

UNN- boka

Januar 2022



Visjonen

Med pasienten - for pasienten

Kvalitet

Trygghet

Respekt

Lagspill

Kjære medarbeider

Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN) har tradisjon for at vi sammen tar ansvar for å utvikle sykehuset, og vi må sammen fortsette å forbedre og videreutvikle spesialisthelsetjenestetilbudet i landsdelen til det beste for våre pasienter. Det er vårt oppdrag som universitets- og regionsykehus å være ledende i utviklingen av spesialisthelsetjenestens faglige tilbud i Nord-Norge, samtidig som vi har et særskilt ansvar for forskning og utdanning.

Et sykehus er en kompleks organisasjon, og en organisasjon i kontinuerlig endring for å møte dagens og morgendagens utfordringer og forventninger. Den medisinske og teknologiske utviklingen gir oss endrede muligheter for diagnostikk og behandling, som igjen stiller nye krav til arbeidsformer og – prosesser. Og forventningene til oss er store – både med hensyn til kontinuerlig kvalitetsforbedring, økt pasientsikkerhet og bedre ressursutnyttelse.

Den viktigste ressursen i UNN er menneskene som jobber her. Et godt arbeidsmiljø der den enkelte opplever likeverd, trygghet og utviklingsmuligheter skal være fundamentet vi bygger organisasjonen på, og det er en nær sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og leveranse av gode og trygge helsetjenester. Vårt mål er at faglig styrke og menneskelig varme skal prege pasientenes møte med UNN når de trenger våre tjenester, og for å sikre dette skal vi jobbe systematisk med kvalitet, utdanning og utvikling. I dette arbeidet er vi også avhengige av et nært samarbeid med våre brukere, som kan gi oss innblikk i hva som er viktigst for dem og om endringer som skjer virkelig er til det bedre for pasienten.

I UNN er det vi som medarbeidere som skaper resultater gjennom samarbeid og pasientmedvirkning. Resultatene er viktige, men også måten vi skaper resultatene på. Verdiene er derfor kjernen i virksomhetsstyringen. Jeg forventer at kvalitet, trygghet, respekt og lagspill gjennomsyrrer alt vi gjør.

UNN-boka gjelder for medarbeidere og ledere i det daglige arbeidet. Den vil hjelpe deg til å kjenne vår visjon og våre mål og styringsprinsipper slik at du forstår og bidrar til at vi når våre mål. UNN trenger ditt personlige engasjement og din innsats for at vi skal bli så gode som mulig.



Anita Schumacher
administrerende direktør

Innhold

Pasienten og kontinuerlig forbedring

- 08** Pasientens helsetjeneste
- 10** Brukermedvirkning
- 10** Brukerutvalget
- 11** Ungdomsrådet
- 11** Frivillighet i UNN
- 12** Kontinuerlig forbedring

Tittel:	UNN-boka
Versjon:	2.3
Gyldig fra:	Januar 2022

UNN-boken vil bli trykt i oppdaterte versjoner når dette anses som nødvendig. Imidlertid vil endringer bli oppdatert etter behov i den elektroniske versjonen, og det vil alltid være den siste og gyldige versjonen.

Ansvarserklæring

Ingen bestemmelser i UNN-boken skal fortolkes slik at de gir rettigheter til tredjeparter, og alle tredjepartsrettigheter angitt ved lov er, i den grad loven tillater det, utelukket.

Strategi og organisasjon

- 16** Overordnet strategi
- 18** Strategisk utviklingsplan 2015-2025
- 19** Prioriterte utviklingsområder
- 21** Organisering
- 22** Nasjonale funksjoner

Verdiene

- 26** Verdiene

Medarbeidere og ledere

- 30** Medarbeidere og ledere
- 30** Å være medarbeider i UNN
- 32** Å være leder i UNN

Virksomhetsstyringen

- 38** Ambisjonsnivået
- 39** Organisasjonsprinsipper
- 42** Dialogavtaler gjennom året
- 43** Verktøy i virksomhetsstyringen

Eierstyringen

- 45** Eierstyringen
- 46** Styrende organer



Pasienten og kontinuerlig forbedring

Alle vi som jobber i UNN har et felles oppdrag:

Vi skal hver for oss og sammen, i alt vi gjør, bidra til å virkeliggjøre visjonen om at vi gir den beste behandling.

Vår felles helsetjeneste

For å utvikle vår felles helsetjeneste og møte fremtidens utfordringer vi må tenke, handle og organisere helsetjenesten annerledes. I vår felles helsetjeneste deltar pasientene aktivt i beslutninger om egen behandling og utvikling av helsetjenesten, ansatte får brukt sin kompetanse og tid riktig, og sykehus jobber sammen i team. I vår felles helsetjeneste jobber de ulike nivåene i helsetjenesten sammen på en sømløs og mest mulig hensiktsmessig måte.

I vår felles helsetjeneste skal hver enkelt ha likeverdig tilgang til helsetjenester. Pasienten har rett til, og skal settes i stand til, å være med å velge forsvarlige og prioriterte undersøkelser og behandlinger. Da må vi tenke og handle nytt i forhold til pasientinformasjon, pasientopplæring og pasientmedvirkning.

Den enkelte pasient vet selv best hvordan hun eller han vil leve sitt liv, og vet selv hvilke hensyn som bør vektlegges i valg mellom ulike behandlinger. «Ingen beslutninger om meg, uten meg» er grunnleggende i vår felles helsetjeneste. Brukere og pasienter må involveres i utforming av prioriteringer i helsetjenesten på alle nivåer, og de må involveres tidlig i alle prosesser. Brukermedvirkning er viktigere enn noen gang!



Vårt mål er å sikre pasienter og brukere rask, trygg og god hjelp når de trenger det, på riktig nivå og med riktig ressursbruk. Pasientene skal oppleve å være en likeverdig part.



Brukermedvirkning

Brukerens stilling styrkes ved myndiggjøring av den som trenger helsetjenester. I praksis betyr dette at maktrelasjonen forskyves ved at bruker går i dialog med tjenesteytere og på lik fot tilbyr erfaringsbasert kompetanse. UNN må organisere og legge til rette for medvirkning for pasientgrupper, enkeltpasienter og pårørende ved aktiv deltaking i prosesser omkring egen helse.

Brukermedvirkning skal gjøre en forskjell.

Brukerutvalget

Brukerutvalget skal bidra til å gi den beste utredning, behandling og pleie slik at pasienter og pårørende er trygge og godt ivare tatt.

