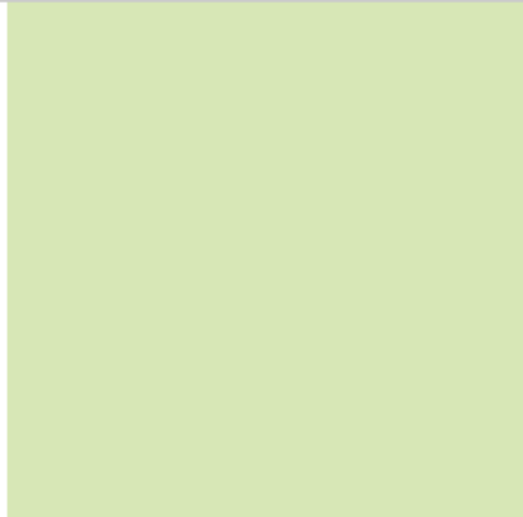
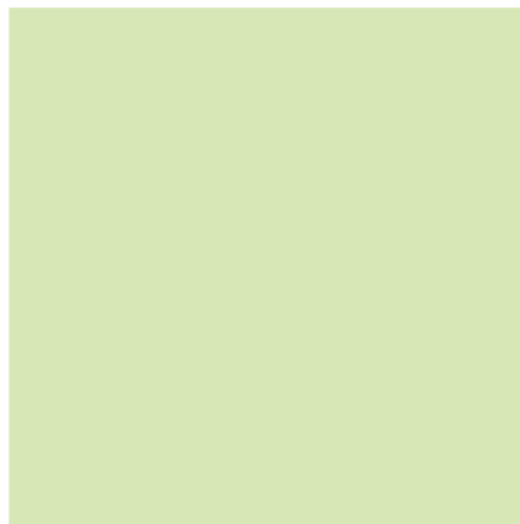




HELSE  MIDT-NORGE

REGIONAL HANDLINGSPLAN FOR KVALITET OG PASIENTSIKKERHET 2023-2026





Innledning

Nasjonale undersøkelser av pasienters erfaringer med norske sykehus¹ har over tid vist at pasienter i Helse Midt-Norge har gode erfaringer med spesialisthelsetjenesten, og skårer høyt på indikatorer knyttet til pasientsikkerhet. Samtidig vet vi at det skjer for mange uønskede hendelser som kunne vært unngått, og at vi har uønsket variasjon på kvaliteten i helsetjenestene.

I Helse Midt-Norge strekker vi oss mot en nullvisjon for pasientskader. Dette innebærer at vi gjennom kontinuerlig arbeid med kvalitet og pasientsikkerhet bidrar til å redusere de skadene som er mulig å forebygge. Kvalitet og pasientsikkerhet handler imidlertid ikke bare om de tilfellene som går galt, men om å identifisere og gjøre mer av det som gir trygge og likeverdige tjenester av god kvalitet. Dette understøtter Helse Midt-Norges visjon om en fremragende helsetjeneste. Denne helhetlige tilnærmingen kalles gjerne *pasientsikkerhet II*² og er vesentlig for å forstå hvordan høy kvalitet skapes på tvers av tjenester, organisasjoner og i det daglige arbeidet. Det er dette perspektivet vi legger til grunn i denne handlingsplanen.

Formålet med handlingsplanen er å yte bedre kvalitet og pasientsikkerhet gjennom samling om beste praksis. Dette vil vi oppnå gjennom tiltak og aktiviteter på følgende målområder:

- 1. Styrke tydelig ledelse med vekt på kvalitet og utvikling av sikkerhetskultur**
- 2. Etablere og styrke arenaer for læring og deling av erfaring**
- 3. Bygge kompetanse for kvalitetsforbedring**
- 4. Bruke tilgjengelige data knyttet til risiko og muligheter til forbedring og læring i virksomhetene**
- 5. Redusere uønsket variasjon i tjenesten**

Valg av målområder er basert på evidensbasert kunnskap om faktorer som understøtter kvalitet og pasientsikkerhet, og er forankret i Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023³, Regional utviklingsplan for Helse Midt-Norge 2023-2026⁴, Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten⁵, samt lokale planer og prosedyrer i helseforetakene. Det regionale arbeidet med antibiotikastyring og smittevern er en sentral del av kvalitets- og pasientsikkerhetsarbeidet og skal ta utgangspunkt i denne handlingsplanen, men beskrives særskilt i regional smittevernplan for Helse Midt-Norge⁶. Risikovurderinger av kvalitet og pasientsikkerhet gjennomføres i tråd med Regionalt rammeverk for risikostyring i Helse Midt-Norge⁷.

