		Foretaksnivå			Retningslinje
Kontinuerlig forbedring - retningslinje					Side 1 av 6
Dokumentplassering: I.6.2.5-1		Godkjent dato: 15.12.2022	Revideres innen: 15.12.2024	Sist endret: 10.05.2023	Versjon: 2.01

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/Kvalitet og pasientsikkerhet/Kontinuerlig forbedring
 ENDRINGER FRA FORRIGE VERSJON: []

Målgruppe

Alle ansatte i Sørlandet Sykehus HF

Hensikt

Alle ansatte skal ha kunnskap om, og involveres i, forbedringsarbeid.

Beskrivelse

Prinsipper for kontinuerlig forbedring (KF)

Forbedringskunnskap er et supplement til profesjonskunnskapen. Vårt rammeverk for kontinuerlig forbedring i SSHF er basert på forbedringsmodellen, supplert med metoder og verktøy fra blant annet lærende helsesystemer (LHS).

Sørlandet sykehus vektlegger det som skaper verdi for pasienten. I arbeidet med kontinuerlig forbedring er vi faktabasert, opptatt av helheten og inkluderer alle berørte grupper. Respekt for mennesker er en sentral verdi i Sørlandet sykehus. Medarbeiderne som er nærmest problemene, er best i stand til å løse dem. Forbedringsarbeidet skal involvere pasienter og pårørende.


Alle enheter skal drive forbedringsarbeid, og ha ansatte med forbedringskunnskap. En kultur for kontinuerlig forbedring er preget av vilje, evne og ideer til systematisk forbedring på alle nivåer i organisasjonen. Målet er å få frem små endringer som en del av driften, fremfor skippertak. I praksis betyr det at alle har to jobber – å gjøre jobben og forbedre den.

Kontinuerlig forbedring handler om å jobbe strukturert med utgangspunkt i kunnskapsbasert praksis for å gi økt kvalitet for pasientene og bedre pasientflyt. Ved å fjerne tidstyver, dobbeltarbeid og unødig kompleksitet, kan vi frigjøre tid til å konsentrere oss om de verdifulle oppgavene.

Det er utarbeidet et rammeverk for kontinuerlig forbedring, se [SSHF intranett ressursider](#). Rammeverket skal understøtte og bidra til utvikling av en kultur for kontinuerlig forbedring i Sørlandet sykehus gjennom å:

- Involvere pasienter og pårørende
- Engasjere og involvere ansatte i forbedringsarbeid
- Gi støtte til ledere, skape lederengasjement og forankring
- Dele erfaringer og lære av hverandre
- Utnytte eksisterende systemer og ressurser
- Fremme kreativitet, arbeids glede, refleksjon og åpenhet
- Bygge relasjoner og nettverk på tvers av faggrupper, klinikker og avdelinger

Utarbeidet av: Prosjektgruppa for kontinuerlig forbedring i SSHF	Fagansvarlig: Mari Helland Frøysnes	Verifisert av: []	Godkjent av: Susanne M Sørensen Hernes	Dok.nr: D53585
--	---	----------------------	--	--------------------------

		Kontinuerlig forbedring - retningslinje			Side: 2 Av: 6
Dokument-id: I.6.2.5-1	Utarbeidet av: Prosjektgruppa for kontinuerlig forbedring i SSHF	Fagansvarlig: Mari Helland Frøysnes	Godkjent dato: 15.12.2022	Godkjent av: Susanne M Sørensen Hernes	Revisjon: 2.01

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/Kvalitet og pasientsikkerhet/Kontinuerlig forbedring

