



Møtedato: 24.04.2023

Vår ref.:  
2021/6764-7

Saksbehandler:  
Hege Andersen

Dato:  
11.04.2023

## **Styresak 44-2023/5 Løypemelding for UNNs langsiktige satsing på kontinuerlig forbedring**

### **Formål**

Kontinuerlig forbedring er Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN)'s langsiktige utviklingsarbeid med fokus på daglige, pasientnære forbedringer. Gjennom kompetanseutvikling og trening i team og i partnerskap med pasienter og brukere, skal vi bygge kultur for kontinuerlig, varig og virkningsfull forbedring av våre arbeidsprosesser. Satsingen ble vedtatt i 2017, og styret har bedt om å bli holdt orientert om status i arbeidet. I denne saken redegjør vi for satsingen, resultater så langt og planer framover.

### **Bakgrunn**

Her gis en kort oppsummering av etablering og utrulling av Kontinuerlig forbedring. Se <https://unn.no/kontinuerlig-forbedring#styrende-dokumenter> for detaljer.

#### **Erkjennelsen (styresak 61/2016)**

Etter en studietur for ledergruppen til ThedaCare, Wisconsin, der også styreleder deltok, besluttet styret å innføre et system for kontinuerlig forbedring ved UNN, for å sette organisasjonen i stand til å forbedre gjennom å øke endringskapasitet og kapabilitet, og bidra til å følge opp, holde fast, og lede i tråd med vår visjon, mål og strategier. UNN må være en lærende organisasjon i alle ledd for å utvikle seg i ønsket retning. Dette tar tid og er ressurskrevende, og gjennomføringsplanen har et tiårsperspektiv.

#### **Etableringen (styresak 5/2017)**

UNN flytter fokus fra strukturelle endringer til implementering av våre strategier, med kontinuerlig forbedring som metode. Utfordringen med å skape størst mulig helsegevinst for flere pasienter med uendret bemanning kan i begrenset grad møtes med ytterligere omorganisering. Ti prinsipper for kontinuerlig forbedring og en sentral støtteenhet tilsvarende fire årsverk ble etablert.

#### **Spredning av forbedringskompetanse (styresak 171/2019)**

Dette skal være måten vi gjør ting på, ikke noe som kommer i tillegg, og da må vi utvikle gjennomgående system og kultur for kontinuerlig forbedring. Dette gjennom systematisk kompetanseheving innen forbedringsområdet for alle ansatte, tilpasset ulike nivå i organisasjonen. På sikt vil dette bidra til effektiv drift, der vi frigjør ressurser til å behandle flere pasienter gjennom reduksjon av feil, økt kvalitet og bedre prioriteringer.

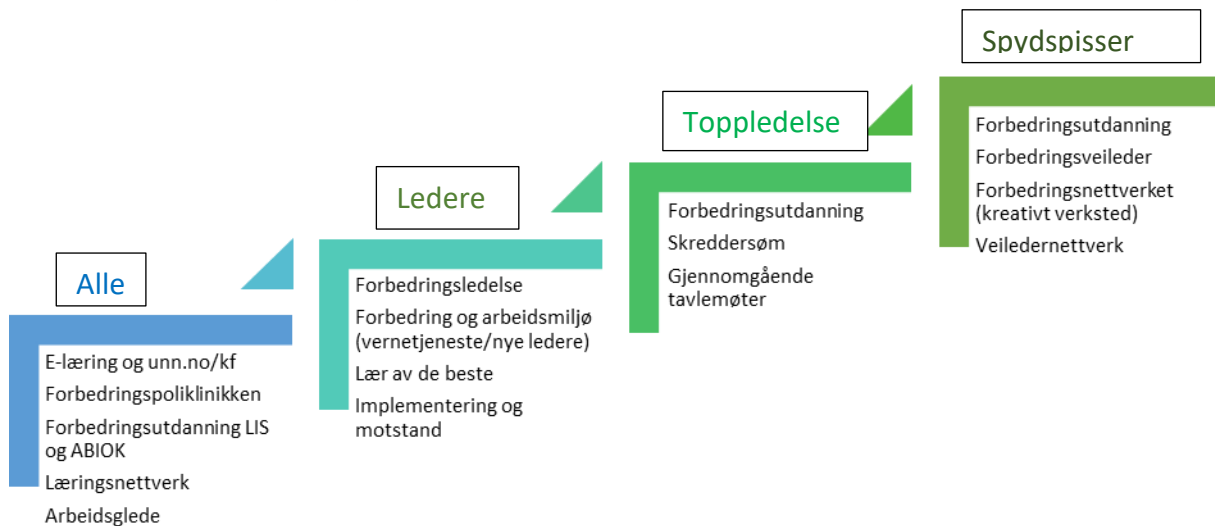
### Arbeidsmiljø, kvalitet og forbedring koples tettere sammen (styresak 177/2019)

En revisjon av utviklingssamtalen vil bidra til økt gjennomføring og effekt. Utviklingssamtalen skal ha fokus på handling og oppfølging, etter forbedringsmodellens prinsipper om å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere (PGEK). Det etableres også en ny handlingsplan for oppfølging av medarbeiderundersøkelsen *ForBedring*, basert på PGEK. Nå jobbes det systematisk med arbeidsmiljø ved bruk av forbedringsmetodikk.