Sentrale forutsetninger – gjelder samtlige målområder

Helseplattformen har et stort potensial for å understøtte kvalitet og pasientsikkerhet i perioden jf. vedtatte gevinstmål⁸. Helseplattformen skal understøtte god informasjonsflyt mellom ulike aktører,

¹ [Pasienters erfaringer med norske sykehus 2021 - Helse Midt-Norge RHF \(fhi.no\)](#)

² [Hollnagel E., Wears R.L. and Braithwaite J. From Safety-I to Safety-II: A White Paper. The Resilient Health Care Net: The University of Southern Denmark, University of Florida, USA, Macquarie University, Australia.](#)

³ [Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023 \(Helsedirektoratet\)](#)

⁴ [Regional utviklingsplan Helse Midt-Norge 2023-2026](#)

⁵ [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten](#)

⁶ [Regionalt kompetansesenter for smittevern \(RKS\) – Regional smittevernplan](#)

⁷ [ID 709 Regionalt rammeverk for risikostyring i Helse Midt-Norge](#)

⁸ [Gevinstmål - Helseplattformen](#)

trygge overganger og sammenhengende pasientforløp. Utnyttelse av mulighetene i Helseplattformen vil i stor grad prege arbeidet med kvalitet og pasientsikkerhet i helseforetakene i perioden.

Arbeidsmiljø, HMS, kvalitet og pasientsikkerhet skal ses i sammenheng. Kompetente og trygge ansatte er avgjørende for om virksomhetene kan utføre sine kjerneoppgaver og yte helsetjenester av høy kvalitet⁹. Vi må ha rett kompetanse på rett sted til rett tid, og vi må utvikle, støtte og beholde de ansatte vi har. Trygghet hos ansatte innebærer at arbeidsmiljøet oppleves som støttende og preget av åpenhet, samt at vi har kompetanse, systemer og strukturer som underbygger dette.

Pasienter, pårørende og brukere skal involveres i utvikling av tjenesten og i forbedringsarbeidet, både på individ- og systemnivå. Pasientrapporterte data og brukererfaringer skal brukes aktivt til kontinuerlig forbedring og utvikling av tjenesten. Pasienter og pårørende skal møtes med respekt og åpenhet, og få oppfylt sin rettighet til å medvirke i behandlingen dersom de ønsker det.

Om arbeidet med handlingsplanen

Arbeidet med handlingsplanen ble iverksatt i januar 2022, og arbeidsgruppen har vært regionalt nettverk for kvalitet og pasientsikkerhet i Helse Midt-Norge (kvalitetsnettverket). Styringsgruppen har bestått av regionalt fagdirektørnettverk, konserntillitsvalgt, konsernverneombud og en representant fra Regionalt brukerutvalg i Helse Midt-Norge. Det er gjennomført flere innspillsmøter med berørte aktører, og planen var på høring i desember 2022. Regionalt fagdirektørnettverk vedtok handlingsplanen 03.02.2023, og styret i Helse Midt-Norge RHF ble orientert i påfølgende styremøte.

Oppfølging, evaluering og rapportering

Regional handlingsplan er overordnet og setter retningen for arbeidet med kvalitet og pasientsikkerhet i regionen i 2023-2026. Prioriterte årlige mål, aktiviteter og tiltak skal konkretiseres i årlige planer som utarbeides i dialog mellom HMN RHF og helseforetakene. Årlig plan skal ses i sammenheng med styringskrav og oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet, og forankres i regionalt fagdirektørnettverk. Helseforetakene operasjonaliserer tiltak og velger aktuelle virkemidler tilpasset lokale forhold. Planen følges opp i kvalitetsnettverket, som årlig evaluerer måloppnåelse og effekt av gjennomførte tiltak.

⁹ OECD (2021). [The economics of patient safety Part IV: Safety in workplace - Occupational safety as the bedrock of resilient health systems](#)



1. Styrke tydelig ledelse med vekt på kvalitet og utvikling av sikkerhetskultur

Nåsituasjon: Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten er implementert i foretakenes styringssystemer. Forskriften plasserer tydelig ansvaret for planlegging, gjennomføring, evaluering og korrigerende i lederlinjen. Sikkerhetskultur monitoreres ved hjelp av undersøkelsen ForBedring, som følges opp på enhetsnivå jf. standardisert metodikk. De siste årene har flertallet av ansatte meldt om god meldekultur og sikkerhetsklima. På den andre siden varierer det i hvor stor grad enhetene har lyktes i å integrere kontinuerlig forbedring som en del av det daglige arbeidet. Det er identifisert risiko for at dette arbeidet nedprioriteres på grunn av mangel på tid eller ressurser.