Brukerutvalgets bidrag skal underbygge UNNs overordnede mål gjennom å gi innspill til å

- definere mål for kvalitet i pasientbehandlingen
- måle og dokumentere resultater i kvalitetsregistre
- formidle resultatene slik at pasienten kan delta i beslutninger på egne premisser
- drive kontinuerlig forbedring av pasientforløpene
- være pådriver for brukermedvirkning, likemannsarbeid og pasientopplæring



Ungdomsrådet

Ungdomsrådet representerer brukergruppen ungdom i alderen 12–23 år i UNN, og skal være et rådgivende organ for UNN og en høringsinstans for klinikkenes arbeid med å utvikle og opprettholde gode helsetjenester for ungdom. Ungdomsrådet skal også være et rådgivende organ for brukerutvalget.

Ungdomsrådet skal arbeide for å

- fremme brukerperspektivet for ungdom i sykehuset, med spesielt fokus på ungdom med langvarige helseplager og de utfordringer denne gruppen har overfor helsepersonell, sykehusledelse og helsemyndigheter
- gi konkrete råd til forbedring av tjenester til ungdom på UNN
- dele sin erfaring som brukere til nytte for annen ungdom
- kommunisere med alle klinikker i sykehuset som behandler ungdom
- fremme kontakt med brukerorganisasjoner
- fremme generelle problemstillinger for ungdom i sykehus, på nasjonalt nivå, i samråd med andre ungdomsråd i Norge

Frivillighet i UNN

Møtet med sykehuset kan være et av de viktigste møtene i et menneskes liv. Det er kjent at personell ved sykehuset gjerne skulle hatt mer tid til den enkelte pasient. Det er flere oppgaver ved sykehuset som ikke krever helsefaglig kompetanse. Frivillige kan være gode samtalepartnere og kan gi verdifull praktisk hjelp og støtte.

Fakta om frivilligheten i UNN

- Frivillige signerer taushetserklæring og får kurs og oppfølging.
- Det er behov for frivillige både på dagtid og ettermiddagstid.
- Frivilligheten i UNN er under utvikling og skal etter hvert omfatte flere tilbud i sykehusene.
- Frivillige skal gjennom sin innsats tilføre ekstra verdi for UNNs pasienter og pårørende. Den frivillige innsatsen skal alltid ta utgangspunkt i pasientens behov og ønsker, og respektere pasientens grenser.

Kontinuerlig forbedring

- Dette er ikke noe som kommer i tillegg, dette er måten vi jobber på

Kontinuerlig forbedring er UNNs 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 bygger på [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten](#) som skal bidra til faglig forsvarlige helse- og omsorgstjenester, kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet, ved å tydeliggjøre leders ansvar, medarbeideres involvering, krav til brukermedvirkning, forbedring, kvalitet, system og kultur.

Skal vi få til endringer som er forbedringer, må vi arbeide på en annen måte enn vi tradisjonelt har gjort. Vi skal ikke bare planlegge og gjennomføre. I tillegg skal vi evaluere og korrigere. Kvalitetsforbedring er en kontinuerlig prosess for å identifisere svikt eller forbedringsområder, teste ut tiltak og justere til resultatet blir som ønsket og forbedringen vedvarer. Prosessen innebærer å dokumentere at man faktisk har et problem, identifisere årsaker, teste ut mulige løsninger i liten skala og implementere tiltak som viser seg å være effektive. Kvalitetsforbedring handler om alt fra å justere de små tingene i hverdagen, til å teste ut mer innovative ideer og tjenester.

For å lykkes med forbedring, pasientsikkerhet og videreutvikling av virksomheten, er det en forutsetning at ledelsen etablerer en felles metodikk og tilnærming til dette arbeidet som er kjent i hele virksomheten. Vi har, på lik linje med resten av helse-Norge, valgt forbedringsmodellen og Pasientsikkerhetsprogrammet.no. Vi har også etablert et nettsted, unn.no/kontinuerlig-forbedring, for gode forbedringshistorier, verktøy og tilbud om veiledning som kan hjelpe deg på veien fra ide til forbedring.

0. Er det et problem vi forstår og vil gjøre noe med?

← Problem

1. Hva ønsker vi å oppnå?

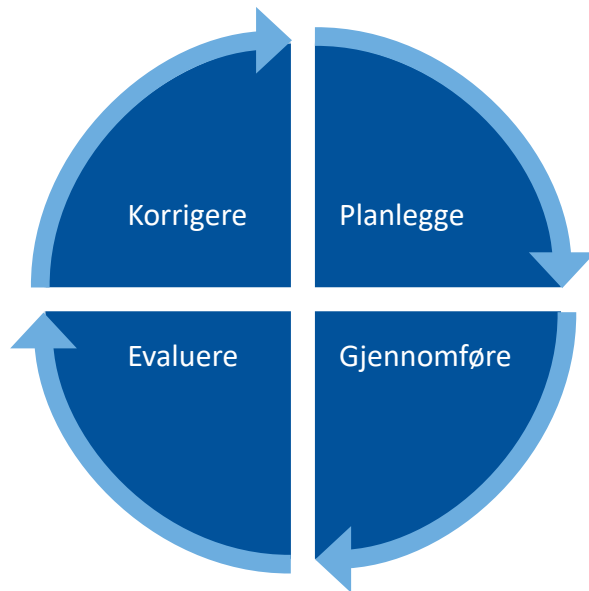
← Mål

2. Hvordan vet vi at endringen er en forbedring?

← Målinger

3. Hvilke endringer kan iverksettes for å skape en forbedring?

← Tiltak/ideer



Strategi og organisasjon

Vår organisering og ledelse av virksomheten, med basis i verdigrunnlaget, påvirker resultatene for pasienten. Vi har derfor strategier som viser hvilke mål vi skal nå, og et virksomhetsstyringssystem som viser hvordan vi skal nå dem.

UNNs overordnede planer



Overordnet strategi

Spesialisthelsetjenesten har som formål å drive pasientbehandling, utdanning av helsepersonell, forskning og opplæring av pasienter og pårørende.

Overordnet strategi består av visjon, våre kjerneverdier og fem satsingsområder.

Visjonen er fremtidsbildet vi alltid skal strekke oss mot, selv om den kan synes uopnåelig.

Satsingsområdene er mer konkrete beskrivelser av hvor vi ønsker å være i 2025, og hva vi sammen skal gjøre for å komme dit.