### Oppskalering (styresak 33/2020 m.fl)

Fra 2020 etableres det omfattende regionale forbedringsutdanninger, læringsnettverk, gjennomgående tavlemøter og brukerbank ved UNN. Revidert gjennomføringsplan for kontinuerlig forbedring bidrar til utrulling med større kraft og i et høyere tempo enn tidligere.

### Resultater så langt og planer framover



### Utrulling av forbedringskompetanse: Innholdet i kompetansetrappa

E-læring *Veien fra idé til forbedring*: Innføring i forbedringsmodellen, obligatorisk for alle. [www.unn.no/kf](http://www.unn.no/kf): *Nettressurser*; Læringstilbud, den gode historie, verktøy og hjelp til selvhjelp.

*Forbedringspoliklinikken*: Veileder kolleger med forbedringsideer og -arbeid.

*Forbedringsutdanning*: Leger i spesialisering (LIS) og sykepleie (ABIOK), 2 x 3 timer

*Læringsnettverk*: Felles plattform for forbedringsteam på utvalgte områder. 4 x 4 timer.

*Arbeidsglede*: Prosessarbeid tilknyttet *ForBedring* og/eller utviklingssamtalen *Hva er viktig for deg?*

*Forbedringsledelse*: Alle ledere, 2,5 timer. Nye ledere, 2 x 6 timer teori og øvelser.

*Forbedring og arbeidsmiljø*: 4 timers e-læring, obligatorisk for ledere og vernetjeneste

*Lær av de beste*: Lederseminar med anerkjente forbedringsledere for inspirasjon og læring. Årlig.

*Implementering og motstand*: Verktøy og metoder for gjennomføring av forbedringer (2,5 timer)

*Forbedringsutdanning*: Regional, 7 dager, inkl forbedringsprosjekt. Obligatorisk for klinikkssjefer

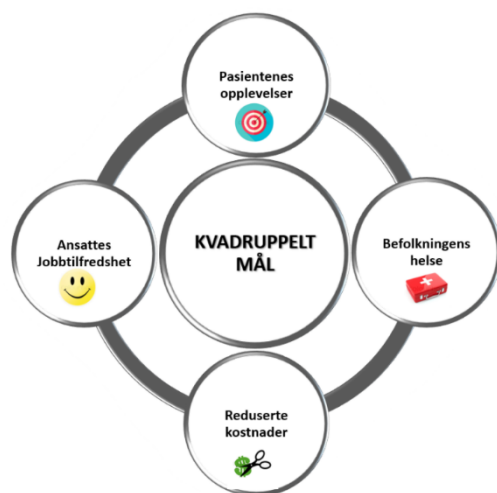
*Skreddersøm:* Tilpassende kompetansehevingstiltak i ledelsen. Teori og praktiske øvelser  
*Gjennomgående tavlemøter:* Klinikksjefer deler forbedringsarbeid for erfaringsdeling og læring.

*Forbedringsveileder:* Regional veilederutdanning (4 dager) og inntil 3 nettverk i året

*Forbedringsnettverk:* Kompetansedeling og -heving for forbedringsagenter. 1,5 time/mnd.

### Noen resultater så langt

- 3204 medarbeidere har gjennomført e-læringen (47 %)
- Nettsiden besøkt 5942 ganger pr år (2022)
- 24 brukere i Brukerbanken, hvorav 10 aktive i forbedringsprosjekter
- Forbedringspoliklinikken har fulgt opp 350 saker siden oppstart
- Vel 190 medarbeidere deltar i Forbedringsnettverket
- 187 medarbeidere har fullført regional forbedringsutdanning
- 13 medarbeidere har tatt veilederutdanning
- 147 LIS og 276 sykepleiere (ABIOK) har forbedringsutdanningen
- Alle ledere i UNN har gjennomført 2,5 timer *forbedringsledelse* i 2022
- Vel 120 ledere, tillitsvalgte og verneombud tar HMS-kurset/år
- Leder har bistilling som førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsvitenskap UiT, deltar i forskningsgruppe Organisasjon og ledelse, og er mentorbedrift for masterstudenter. Underviser på UiT, BI Helseledelse, Oslo Met. Publiserer på konferanser, tidsskrift og i fagbokforlaget *Tjenstedesign*, utgis i 2023.
- Vi bidrar fast med faglige innlegg på nasjonale Læringsnettverk i regi av KS og FHI, nasjonal og regional Pasientsikkerhetskonferansen, mv.