Målbilde: Helse Midt-Norge er en kvalitetsbevisst, åpen og lærende organisasjon. Styrer og ledere på alle nivå legger til rette for at pasienter får tjenester av god kvalitet, og opplever trygghet og respekt i møte med helsetjenesten. Kontinuerlig forbedring er en integrert del av arbeidshverdagen, og ledere og ansatte på tvers av organisasjonen reflekterer og evaluerer systematisk hvordan vi kan lære av det som gjør at vi lykkes, og av det som av og til går galt. Vi har en god meldekultur og et trygt og støttende arbeidsmiljø der ansatte opplever det som trygt å melde avvik og varsle om kritikkverdige forhold¹⁰.

Tiltak	Ansvar
Pågående tiltak (videreføres)	
Sikre oppfølging og etterlevelse av forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i hele lederlinjen	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene
Videreutvikle helseforetakene som lærende og utviklende arbeidsplasser som systematisk evaluerer og lærer av det som gjør at vi lykkes, og det som fører til uønskede hendelser	Helseforetakene
Sørge for en god ivaretagelse og oppfølging av pasienter og pårørende, samt involvert helsepersonell, etter uønskede hendelser	Helseforetakene
Nye tiltak	
Etablere og arbeide ut fra en felles forståelse for sikkerhetskultur i regionen, der HMS/arbeidsmiljø ses i sammenheng med kvalitet og pasientsikkerhet	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF

¹⁰ [Global Patient Safety Action Plan 2021-2030 Towards eliminating avoidable harm in health care \(WHO\)](#)

 2. Etablere og styrke arenaer for læring og deling av erfaring

Nåsituasjon: I Helse Midt-Norge har vi etablert en rekke arenaer for læring og erfaringsdeling, herunder HF- og klinikkvise kvalitets- og HMS-utvalg, regionalt nettverk for kvalitet og pasientsikkerhet, og de regionale fagledernetverkene. Det er også utstrakt grad av dialog og samhandling med øvrige aktører og interessenter, som lokale og regionale brukerutvalg, Pasient- og brukerombudene, Statsforvalteren mv. Det er etablert en regional portal for rapportering av funn og oppfølging av eksterne tilsyn og revisjoner, som er tilgjengelig for hele foretaksgruppen. Det er behov for å videreutvikle og styrke disse arenaene og utvikle mekanismer som i større grad sikrer systematisk læring ut over egen enhet eller fagområde, for å forebygge at feil skjer på nytt og sikre at vellykkede tiltak kan implementeres flere steder.

Målbilde: På alle nivåer i organisasjonen har vi arenaer som fremmer åpenhet, samarbeid og læring mellom kolleger, på tvers av profesjoner, avdelinger, klinikker, sykehus, foretak og virksomheter. Helsefelleskapene og andre samhandlingsarenaer med primærhelsetjenesten er en sentral arena for å utarbeide helhetlige og sammenhengende forløp og redusere risiko for feil i overgangene mellom tjenestenivåene. Ansatte, pasienter, pårørende og brukere opplever å bli hørt og medvirker både på individ- og systemnivå, og det er enkelt å gi tilbakemeldinger på tjenesten. Disse tilbakemeldingene brukes til kontinuerlig forbedring og læring.

Tiltak	Ansvar
Pågående tiltak (videreføres)	
Videreutvikle og etablere arenaer for læring og erfaringsdeling på tvers av enheter, klinikker og foretak	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Evaluerer og følger opp lokale og regionale prosjekter og legge til rette for å synliggjøre, spre og implementere vellykkede forbedringstiltak	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene
Implementere og forbedre verktøy og rutiner for læring av hendelser, revisjoner og tilsyn	Helseforetakene
Videreutvikle samarbeid og samhandlingsarenaer med utdanningsinstitusjoner og kommuner (herunder helsefelleskapene), samt andre relevante aktører	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Nye tiltak	
Gjennomføre årlig regional konferanse om kvalitet og pasientsikkerhet	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene
Etablere internt samarbeidsområde for kvalitet og pasientsikkerhet i foretaksgruppen, for erfaringsutveksling, felles ressurser og rutiner	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene

3. Bygge kompetanse for kvalitetsforbedring

Nåsituasjon: Samtlige helseforetak i Helse Midt-Norge har gjennomført kompetansebyggende tiltak innenfor kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet, både for ledere og helsepersonell, herunder leger i spesialisering (LiS). En rekke ansatte har gjennomført lokal, nasjonal eller internasjonal forbedringsutdanning og veilederopplæring. De siste årenes arbeid med forberedelser til Helseplattformen har gjort at lokal forbedringsutdanning har måttet nedprioriteres. Det finnes i dag ingen regional eller nasjonal forbedringsutdanning.

