrag i dialogavtalene*

Referat fra møte vedr. «Åpenhetskultur i sykehus»

Fredag 13. mai kl. 12-14, store møterom ØAS

Tilstede:

Tor Ingebrigtsen	adm.direktør
Marit Lind	viseadm.direktør
Gøril Bertheussen	stabssjef (referent)
Geir Lindrupsen	NiTo
Andreas Rosenberger Dybesland	NFF
Monica Fyhn Sørensen	NSF
Rune Moe	Fagforbundet
Einar Rebni	Vernetjenesten
Mai-Britt Martinsen	NSF
Ulla Dorte Mathisen	DNLF
Christina D. Solberg	DNLF
Rigmor Frøyum	Fagforbundet
Marianne Johnsen	Fagforbundet
Kari-Ann Kristiansen	Norsk Psykologforening
Jan Eivind Pettersen	Delta
Terje Møien	Vernetjenesten

Det var ingen merknader til innkalling og dagsorden.

1. Brevene fra helseministeren og Helse Nord RHF – innhold og eventuelle oppklarende spørsmål

Adm.direktør redegjorde for bakgrunn og innhold i brevene. Det var ingen spørsmål.


2. Utfordringsbildet i UNN – åpne innspill

Deltakerne kom med innspill om hva som er utfordringsbildet i UNN. Stikkord (ikke uttømmende); tillit, opplæring av ledere og tillitsvalgte, relasjonsbygging mellom leder og ansatte, styrking av 3-partssamarbeidet og KVAM-strukturen, intern kommunikasjon, evaluering av organisasjonsendringer, arbeidsgivers undersøkelsesplikt og tillitsvalgtes opplysningsplikt, medias rolle, forhandlingsklima, meldekultur

3. Videre arbeid i UNN og koordinering med Helse Nord RHfs arbeid med å utvikle en handlingsplan

Flere innspill om at vi må jobbe i de etablerte strukturene og ikke etablere nye for å jobbe med denne saken. Konkret forslag om at gruppe som jobber med 3-partssamarbeidet utvides og tar dette arbeidet videre. Ønske om at direktøren selv deltar i arbeidet. Innspill om at det er viktig at gruppa gis beslutningsmyndighet og ikke bare blir rådgivende. KVAM-strukturen, inkludert AMU, må brukes i dette arbeidet, og det må leveres en klar bestilling til KVAM-gruppene. Må styrke det strukturerte samarbeidet på laveste nivå mellom ledere, vernetjenesten og tillitsvalgte. UNN-boka bør legges til grunn for det videre arbeidet.

Møtet ble avsluttet med enighet om at direktøren utarbeider forslag til videre prosess. Forslaget vil bygge på innspill gitt i dette møtet samt bestilling fra Helse Nord RHF. Direktøren innkaller til et nytt møte med alle organisasjonene og vernetjenesten innen midten av juni, hvor det tas beslutning om videre prosess.


Gøril Bertheussen (referent)

Dato: 25.5.2016

Åpenhet og dialog i UNN – prosess for forsterking av samarbeidet mellom tillitsvalgte, vernetjenesten og ledelsen

Bakgrunn

Det har vært stor oppmerksomhet rundt kulturen for åpenhet og dialog i sykehusene de siste månedene. Begrepet kultur er ikke entydig, men det er vanlig å oppfatte kultur som et felles sett ideer, verdier, regler og normer. Debatten har vist at aktørene har forskjellig opplevelse av hvordan åpenhetskulturen i UNN er og bør være. Det er av hensyn til arbeidsmiljøet og pasientsikkerheten ønskelig å utvikle en mest mulig åpen og felles kultur.

Utfordringene i UNN er en del av et generelt utfordringsbilde i spesialisthelsetjenesten. Helseministeren har derfor i foretaksmøtet 12. januar (1) og i Oppdragsdokumentet for 2016 bedt de regionale helseforetakene:

- Utvikle strategier for å få frem kunnskap om vilkårene for en kultur preget av åpenhet og læring, og følge opp med tiltak for å endre kulturen der det avdekkes behov for dette.
- Anvende kunnskapen fra pasientsikkerhetsprogrammet *"I trygge hender"*, hvor man har kartlagt pasientsikkerhetskulturen gjennom måling av sikkerhetsklima og teamarbeidsklima på alle avdelinger/seksjoner i helseforetakene.

Helse Nord RHF har i brev 27. april orientert om at det skal utvikles en enkel og rammepreget handlingsplan med formål å "treffe" hele organisasjonen på dette felt (2). Helseforetakene skal deretter, med utgangspunkt i planen, sette i gang sitt arbeid lokalt.