- Samarbeider tett med USHT Troms og Finnmark om forbedringsarbeid i kommunene
- Den gode historie – en rekke flotte forbedringsarbeider gjennomføres fortløpende i organisasjonen, og presenteres på nett, i allmøter, statusmøter for ledere mv. Se [her](#) for eksempler.

### Videre arbeid og ambisjoner

Hovedoppgaven for Kontinuerlig forbedring er å bidra til å utvikle og spre forbedringskompetanse blant medarbeiderne for at dette skal bli måten vi

gjør ting på. Vi fortsetter utrullingene med mål om å styrke koplingen mellom klinikkene og kontinuerlig forbedring. Felles problemløsnings- og øvingsarenaer forsterkes ved å invitere til *kreative verksted* gjennom året. *Læringsnettverk* er gjennomført og evaluert i 2022 med 8 forbedringsteam på området tilgjengelighet. Klinikken gjennomfører runde to med nye team denne vinteren. Ambisjonen for 2023 er å gjennomføre ytterligere 2 læringsnettverk med forbedringsteam innen området operasjonsplanlegging, og i Harstad/Narvik.

*Arbeidsglede* er et godt begrep, som favner bredt: "Intellektuelt, atferdsmessig og emosjonelt engasjement til meningsfullt og tilfredsstillende arbeid" (Sirota D, Klein D.; 2013). Hvordan kan vi jobbe med arbeidsglede? Vi inviterer oss inn i KVAM og tilbyr *pakker* til

enheter som vil jobbe med prosessarbeid med spørsmål som: Hva er viktig for deg i din arbeidshverdag, og hvordan kan vi få økt arbeidsglede hos oss? Tilbudet er etterspurt og gjennomføres fortløpende.

*Engasjert UNN brukerbank* ble etablert på soldagen i 2022 for å sikre brukermedvirkning på tjenestenivå. Engasjert består av et register over brukere, og er en bestillertjeneste for medarbeidere, og plan for rekruttering, stabilisering og opplæring. Prosjektperioden utvides ut året, og arbeidet med å øke engasjement og brukermedvirkning intensiveres i 2023.

Ny *strategi* for UNN ble vedtatt i 2021, med fokus på medarbeideren som vår viktigste ressurs, og lagspill med pasienten og samarbeidspartnere. Strategien er lite tatt i bruk, eller internalisert hos medarbeiderne. Vi utvikler derfor en *pakke* med undervisnings- og prosessmateriell klinikkene kan bruke for å nyttiggjøre seg av strategien og gi den mening i daglig drift.

*Ta pulsen* er et driftsverktøy som gir overblikk over om pasientene mottar rett behandling til rett tid, på rett sted, og om vi har unødvendig innleggelses- eller ventedøgn. Verktøyet er tilgjengeliggjort, kommunisert ut, og tas fortløpende i bruk i poliklinikker og sengeposter.

*FIFF 23*: Kontinuerlig forbedring skal, i samarbeid med kolleger, gjennomføre en felles Forbedring, innovasjon, fag- og forskningsdag ved UNN 3.november, med særlig fokus på klinikers viktige engasjement i forbedring, forskning og innovasjon.

*Hvordan gå fra prat til handling?* Kunnskapsbasert og praktisk anlagt kompetanseutviklingspakke som skal bidra til motivasjon av medarbeidere og ledere, og gjøre det enklere å praktisere en kunnskapsbasert tilnærming til implementering og spredning av tiltak. Tilbys klinikker, regionalt og på nasjonal konferanse.

## Vurdering

Styret har gitt sin tilslutning til at det etableres et organisasjonsomfattende system for kontinuerlig forbedring ved UNN. Dette er nødvendig for at organisasjonen skal være i stand til å møte dagens og fremtidens utfordringer. Etableringen forutsetter en omfattende gjennomføringsplan i form av *Kompetansetrappa* og relaterte tiltak over år. Utrullingen går etter plan, og for å sikre nødvendig trykk og fart foretas det stadig justeringer, slik at vi raskere kan nå våre mål. Medarbeidere med kompetanse i forbedringsmetodikk er en viktig ressurs i endrings- og omstillingsarbeidet, som både bør og må mobiliseres i arbeidet med å sikre en robust spesialisthelsetjeneste i nord. Forbedringsarbeid henger nøye sammen med arbeidsmiljø og -glede, og godt forbedringsarbeid er derfor også en viktig bidragsyter til stabilisering og rekruttering.

Tromsø, 14.04.2023

Anita Schumacher (s.)  
administrerende direktør