Oversikt over roller med ansvar og beskrivelse/kompetanse

Rolle	Oppgaver	Beskrivelse/kompetanse
Forbedringsteam	<ul style="list-style-type: none"> Beskrive nåsituasjon og forstå problemet Utarbeide, og jobbe mot, felles mål Involvere ansatte/faggrupper Involvere de som er brukere/blir påvirket av tjenesten Bruke målinger for å vurdere om en endring er en forbedring Metodisk prøve ut endringer i liten skala Alle teammedlemmer er ansvarlig for fremdrift og må bidra aktivt for å nå målet 	<ul style="list-style-type: none"> Settes sammen av yrkesgrupper som er involvert i prosessen som skal forbedres Forbedringsteamets medlemmer fordeler roller som leder (forbedringsagent), måleansvarlig og sekretær Teamet møtes regelmessig under forbedringsarbeidet <p><i>Kunnskap/ferdigheter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Kunne identifisere problemer Vite hvordan man deltar i forbedringsarbeid Fagkunnskap på sitt område <p><i>Slik kan man få kompetansen:</i> Basisopplæring i kontinuerlig forbedring Forbedringsspillet</p>
Forbedringsagent trinn 1 og 2	<ul style="list-style-type: none"> Lede forbedringsteam ✓ <i>Være et aktivt medlem i teamet og bidra med ideer, delta i teamets prosesser</i> ✓ <i>Har dag til dag ansvar for fremdriften av forbedringsarbeidet</i> ✓ <i>Koordinere møter og organisere agenda</i> ✓ <i>Skape fellesskap og samarbeid i teamet</i> ✓ <i>Oppmuntre, involvere og kommunisere med teamet</i> Sikre engasjement og involvering av de som er brukere/blir påvirket av tjenesten Sikre utprøving, målinger, analyse, justering og ev. implementering Ansvarlig for fremlegging av resultatet Være ansvarlig for å holde nærmeste leder og forbedringsveileder oppdatert, og gi råd om når et forbedringsarbeid ev. skal avsluttes Deltar i forbedringsnettverk 	<p><i>Kunnskap/ferdigheter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifisere utfordringer Kartlegge prosesser Sette mål og etablere målinger Forstå tidsserier og variasjon Nyttige analyser Prøve ut i liten skala (PDSA) Forståelse for teamdynamikk Skape kultur for kontinuerlig forbedring <p><i>Slik kan man få kompetansen:</i> Basisopplæring + relevante verktøymoduler = trinn 1 Forbedringsagent-utdanning Agder eller tilsvarende = trinn 2 Begge trinn inkluderer praktisk læring i form av veiledning i et konkret forbedringsarbeid.</p>

Dokument-id: I.6.2.5-1	Utarbeidet av: Prosjektgruppa for kontinuerlig forbedring i SSHF	Fagansvarlig: Mari Helland Frøysnes	Godkjent dato: 15.12.2022	Godkjent av: Susanne M Sørensen Hernes	Revisjon: 2.01
---------------------------	---	--	------------------------------	--	-------------------


Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/Kvalitet og pasientsikkerhet/Kontinuerlig forbedring

Førstelinjledere, mellomledere Eier av forbedringsteam = nærmeste leder	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritere forbedringsarbeid og ressurser til forbedringsarbeid ved egen seksjon/avdeling/enhet • Legge til rette for opplæring i forbedringskunnskap i egen seksjon/avdeling/enhet • Ansvar for å engasjere alle ansatte i forbedringsarbeid • Etterspørre og følge opp forbedringsarbeid og ha jevnlig møter med ledere av forbedringsteam (forbedringsagenter) • Ansvarlig for progresjon i forbedringsarbeidet i samarbeid med forbedringsagent • Hjelp til med å fjerne barrierer og støtte teamets arbeid • Ta beslutninger om når et forbedringsarbeid ev. skal avsluttes 	<p>Har minimum basisopplæring i kontinuerlig forbedring. Bør ha lederopplæring i kontinuerlig forbedring.</p> <p><i>Kunnskap/ferdigheter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifisere utfordringer • Kartlegge prosesser • Sette mål og etablere målinger • Forstå tidsserier og variasjon • Nyttige analyser • Prøve ut i liten skala (PDSA) • Forståelse for teamdynamikk • Skape kultur for kontinuerlig forbedring <p><i>Slik kan man få kompetansen:</i> Basisopplæring i kontinuerlig forbedring Forbedringsagent-utdanning Lederopplæring/lederutvikling</p>
Forbedringsveileder	<ul style="list-style-type: none"> • Skal veilede og støtte forbedringsagenter • Være orientert om resultater • Kunne gi opplæring i forbedringskunnskap og verktøy til forbedringsteamet • Bidra i opplæring i forbedringskunnskap generelt på seksjon/avdeling • Deltar i forbedringsnettverk 	<ul style="list-style-type: none"> • Veileder er ikke et medlem av teamet • Veiledere bistår enheter, klinikker og staber. <p><i>Kunnskap/ferdigheter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forbedringsagent-utdanning • Ha dypere forståelse og ferdigheter i forbedringskunnskap, metode, verktøy og målinger. • Ha forståelse for variasjon og hvordan man veileder team. <p><i>Slik kan man få kompetansen:</i> Forbedringsveileder-utdanning Erfaring fra forbedringsarbeid i kombinasjon med veilederopplæring/erfaring.</p>
Forbedrings ekspert	<ul style="list-style-type: none"> • Bistå i forbedringsarbeid på foretaksnivå • Være mentor for forbedringsveiledere • Støtte ved forbedringsarbeid hvor det er ekstra utfordringer • Strategisk støtte og tilrettelegging for å bygge forbedringskultur • Har ansvar for planlegging av, og opplæring i, forbedringskunnskap i foretaket • Legger til rette for forbedringsnettverk • Gi råd om forbedringsarbeid som bør spres • Ha oversikt over forbedringsarbeid 	<p><i>Kunnskap/ferdigheter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forbedringsagent/veileder • Dyp forståelse for forbedringsmetodikk, verktøy og målinger. • Inngående kjennskap til statistisk prosesskontroll • Metoder for å iverksette og spre forbedringer • Kriterier for å sikre vedvarende forbedring • Analyse og prioritering av forbedringsarbeid • Konfliktløsning <p><i>Slik kan man få kompetansen:</i> Forbedringsagent- og veilederutdanning eller tilsvarende. Lang erfaring fra forbedringsarbeid.</p>