Verdiene er idealer for hvordan vi utfører våre handlinger.



Satsingsområder

I vår strategi løfter vi frem disse satsingsområdene:

- Pasientperspektiv i alt vi gjør
- Medarbeideren er vår viktigste ressurs
- Vi er universitets- og regionsykehuset for hele Nord-Norge
- Vi er åpne om prioriteringer
- Vi er en synlig og forberedt samfunnsaktør

Strategisk utviklingsplan 2015–2025

Strategisk utviklingsplan redegjør for de utfordringer og muligheter UNN står overfor og beskriver de viktigste strategiske hovedretninger for helseforetaket i perioden 2015–2025. Det er pekt på noen særlig viktige utviklingsområder som skal prioriteres i perioden.

I tillegg til den overordnede strategiske utviklingsplanen, har vi mer detaljerte klinikkvise og sentervise utviklingsplaner for virksomheten, samt utviklingsplaner for bygningsmassen og IKT.

De prioriterte utviklingsområder er:

- avansert diagnostikk, kirurgi, intervensjon og kreftbehandling
- psykisk helsevern og rusbehandling
- prehospitale tjenester og mottaksmedisin
- kroniske og sammensatte lidelser

Prioriterte utviklingsområder

Avansert diagnostikk, kirurgi, intervensjon og kreftbehandling

UNN skal:

- systematisere og prioritere pasientforløpene for kreft-pasienter
- arbeide tverrfaglig og teambasert med avansert diagnostikk og behandling
- integrere avansert kirurgi og bildeveiledet intervensjon
- delta i utprøvende behandling og innovasjonsprosjekter
- være tidlig ute med å implementere nye behandlingsmetoder og prosedyrer med dokumentert effekt
- utvikle og ta i bruk persontilpasset medisin ut fra pasientens biologiske profil
- etablere PET-senteret og protonbehandling med pasientrettede funksjoner og forskning
- sentralisere kirurgiske prosedyrer og intervensjonsprosedyrer med lavt volum

Psykisk helsevern og rusbehandling

UNN skal:

- integrere tilbudene innen rus- og avhengighetsmedisin og psykisk helsevern på DPSene
- styrke tilbudet innenfor alderspsykiatri ved DPSene
- styrke samarbeidet mellom de somatiske lokalsykehusfunksjonene, rus- og avhengighetsmedisin og psykisk helsevern,
 - o for å ivareta pasienter med psykiske lidelser som er under behandling i somatikken
 - o for å forebygge og følge opp somatiske sykdommer hos pasienter med rusavhengighet og psykiske lidelser
- utvikle medikamentfrie tilbud
- arbeide for økt frivillighet samt riktig og redusert bruk av tvang
- prioritere tidlig innsats overfor barn av psykisk syke og rusavhengige
- utvikle gode pasientforløp i overgangen mellom barn, ungdom og voksen
- utvide og spisse det spesialiserte døgnbaserte sykehustilbudet for barn og ungdom med alvorlige psykiske lidelser
- differensiere tilbudet til langtidssyke med fokus på rehabilitering

Prehospitale tjenester og mottaksmedisin

UNN skal:

- videreføre, og tilpasse den desentraliserte ambulanse-tjenesten i tråd med befolkningsutviklingen
- sikre at pasientene vurderes tidlig av kompetente tverrfaglige team i akuttmottak, observasjonspost og beslutningsenhet
- styrke legetjenesten i mottaks- og beslutningsenheter, både hva angår kompetanse, tilgjengelighet og beslutningsmyndighet
- etablere et godt og effektivt samarbeid mellom medisinskfaglig ansvarlig i mottaket og pasientsentrerte team
- sørge for et velfungerende samarbeid med kommunale akutte døgnenheter (KAD)
- tilby kompetansestøtte til de andre sykehusene i regionen gjennom bruk av videobasert akuttmedisinsk konferanse (VAKe)

Kroniske og sammensatte lidelser

UNN skal:

- styrke pasientenes egenmestring gjennom bruk av lærings- og mestringstilbud og velferdsteknologi
- bidra til at pasienter med behov for langvarige og koordinerte tjenester får individuelt tilpassede planer
- videreutvikle pasientsentrerte helsetjenesteteam og andre nye organisasjonsmodeller for god samhandling mellom kommunenes pleie- og omsorgstjeneste, fastlegene, spesialisthelsetjenesten, pasient og pårørende. Dette innbefatter:
 - o vurderingsteam som skal sikre tidlig vurdering, utredning og behandling gjennom rask tilgang til spesialiserte helsetjenester, også i pasientens hjem
 - o oppfølgingsteam som skal sikre godt planlagte og koordinerte overføringer tilbake til hjemmet, bl.a. ved hjelp av oppfølgingsplan i hjemmet etter utskrivning
 - o ett felles kontaktpunkt i UNN for pasient, pårørende og helsearbeidere



Organisering

Figuren på neste side viser UNNs organisering i klinikker og senter. Hovedprinsippet er at klinikkene driver pasientbehandling, forskning, utdanning og opplæring av pasienter og pårørende. Sentrene utøver viktige støttefunksjoner for klinikkene. Nasjonale kompetansesenter og behandlingfunksjoner er forankret i klinikkene og som hovedprinsipp organisert på samme måte som den øvrige virksomheten, men med nødvendige tilpasninger til det nasjonale oppdraget. UNN er en stor og kompleks kunnskapsorganisasjon der medarbeidernes kompetanse, og samspillet mellom de forskjellige driftsenhetene, utgjør grunnlaget for å skape gode tjenester. Fagmiljøene må i stor grad selv utvikle og samordne sine tilbud.

Sykehusledelsen består av direktørene, klinikksjefene og senterlederene. I UNN ser vi sykehusledelsens rolle som retningsgivende og samordnende i en kompleks organisasjon. En av de viktigste oppgavene for sykehusledelsen er å sørge for god ledelse og et godt styringssystem som setter alle ledere i stand til å være med på å utvikle og samordne kjernevirksomheten. Denne boka gir en oversikt over de ulike verktøyene i styringssystemet.

UNN-boka dekker følgende hovedelementer:

- verdiene
- medarbeiderskap og lederskap
- virksomhetsstyringen
- styrende organer

Alle medarbeidere i UNN skal kjenne vår overordnede strategi og organisasjonsprinsipper, følge virksomhetsstyringssystemet, samt de lover, forskrifter og retningslinjer som er gjeldende for vår virksomhet.