Helse Nord RHF har i forlengelsen av dette signalisert at man som ledd i arbeidet kommer til å vurdere:

- Innføring av medvirkningsavtaler i helseforetakene
- Endringer i helseforetakenes varsler-ordning
- Endringer i de regionale etiske retningslinjenes kapittel om ytringsfrihet

Direktøren ønsker å starte den interne prosessen i UNN umiddelbart, og deretter samordne vårt arbeid med den felles regionale prosessen i løpet av høsten. Det ble derfor avholdt et innledende møte mellom direktøren, foretakstillitsvalgte (FTV) og foretakshovedverneombudene (FHVO) 13. mai. Innspillene i møtet bekreftet at det foreligger ulike opplevelser av ytringskulturen, partssamarbeidet og arbeidsmiljøet, og det ble diskutert en rekke mulige forbedringsområder (3).

Det var enighet om å etablere en partssammensatt arbeidsgruppe som skal ha som mandat å foreslå tiltak. Det var også enighet om at arbeidet så snart som mulig bør forankres i etablerte strukturer og møteplasser, og at AMU må gis en sentral rolle i arbeidet.

Møtet ba direktøren om å utarbeide forslag til mandat for arbeidet og videre prosess.

Forslag til prosess for oppnevning av partssammensatt arbeidsgruppe

Det oppnevnes en arbeidsgruppe med åtte medlemmer, bestående av fire ledere og fire representanter for de ansattes organisasjoner og vernetjenesten.

Representantene for ledelsen oppnevnes av direktøren og skal komme fra flere nivåer og geografiske lokalisasjoner i organisasjonen.

FTV og FHVO samordner oppnevning av representanter fra de ansattes organisasjoner og vernetjenesten.

Arbeidsgruppen ledes av direktøren og rapporterer til AMU.

Stabscenteret er sekretariat og bidrar i arbeidet med nødvendige støttefunksjoner.

Forslag til mandat

Målsetting

Arbeidsgruppen skal starte en prosess for å utvikle en bedre og mer felles kultur for åpenhet og dialog i UNN. Arbeidet skal innrettes slik at det i løpet av høsten 2016 samordnes med den felles regionale prosessen som Helse Nord RHF er i ferd med å starte med bakgrunn i bestillingen fra helseministeren.

Det skal tas utgangspunkt i:

- Verdigrunnlaget og forventningene til lederskap og medarbeiderskap slik dette er beskrevet i UNN-boka
- Innspillene som ble gitt i møtet 13. mai

To hovedspor

Arbeidet skal prosessmessig organiseres i to hoveddeler:

1. Sikring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i hele organisasjonen
 - Det skal gjøres en gjennomgang i alle seksjoner og avdelinger for å undersøke om arbeidsmiljøet er forsvarlig. Gjennomgangen skal bygge på medarbeiderundersøkelsen fra 2014 og oppfølgingen av denne, supplert med en oppdatert vurdering.
 - Arbeidet skal gjennomføres i samarbeid mellom ledelsen og vernetjenesten
 - Hvis det i noen enheter avdekkes at arbeidsmiljøet ikke er forsvarlig, så skal ledelsen følge dette opp lokalt med utvikling av tiltak i samarbeid med vernetjenesten.
2. Forsterking av partssamarbeidet
 - Det skal etableres et felles arbeid mellom UNN som arbeidsgiver og de ansattes organisasjoner for å styrke partssamarbeidet på alle nivåer i organisasjonen.
 - Arbeidet skal gjennomføres i samarbeid mellom ledelsen og de ansattes organisasjoner.
 - Arbeidsgruppen skal undersøke mulighetene for metodestøtte fra arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, og beslutte en felles fremgangsmåte.

Bruk av etablerte strukturer og møteplasser

Tiltakene som utvikles skal være av en slik karakter at disse lar seg implementere gjennom bruk av etablerte arenaer som KVAM-strukturen og det ordinære partssamarbeidet på alle

nivåer i organisasjonen. I den grad det avdekkes mangelfull etablering eller bruk av besluttede strukturer, skal det utvikles tiltak for å sikre at disse nå kommer på plass.

Sentrale temaer for arbeidet

Arbeidsgruppen skal vurdere betydningen av og foreslå prosesser og/eller tiltak for styrking av:

- Oppfølging etter medarbeiderundersøkelser og pasientsikkerhetskulturundersøkelser
- Opplæring av ledere, ansatte i stabs- og støttefunksjoner, tillitsvalgte og verneombud
- Forhandlingskultur
- Varslings- og meldekultur

Felles kommunikasjonsstrategi

Arbeidsgruppen skal utvikle en felles kommunikasjonsstrategi som kan legges til grunn for intern og ekstern kommunikasjon om utfordringsbildet og prosessene som igangsettes og tiltakene som utvikles.