Dokument-id: I.6.2.5-1	Utarbeidet av: Prosjektgruppa for kontinuerlig forbedring i SSHF	Fagansvarlig: Mari Helland Frøysnes	Godkjent dato: 15.12.2022	Godkjent av: Susanne M Sørensen Hernes	Revisjon: 2.01
---------------------------	--	---	-------------------------------------	--	--------------------------

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/Kvalitet og pasientsikkerhet/Kontinuerlig forbedring

Foretaksledelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for at kontinuerlig forbedringsarbeid prioriteres • Framsnakke forbedringsarbeid i organisasjonen og til styret • Etterspørre, tilrettelegge og følge opp forbedringsområder og forbedringsarbeid • Utvikle strategier og overordnet prioritering av forbedringsområder • Ansvarlig for å bygge strukturer og kapasitet for KF i foretaket gjennom blant annet tydeliggjøring i stillingsbeskrivelser, øke kompetanse i KF, forpliktelse til KF gjennom driftsavtaler og strategier 	<p>Har minimum basisopplæring i kontinuerlig forbedring. Bør ha lederopplæring i kontinuerlig forbedring.</p> <p><i>Kunnskap og forståelse for å:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sette mål og forstå målinger • Identifisere utfordringer • Kartlegge prosesser • Teste i liten skala (PDSA) • Skape kultur for kontinuerlig forbedring <p><i>Slik kan man få kompetansen:</i></p> <p>Basisopplæring i kontinuerlig forbedring Forbedringsagent-utdannelse Lederopplæring/ledertutvikling Skreddersydd opplæring Forbedringsspillet</p>
Styret	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritere kontinuerlig forbedring i strategiarbeidet • Etterspørre forbedringsarbeid • Arena for erfaringsdeling 	<p>Har grunnleggende forståelse for kontinuerlig forbedring og kvalitetsforbedring.</p> <p><i>Slik kan man få kompetansen:</i></p> <p>Basisopplæring i kontinuerlig forbedring Skreddersydd opplæring</p>

		Kontinuerlig forbedring - retningslinje			Side: 5 Av: 6
Dokument-id: I.6.2.5-1	Utarbeidet av: Prosjektgruppa for kontinuerlig forbedring i SSHf	Fagansvarlig: Mari Helland Frøysnes	Godkjent dato: 15.12.2022	Godkjent av: Susanne M Sørensen Hernes	Revisjon: 2.01

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/Kvalitet og pasientsikkerhet/Kontinuerlig forbedring

Forbedringskunnskap

Kontinuerlig forbedring handler om å kombinere kunnskap om forbedring av diagnostikk og behandling (profesjonskunnskap) med kunnskap om forbedring av prosesser og system (forbedringskunnskap)¹. God pasientbehandling er som regel et resultat av fagkunnskap, erfaringskunnskap, verdier og brukerkunnskap/brukermedvirkning (profesjonskunnskap). Forbedringskunnskap er et supplement som kan bidra til å forstå og analysere system, samhandling og prosesser. Kombinasjonen øker muligheten til å lykkes med å forbedre pasientbehandling og pasientforløp, systemer og arbeidsprosesser.