Det er den enkelte leders ansvar å sikre at medarbeiderne vet hva som forventes av dem, og at medarbeiderne har en klar forståelse av hvordan kravene skal følges opp og etterleveres i det daglige. Lederne forventes å være rollemodeller som går foran og viser hvordan styringssystemet skal brukes. Alle medarbeidere har et ansvar for å bidra til utvikling og forbedring.

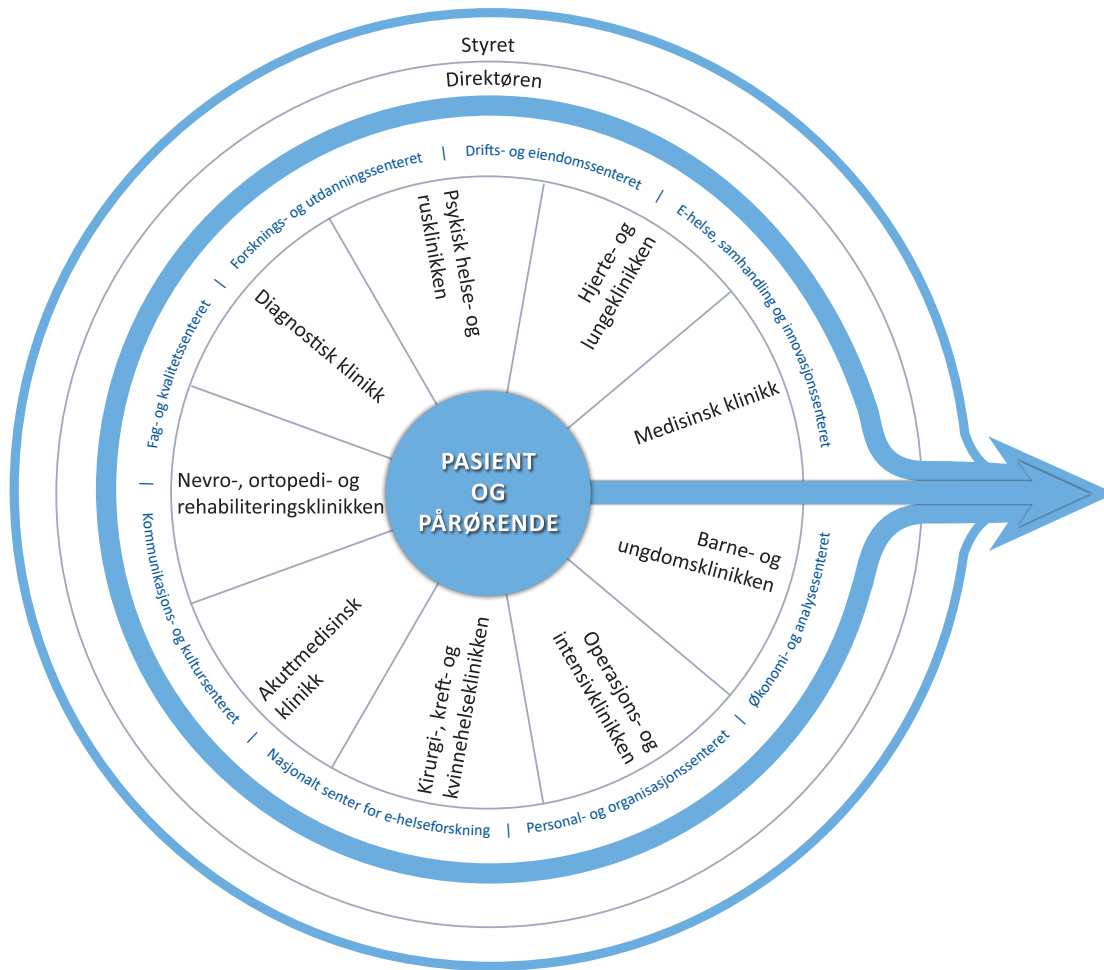
Nasjonale funksjoner

De nasjonale kompetansetjenestene skal bygge opp og spre kompetanse til en definert målgruppe innen et definert fagområde. Nasjonale behandlingstjenester tilbyr høyspesialisert diagnostisering og behandling. Nasjonalt senter for e-helseforskning (NSE) skal understøtte nasjonale behov for e-helsekunnskap.

Ved UNN finnes følgende nasjonale kompetansetjenester, behandlingstjenester og funksjoner:

- Nasjonal behandlingstjeneste for avansert trombocyt-immunologi
- Nasjonal kompetansetjeneste for inkontinens og bekkenbunnsykdom
- Nasjonal kompetansetjeneste for påvisning av antibiotikaresistens (K-res)
- Nevromuskulært kompetansesenter
- Norsk overvåkningssystem for antibiotika-resistens hos mikrober (NORM)
- Nasjonal kompetansetjeneste for døvblinde
- Nasjonalt senter for e-helseforskning





Verdiene

Verdiene skal ligge til grunn for alt vi gjør.

Et felles verdigrunnlag gir seg utslag i ønsket kultur, holdninger og adferd.

Verdiene

Verdiene ligger til grunn for Helse Nords etiske retningslinjer, og er i overensstemmelse med helsearbeidernes yrkesetiske retningslinjer.

UNNs verdier er:

Kvalitet

Trygghet

Respekt

Lagspill

Direktøren ønsker at medarbeidere og ledere i UNN skal stå for kvalitet i arbeidsprosesser og resultat. UNN skal sikre trygghet for tilgjengelighet og vi skal spille på lag internt og med våre samarbeidspartnere – pasientene, pårørende, de andre helseforetakene i regionen, Helse Nord RHF og Universitetet i Tromsø. Vi skal utvise respekt og omsorg i møtet med pasienter, brukere og samarbeidspartnere, og legge respekt for det enkelte menneskes liv og verdighet til grunn for alt vi gjør.

For å få en praktisk betydning, må verdiene gis et konkret innhold i den enkelte organisatoriske enhet i UNN. Helse Nord har utarbeidet arbeidsverktøy og materiell som kan brukes for å gi verdiene innhold. Ledere og medarbeidere har et felles ansvar for at dette gjennomføres.



Kvalitet

- Vi tar kvalitetskravene som pasienter, pårørende og samfunn stiller på alvor.
- Vi informerer pasienter og pårørende på en slik måte at de settes i stand til å ta avgjørelser i forhold til egen behandling.
- Vi er opptatt av og etterspør resultater på egne ansvarsområder.
- Vi avdekker forbedringsbehov og gjennomfører nødvendige endringer.
- Vi er ambisiøse på UNNs vegne og sammenligner våre resultater med andre.
- Vi bidrar til en kultur som anerkjenner etterlevelse av kvalitetsmål, standardisering og kontinuerlig forbedringsarbeid.