Med vennlig hilsen

Tor Ingebrigtsen
Adm. dir.

Vedlegg

1. Brev om *Tiltak for å sikre en åpen og god dialog i sykehusene* fra helseministeren til de regionale helseforetakene 16.3.2016
2. Brev fra Helse Nord RHF til helseforetakene i Helse Nord 27.4.2016
3. Referat fra møte mellom FTV, FHVO og direktøren 13.5.2016

Åpenhet og dialog i UNN – presisering av oppdrag i dialogavtalene

Bakgrunn

Det vises til diskusjonen i ledergruppesamlingen på Sommarøy 23-24. mai.

Helseministeren har som nevnt bedt de regionale helseforetakene:

- Utvikle strategier for å få frem kunnskap om vilkårene for en kultur preget av åpenhet og læring, og følge opp med tiltak for å endre kulturen der det avdekkes behov for dette.
- Anvende kunnskapen fra pasientsikkerhetsprogrammet ”I trygge hender”, hvor man har kartlagt pasientsikkerhetskulturen gjennom måling av sikkerhetsklima og teamarbeidsklima på alle avdelinger/seksjoner i helseforetakene.

Helse Nord RHF har i brev 27. april orientert om at det skal utvikles en enkel og rammepreget handlingsplan med formål å ”treffe” hele organisasjonen på dette felt. Helseforetakene skal deretter, med utgangspunkt i planen, sette i gang sitt arbeid lokalt.

Oppnevning av partssammensatt arbeidsgruppe på foretaksnivå

Direktøren ønsker å starte den interne prosessen i UNN umiddelbart, og deretter samordne vårt arbeid med den felles regionale prosessen i løpet av høsten. Det ble derfor avholdt et innledende møte mellom direktøren, foretakstillitsvalgte (FTV) og foretakshovedverneombudene (FHVO) 13. mai, og det er enighet om å oppnevne en partssammensatt arbeidsgruppe som skal starte en prosess for å utvikle en bedre og mer felles kultur for åpenhet og dialog i UNN.

Tiltakene som utvikles skal være av en slik karakter at disse lar seg implementere gjennom bruk av etablerte arenaer som KVAM-strukturen og det ordinære partssamarbeidet på alle nivåer i organisasjonen.

Mål i direktørens dialogavtale for 2016

Det fremgår av direktørens dialogavtale med styret at:

- UNN skal videreføre arbeidet med å utvikle en åpenhetskultur der avviksmeldinger, konstruktive kritiske innspill og varslinger brukes i det kontinuerlige forbedringsarbeidet
- UNN skal ha et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid som understøtter foretakets visjon og bidrar til kontinuerlig utvikling og forbedring
- UNN skal følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelsen
- UNN skal konsolidere bruk av KVAM-strukturen for å fremme kvalitetsforbedringsarbeid

Gjennomgang i dialogmøtene viser at klinikkene og sentrenes dialogavtaler inneholder tiltak for realisering av disse målene. Direktøren er imidlertid usikker på om dette følges opp i tilstrekkelig grad på avdelings-, seksjons- og enhetsnivå.

Direktøren arbeider i tillegg, i forlengelsen av studieturen til ThedaCare i januar, med forslag til et gjennomgripende system for ledelse av kontinuerlig forbedring basert på lean-prinsipper. En styresak om dette forventes behandlet i styremøtet 22. juni.

Presisering av oppdrag til klinikk- og senterlederne

Gjennomgående etablering og vedlikehold av KVAM-strukturen med tilstrekkelige saksforberedelser, møtehyppighet og deltakelse i hele organisasjonen er en strukturell forutsetning for tiltaksgjennomføringen på områdene nevnt i kulepunktene ovenfor. Jeg ber derfor om at alle klinikk- og senterledere umiddelbart

- Gjennomgår KVAM-strukturen i alle deler av egen virksomhet, og om nødvendig iverksetter snarlige forbedringstiltak
- På ny gjennomgår resultatene av medarbeiderundersøkelsen pasientsikkerhetskulturundersøkelsen fra 2014, forsikrer seg om at disse er fulgt opp i alle enheter, og legger til rette for ny gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen høsten 2016 og pasientsikkerhetskulturundersøkelsen i 2017.

Direktøren ber om tilbakemelding på resultatene av gjennomgangen og plan for oppfølging av eventuelle forbedringsbehov innen fredag 12. juni.

Med vennlig hilsen

Tor Ingebrigtsen