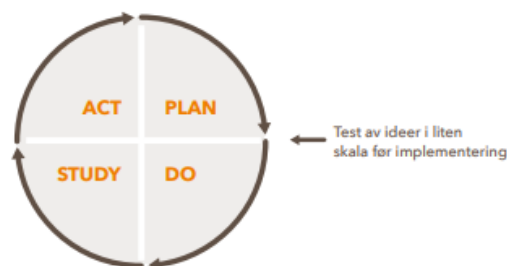
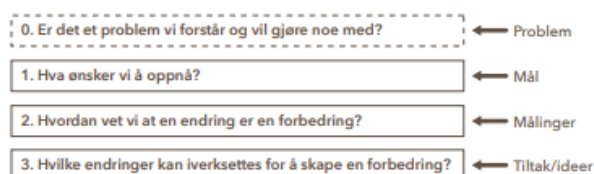
Det er ved å kombinere kunnskapen fra medisin og helsefag med forbedringskunnskap at man kan arbeide effektivt, systematisk og kontinuerlig med å forbedre helse- og omsorgstjenesten

Illustrasjoner fra Forbedringsguiden på itryggeghender24-7.no.

Forbedringsmodellen

Å skape forbedring krever en systematisk tilnærming. Forbedringsmodellen² er en metode som bidrar til dette. Modellen brukes sammen med andre viktige verktøy og er sentral for planlegging og gjennomføring av forbedringsarbeid.


Første del av modellen handler om å forstå problemet og finne forslag til løsninger. Andre del er PDSA-sirkelen (også kalt Demings sirkel). Den handler om å teste ut forbedringstiltakene i liten skala, for raskt å lære hvordan de fungerer i praksis. Testing gjøres i stadig større skala, og gjennomføres helt til det er høy tiltro til at ideene fungerer.



Forbedringsmodellen (Langley, Nolan og kollegaer 2009). Oversatt og tilpasset av Pasientsikkerhetsprogrammet

¹ Forbedringsguiden på itryggeghender24-7.no, s5

² Forbedringsguiden på itryggeghender24-7.no, s15

 SØRLANDET SYKEHUS	Kontinuerlig forbedring - retningslinje				Side: 6 Av: 6
Dokument-id: I.6.2.5-1	Utarbeidet av: Prosjektgruppa for kontinuerlig forbedring i SSHF	Fagansvarlig: Mari Helland Frøysnes	Godkjent dato: 15.12.2022	Godkjent av: Susanne M Sørensen Hernes	Revisjon: 2.01

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/Kvalitet og pasientsikkerhet/Kontinuerlig forbedring

Definisjoner

Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgssektoren har flere nyttige definisjoner rundt forbedringsarbeid, som også benyttes i SSHF.

Kvalitet

Tjenester av god kvalitet er virkningsfulle, trygge og sikre, involverer brukerne og gir dem innflytelse, er samordnet og preget av kontinuitet, utnytter ressursene på en god måte, er tilgjengelige og rettferdig fordelt.³

Kvalitetsforbedring

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 de tiltak som viser seg å være effektive. Kvalitetsforbedring kan handle om alt fra å justere de små tingene i hverdagen, til å teste ut mer innovative og nytenkende ideer og tjenester.⁴

Forbedringskompetanse

Kompetanse i forbedringsarbeid er en avgjørende faktor for å lykkes med endring og forbedring. Forbedringskompetanse innebærer kunnskap om de grunnleggende prinsippene og verktøyene relevant for systematisk forbedringsarbeid.⁵

Eksterne referanser

- Improving Patient Care: The Implementation of Change in Healthcare (engelsk) av Grol & Wensing 2013
- Langley GL, Nolan KM, Nolan TW, et al. The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance. 2nd edn. San Francisco: Jossey Bass, 2009.
- Batalden PB, Stolz PK: A framework for the continual improvement of health care: building and applying professional and improvement knowledge to test changes in daily work. Jt Comm J Qual Impr 1993; 10: 424-45
- Batalden, P. B. and F. Davidoff (2007): "What is "quality improvement" and how can it transform healthcare?" Quality & Safety in Health Care 16(1): 2-3.
- Brandrud, A. S., et al. (2011). "Three success factors for continual improvement in healthcare: an analysis of the reports of improvement team members." BMJ Quality & Safety 20(3): 251-9.
- I trygge hender 27-7: Forbedringsguiden (2018). Teorier, tips og verktøy for forbedringsarbeid i helse- og omsorgstjenesten. [itryggehender24-7.no](http://tryggehender24-7.no)
- Helsedirektoratet (2017): Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgssektoren. <https://lovdata.no/static/ROO/is-2017-2620.pdf>

Kryssreferanser

³ [Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten](#), s3

⁴ [Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten](#), s3

⁵ [Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten](#), s28