Trygghet

- Vi sørger for åpenhet, forutsigbarhet og inkludering av pasienter, pårørende og kollegaer i det vi gjør.
- Vi holder ord og gjennomfører det vi lover.
- Vi snakker med hverandre og ikke til eller om hverandre.
- Vi er direkte og åpne, på en høflig og omsorgsfull måte, slik at ting ikke forblir usagt.
- Vi skal bruke uønskede hendelser til læring og forbedring.

Respekt

- Vi legger til rette for at pasientene gis mulighet til å delta i avgjørelser knyttet til egen helse basert på god informasjon og egne preferanser.
- Vi skaper gjensidighet i ethvert møte mellom to eller flere.
- Vi er åpne, ærlige og uredde.
- Vi ser det positive i mangfold, og verdsetter ulike evner, kunnskaper og personligheter.
- Vi viser vilje til å se en sak fra flere sider, spesielt ved uenighet.
- Vi skiller mellom sak og person.

Lagspill

- Vi tenker helhetlig.
- Vi samhandler og deler vår kunnskap.
- Vi er raus overfor pasienter, pårørende, kollegaer og samarbeidspartnere.
- Vi oppmunttrer og hjelper hverandre.

Medarbejdere og ledere

I UNN er det medarbeidernes kompetanse og samhandling som setter oss i stand til å møte utfordringene og skape god kvalitet for pasienten. Alle har to jobber: Å bidra til god pasientbehandling, og å delta i kontinuerlig forbedring og utvikling.

Medarbeidere og ledere

I UNN er alle medarbeidere og noen medarbeidere har lederansvar. Vi er opptatt av å involvere medarbeidere og tillitsvalgte i utviklingen av sykehuset. Pasientene trenger din kunnskap, dine ferdigheter og ditt personlige engasjement samt et godt og effektivt lederskap.

Å være medarbeider i UNN

Som medarbeider i UNN skal du ha spennende muligheter til å utvikle din fagkompetanse og være med på å skape helsegevinst for pasientene, gjerne i en livslang karriere. Dette må bygge på klare forventninger og gjensidige forpliktelser mellom ledere og medarbeidere.

Som medarbeider i UNN kan du forvente:

- et stimulerende og spennende arbeidsmiljø basert på våre verdier og en forpliktelse når det gjelder din personlige og faglige utvikling
- muligheten til å være med på å utvikle fremtidens helsetjeneste
- godt samsvar mellom dine faglige interesser, mål og relevante jobbmuligheter
- et arbeidsmiljø som verdsetter kvalitet, og gir tilbakemeldinger på jobben du gjør og resultatene du er med på å skape
- anerkjennelse av innsatsen din
- verdsetting av kulturelt mangfold og like muligheter for alle
- gode medvirkningsmuligheter, åpenhet for å melde forbedringsforslag og vilje og evne til å gjennomføre disse
- muligheter til å delta i ulike kulturaktiviteter



Vi forventer at du:

- legger verdiene til grunn for alt du gjør og ser ditt eget bidrag til pasientens helsetjeneste
- er bevisst at høy kvalitet i planlegging og gjennomføring av den enkelte arbeidsprosess er en forutsetning for gode resultater for pasienten
- oppfyller pasientens rett til medvirkning og selvbestemmelse ved å tenke at det alltid er to eksperter til stede (pasienten og du)
- erkjenner at utvikling og endring hele tiden er nødvendig, og tar initiativ til og deltar i kontinuerlig forbedringsarbeid
- strekker deg langt for å nå avtalte mål
- tar ansvar for egen utvikling og læring og deler din kunnskap med andre
- bruker konstruktive tilbakemeldinger til egenutvikling
- ser helheten i helsevesenet
- respekterer og motiverer kolleger og samarbeidspartnere, er en lagspiller og skaper gode samarbeidsforhold
- deltar aktivt og konstruktivt i beslutningsprosesser, og slutter lojalt opp om effektiv gjennomføring når beslutningen er tatt
- er pådriver i samarbeid og samhandling
- setter helheten i UNN foran egne og egen enhets interesser
- møter utfordringer og endringer aktivt istedenfor å unngå dem
- skaper tillit gjennom å være direkte, tydelig og konsekvent på en respektfull måte
- bidrar til å profilere UNN på en åpen og troverdig måte
- kjenner dine sterke og svake sider og erkjenner behovet for personlig utvikling og forbedring og ber om hjelp når du har behov for det
- er ydmyk

Å være leder i UNN

Som leder i UNN skal du arbeide kunnskapsbasert med ledelse, og oppfylle nasjonale lederkrav for helsetjenesten ved å være ansvarlig, handlekraftig, endringsvillig, kommuniserende, inspirerende og helhetstenkende. God ledelse forutsetter kontinuitet, og lederutvikling er derfor også ditt ansvar. En leder skal også utvise godt medarbeiderskap og vise vei ved å være en god rollemodell. Dine holdninger er avgjørende. Lederne må gå foran i arbeidet med kontinuerlig forbedring.

Direktøren ønsker at det å være leder i UNN skal være inspirerende og utviklende for deg.

Som leder i UNN kan du forvente:

- lederopplæring og utdanning slik at du får den kunnskapen du trenger for å lede
- tilbud om mentorordning
- mulighet for å holde deg faglig oppdatert
- nødvendig lederstøtte og tilbakemelding på eget lederskap fra din leder
- tilhørighet og kollegial støtte i ditt lederteam
- administrative støttesystemer som gjør det mulig å bruke nok tid på ledelse
- tilgang på styringsdata som viser hvordan din enhet ligger an og utvikler seg

Som helhetstenkende og handlekraftig leder forventes det at du:

- forstår helheten i helsevesenet og bygger sterke og tillitsbaserte samarbeidsrelasjoner med lokalsykehus og primærhelsetjenesten
- er pådriver i samarbeid og samhandling
- setter helheten i UNN foran egne og egen enhets interesser



- brenner for det du gjør, har styrke til å ta beslutninger, og tar ansvar for handlinger og resultater
- møter utfordringer og endringer aktivt istedenfor å unngå dem
- stiller tydelige krav til resultater og ansvarliggjør dine medarbeidere
- har faglig innsikt, forstår organisasjonen og behersker detaljene når det er viktig
- tar de vanskelige samtalene og beslutningene
- handler umiddelbart ved uakseptabel adferd eller når avtalte arbeidsoppgaver ikke fullføres

Som inspirerende og kommuniserende leder forventer jeg at du:

- får frem det beste i medarbeiderne, er stolt av å nå målene sammen med dem og gir medarbeiderne rom for å utvikle seg
- gir utfordrende oppgaver og ansvar til medarbeiderne
- veileder og gir systematiske tilbakemeldinger for å sikre læring
- anerkjenner og roser initiativ, riktig adferd og gode resultater
- utvikler og kommuniserer UNNs ambisjoner, og setter klare og utfordrende mål i egen virksomhetsplanlegging
- skaper resultater i samarbeid med ledere i andre enheter, og løser motsetninger og konflikter på laveste mulige nivå

Som ansvarlig og endringsvillig leder forventes det at du:

- legger verdiene til grunn for alt du gjør
- bruker UNNs virksomhetsstyringssystem i ditt daglige lederskap
- kan leve med usikkerhet og motsetninger, men tar beslutninger innenfor gjeldende fullmakter
- har et bevisst forhold til hvordan andre oppfatter deg og hvordan du som rollemodell påvirker andre
- kjenner dine sterke og svake sider og erkjenner behovet for personlig utvikling og forbedring
- er ydmyk og ber om hjelp når du har behov for det

- er initiativtaker til og pådriver for kontinuerlig forbedring
- kommuniserer endringsbehovene tydelig og inspirerende
- kjenner kravene til medvirkning og omstilling i arbeidslivet, og samarbeider godt med ansatteorganisasjonene
- sørger for involvering og medvirkning som får endring til å skje
- følger opp helt til resultatene viser at målene er nådd, og deretter setter nye ambisiøse mål

Som ansvarlig for lederutvikling forventes det at du:

- erkjenner at nye ledere i hovedsak må rekrutteres internt
- er talenspeider og ansvarlig for å kvalifisere fremtidens ledere
- gjennomfører UNNs lederutviklingsprogram

Virksomhedsstyringen

Virksomhetsstyringssystemet handler om hvordan vi leder for å nå våre mål, og oppnå best mulig resultater for pasienten.

Ambisjonsnivået

Vi har som visjon å gi den beste behandling. Det er resultatene for pasienten som teller! Helsetjenesten skal være likeverdig uavhengig av bosted og kulturell bakgrunn, og visjonen dreier seg om å gi den beste behandling til den enkelte pasient i hennes eller hans unike situasjon. Vi skal samtidig prioritere tydelig slik at ressursbruken gir størst mulig samlet helsegevinst. Ressurstilgangen vil alltid være begrenset, og arbeidet med prioriteringer er derfor utfordrende i møtet med den enkelte pasient. Vi skal bruke de nasjonale prioriteringsveilederne.

UNN har som ambisjon å hele tiden strekke seg etter å bli enda bedre. Våre mål er derfor rettet inn mot kontinuerlig forbedring. Vi skal som medarbeidere og ledere sette nye og mer ambisiøse mål når de gamle er nådd, hele tiden tenke nytt og kontinuerlig være villig til å endre arbeidsmåte. Vi skal aldri være fornøyd med gjennomsnittlige resultater.



Organisasjonsprinsipper

Organisasjonsprinsippene definerer hvordan vi strukturerer og styrer organisasjonen.

Vi legger seks hovedprinsipper til grunn:

1. God kvalitet i virksomhetsstyringen gir riktig ressursbruk.
2. Organisasjonsenhetene har klare ansvarsområder.
3. Vi praktiserer enhetlig teambasert ledelse.
4. Vi praktiserer gjennomgående faglig ledelse.
5. Ved motsetninger har linjelederrollen forrang.
6. Vi sikrer god medvirkning fra brukerutvalg, ansatteorganisasjonen og vernetjenesten.

God kvalitet i virksomhetsstyringen gir riktig ressursbruk

Vår strategi er basert på en grunnleggende overbevisning om at det er mulig å redusere ressursbruken og samtidig oppnå økt kvalitet for den enkelte pasient. Dette krever at vi har et godt virksomhetsstyringsystem som understøtter kontinuerlig forbedring, og målinger som sikrer at vi styrer etter kvalitet.

Organisasjonsenhetene har klare ansvarsområder

Klinikkene har ansvaret for pasientbehandling, forskning, utdanning og opplæring av pasienter og pårørende. Tre klinikker (Operasjons- og intensivklinikken, Diagnostisk klinikk og Nevro-, ortopedi- og rehabiliteringsklinikken) ivaretar funksjoner som er spesielt viktige for de andre klinikkene, og virksomhetsplanene i disse klinikkene må derfor koordineres med øvrige klinikker.

Sentrene skal utøve viktige støttefunksjoner for klinikkene ved å sørge for nødvendig system- og kompetansestøtte.



Vi praktiserer enhetlig teambasert ledelse

Alle klinikker, avdelinger, seksjoner og enheter har en ansvarlig linjeleder slik spesialisthelsetjenesteloven krever. Vi praktiserer i tillegg enhetlig teambasert ledelse. Lederteamet består av den ansvarlige linjelederen (for eksempel avdelingsleder), linjelederne på neste nivå (seksjonsledere) og eventuelle rådgivere. Medlemmene i lederteamet er gjensidig ansvarlige overfor hverandre, samtidig som den øverste linjelederen har det endelige helhetlige ansvaret. Dette innebærer totalansvar for hele virksomheten.

I klinikker, avdelinger og seksjoner med ansvar for pasientbehandling, skal linjeledere uten legebakgrunn utpeke medisinskfaglig rådgiver. Denne skal gi råd som sikrer at linjelederen er i stand til å ivareta sitt ansvar. Det er likevel linjelederen som sitter med ansvaret for medisinskfaglige forhold.

Velfungerende forbedringsarbeid forutsetter omforente lederteam. Systematisk utvikling av samarbeidet i teamet er derfor nødvendig. Beslutninger skal tas i regelmessige ledermøter og dokumenteres i møterefater.

Driftsledere UNN Narvik og UNN Harstad

For å ivareta behovet for lokal koordinering på tvers av linjestrukturen, har vi opprettet driftslederstillinger i Harstad og Narvik. Driftleder skal ha en administrativ overordnet, samlende og koordinerende rolle for den lokale driften på lokalsykehus, samt ansvar for representasjon innad og utad på saker som gjelder hele lokalisasjonen. Driftsleder skal bidra til at foretaket realiserer og oppnår fastsatte mål gjennom kontinuerlig fokus på forbedring og utvikling av foretaket som helhet.



Vi praktiserer gjennomgående faglig ledelse

Gjennomgående faglig ledelse innebærer linjeansvar til flere geografiske lokalisasjoner. Dette betyr at mange linjeledere vil ha virksomhet på flere steder, og totalansvar for virksomhetsstyringen på flere geografiske lokalisasjoner. Alle enheter på laveste nivå skal ha en lokal linjeleder.

Pasienten skal møte likeverdige faglige tilbud uavhengig av geografisk behandlingssted i UNN. Noen lokale linjeledere sitter med ansvar for faglig virksomhet på flere områder. I slike situasjoner plikter linjelederne å implementere de faglige prosedyrer og retningslinjer som gjelder i den enheten som har hovedansvaret for det aktuelle fagområdet i UNN. Gjennomgående faglig ledelse kan dermed også medføre et rådgivningsansvar til enheter utenfor egen linje. Som eksempel kan nevnes at ansvaret for hjertemedisin på lokalsykehusene ligger hos linjelederne for avdelingene i Medisinsk klinikk, mens Hjertemedisinsk avdeling i Hjerte- og lungeklinikken har hovedansvaret for fagområdet. Dette betyr at linjelederne i Medisinsk klinikk har ansvar for å implementere de prosedyrer og retningslinjer som gjelder i Hjerte- og lungeklinikken, og at linjelederne i sistnevnte klinikk har ansvar for å bistå i dette arbeidet.

Ved motsetninger har linjelederrollen forrang

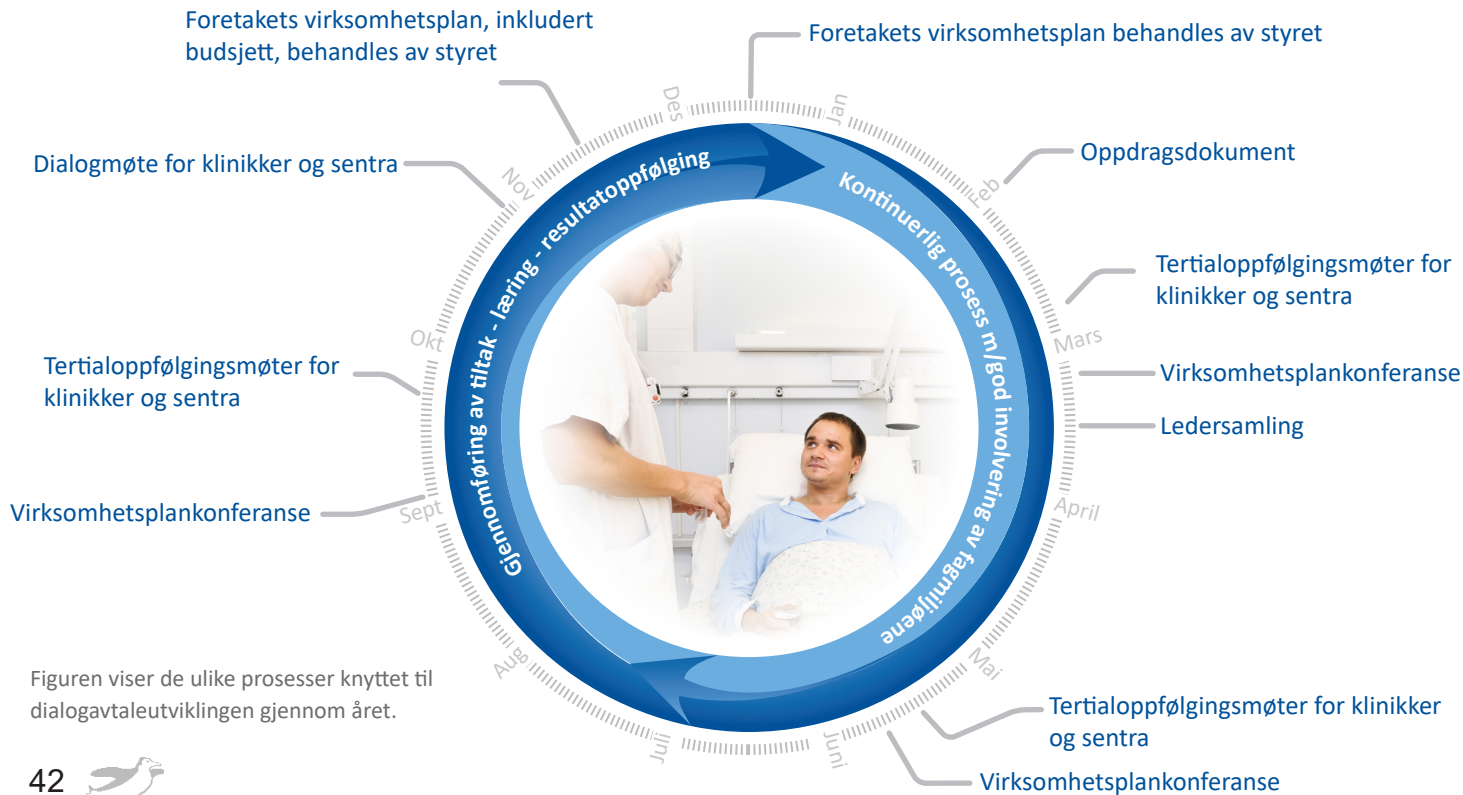
Dersom det oppstår en konflikt mellom linjelederrollen og støtterollen, har linjelederrollen forrang.

Vi sikrer god medvirkning fra brukerutvalg, ansatteorganisasjoner og vernetjenesten

I UNN ser vi medvirkning som et verdifullt verktøy for å gjøre lederavgjørelsene gode. Våre ledere må kjenne brukerutvalgets, ansatteorganisasjonenes og vernetjenestens organisering og funksjon, og sikre at medvirkningen ivaretas i henhold til gjeldende regler. Hovedavtalen mellom partene i arbeidslivet gir viktige føringer, særlig i forbindelse med omstilling. UNN har kvalitets- og arbeidsmiljøutvalg (KVAM-utvalg) på klinikknivå og KVAM-grupper på avdelingsnivå. Disse skal sikre medvirkning fra ansatte når det gjelder HMS, kvalitet og internkontroll.

Dialogavtalen gjennom året

Dialogavtalen er vårt interne ledelses- og styringsverktøy hvor våre ambisjoner og overordnede strategier er oversatt til konkrete mål (hvor skal vi?), tiltak (hvordan kommer vi dit?), indikatorer (hva skal vi oppnå?) og hvem som er ansvarlig for de ulike tiltakene.



Figuren viser de ulike prosesser knyttet til dialogavtaleutviklingen gjennom året.



Verktøy i virksomhetsstyringen

Virksomhetsstyring ved hjelp av dialogavtaler ble innført som et ledd i utviklings- og omstillingsarbeidet som startet på UNN i 2007. Dialogavtalen inneholder lederavtaler for ledernivåene (direktør, klinikk, avdeling og seksjon) og ligger åpent og tilgjengelig på UNNs intranett.

Hver klinikk og hvert senter skal, med utgangspunkt i UNNs overordnede strategi, beskrive hvilke resultatmål, tiltak og plantall (indikatorer) de setter for kommende år innenfor de strategiske hovedretningene. I tillegg skal det fremkomme hvordan oppdrag gitt i oppdragsdokumentet fra Helse Nord RHF planlegges løst.

Arbeidet med innholdet i avtalene skal foregå i et nært samarbeid mellom leder og ansatte i aktuell enhet. God medvirkning og involvering er avgjørende for å sikre nødvendig ivaretagelse av lokale utfordringer og behov.

Når dialogavtalen er godkjent skal den brukes til daglig styring og ledelse av enheten. Overordnet leder skal bruke den til oppfølging og vurdering av måloppnåelse gjennom driftsåret.

Følgende elementer understøtter dialogavtaleprosessen:

- Ressurstildeling (budsjett) tilpasset planlagt aktivitet
- Fremadrettet og tiltaksorientert oppfølging
- Helhetlig og kontinuerlig evaluering av resultater
- Risikostyring

Eierstyringen

Universitetssykehuset Nord-Norge HF

Eierstyringen

Universitetssykehuset Nord-Norge HF er en viktig samfunnsaktør. Vi er sammen med Finnmarksykehuset HF, Nordlandssykehuset HF, Helgelandssykehuset HF og Sykehusapoteket Nord HF en del av Helse Nord RHF. Formålet er å fremme folkehelsen og å motvirke sykdom, skade, lidelse og funksjonshemming.

Virksomheten er regulert hovedsakelig gjennom helseforetaksloven, spesialisthelsetjenesteloven og helsepersonelloven. Staten styrer foretaksgruppen gjennom Helse- og omsorgsdepartementet og vår felles eier Helse Nord RHF. Eierstyringen skal sikre at vi driver i henhold til formålet, og at virksomheten er bærekraftig over tid slik at innbyggerne i Nord-Norge har en trygg og forutsigbar spesialisthelsetjeneste.

Styrende organer

Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) oppnevner eierrepresentantene i styret for Helse Nord RHF, og styrer foretaksgruppen gjennom foretaksmøter med styreleder og administrerende direktør i Helse Nord RHF.

Styret i Helse Nord RHF oppnevner styret i UNN, og styrer gjennom foretaksmøter med UNNs styreleder og administrerende direktør. Det viktigste styrende dokumentet er det årlige oppdragsdokumentet, som vedtas i foretaksmøtet. Her videreformidles HODs styringssignaler til Helse Nord RHF, samtidig som Helse Nord RHF gir sine spesifikke oppdrag til UNN.

Rådgivende utvalg

Brukerutvalget (BU), kvalitetsutvalget (KU) og arbeidsmiljøutvalget (AMU) er rådgivende utvalg for administrerende direktør.



Styrende organer

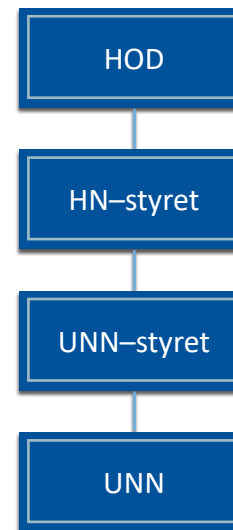
UNN-styret

Styret er sammensatt av Helse Nord RHF's eieroppnevnte representanter og representanter valgt av og blant de ansatte. Styret er et gjensidig ansvarlig kollegium som skal arbeide for foretakets beste. De ansattevalgte representantene er i styret ikke tillitsvalgte, men styremedlemmer med de samme rettigheter og plikter som eieroppnevnte representanter. Brukerutvalget har en observatør med tale- og forslagsrett i styret. Det er styret som ansetter administrerende direktør.

Sykehusledelsen

Administrerende direktør er daglig leder og ansvarlig overfor styret. Viseadministrerende direktør har noen direktørfunksjoner og er stedfortreder for administrerende direktør.

Sykehusledelsen består av direktørene, klinikkjefene og senterlederne.



Nyttige lenker

Intranett	http://intranett.unn.no
Personalportalen	https://helsenord.bluegarden.no/
Dialogavtalen	http://tos-web-13/dialogavtalen
Gat	http://intranett.unn.no/gat/category37935.html
DocMap	http://boo-hndcm-01.hn.helsenord.no/DocMapProd
Personalhåndboka	https://cp.compendia.no/helse-nord/universitetssykehuset-i-nord-norge-personalhandbok/?key=b2999640153ae1141260f1eb6f60b665
Bedriftshelsetjenesten	http://intranett.unn.no/bht
KVAM-strukturen	http://www.unn.no/kvam
Verneombud	http://intranett.unn.no/verneombud
Tillitsvalgt	http://intranett.unn.no/tillitsvalgte
Lovverk	http://lovdata.no
Verdibasert hverdag	http://intranett.unn.no/verdibaserthverdag
UNNs Facebooksider	https://www.facebook.com/universitetssykehusetnordnorge
Helse Nords Facebooksider	https://www.facebook.com/helsenord
Pasientombud	http://helsenett.no/pasientombud/
Kulturavdelingen	http://www.unn.no/kultur
Velferdstilbud i UNN	http://intranett.unn.no/velferd
Pingvinavisa	https://www.pingvinavisa.no
Kontinuerlig forbedring	https://unn.no/kontinuerlig-forbedring

Kvalitet

Trygghet

Respekt

Lagspill



UNIVERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE
DAVVI-NOROGGA UNIVERSITEHTABUOHCEVIESSU