Målbilde: Vi bygger kompetanse og kapasitet til kvalitetsforbedring slik at kontinuerlig forbedring er en naturlig del av arbeidshverdagen for ansatte i Helse Midt-Norge. Forbedringsmetodikken hjelper oss å identifisere behov for endring, og til å måle om en endring er en forbedring gjennom systematiske målinger, for eksempel resultater fra medisinske kvalitetsregistre. Styrer, ledere og ansatte har kunnskap og kompetanse om kvalitetsforbedring og pasientsikkerhetsarbeid tilpasset sitt nivå og sine plikter og oppgaver.

Tiltak	Ansvar
Pågående tiltak (videreføres)	
Implementere og videreutvikle kompetanse om risikostyring, pasientsikkerhet og forbedringsarbeid inkl. innhold og etterlevelse av Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, som en sentral del i regional og lokal lederopplæring	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Nye tiltak	
Implementere kompetanse om kvalitet og pasientsikkerhet i regionalt topplederprogram	Helse Midt-Norge RHF
Etablere regional opplæringspakke innen kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet som skal gjennomføres av alle nyansatte	Helse Midt-Norge RHF
Utrede etablering av regional forbedringsutdanning	Helse Midt-Norge RHF
Utvikle og etablere felles regional styreopplæring innen kvalitet og pasientsikkerhet	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene

4. Bruke tilgjengelige data knyttet til risiko og muligheter til forbedring og læring i organisasjonen

Nåsituasjon: Vi har i dag tilgang til en rekke datakilder om kvalitet og pasientsikkerhet som gir grunnlag for å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere virksomheten. Utfordringen er at data gjerne er fragmentert og ligger i ulike systemer slik at de oppleves lite tilgjengelig. Vi har et stort potensial i tilgjengeliggjøring og sammenstilling av data fra ulike kilder, også på tvers av tjenestenivåene. I tillegg må helsepersonell og spesielt ledere, i større grad kjenne til kvalitetsdata på sitt område og aktivt ta i bruk disse i styring og forbedringsarbeid.

Målbilde: Ledere har oversikt over områder med risiko for svikt eller mangel på etterlevelse av myndighetskrav i egen enhet, og setter inn tiltak der det er uakseptabel risiko. Pasienters og brukeres erfaringer og tilbakemeldinger innhentes systematisk og brukes til kontinuerlig forbedring, på samme måte som HMS-/arbeidsmiljøindikatorer, resultater fra medisinske kvalitetsregistre og øvrige datakilder på området. Helseplattformen legger til rette for enklere innrapportering, sammenstilling og bruk av data.

Tiltak	Ansvar
Pågående tiltak (videreføres)	
Utnytte mulighetene i Helseplattformen for sammenstilling og bruk av data som utgangspunkt for styring, identifisering av risiko og forbedring, inkl. pasientrapporterte data og pasientopplevd kvalitet	Helseforetakene
Understøtte og arbeide for økt bruk og oppfølging av data fra lokale, regionale og nasjonale medisinske kvalitetsregistre for videreutvikling og forbedring av helsetjenestene	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene
Følge opp helseatlas og relevante og prioriterte kvalitetsindikatorer lokalt, regionalt og nasjonalt	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene
Etablere systematikk for evaluering av lokale og regionale forbedringsprosjekter for å identifisere effekt på kvalitet og pasientsikkerhet	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Bidra i videreutviklingen av GTT-undersøkelsen, og sørge for at resultatene følges opp på en hensiktsmessig måte	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Nye tiltak	
Utvikle og implementere nye digitale verktøy som bedrer pasientsikkerheten	Helseforetakene
Sammenstille og følge opp data om HMS/arbeidsmiljø og pasientsikkerhet og kvalitet, for å sikre en helhetlig tilnærming og sammenheng mellom disse områdene	Helseforetakene

5. Redusere uønsket variasjon i tjenesten og samles om beste kunnskapsbaserte praksis

Nåsituasjon: Flere helseatlas og kvalitetsregisterdata viser uønsket variasjon i tilbud og kvalitet på tjenestene i Helse Midt-Norge. Slik variasjon kan ha stor betydning for pasientsikkerheten. Flere av fagmiljøene på tvers av regionen har over år lagt ned en stor innsats i faglig samordning og standardisering, blant annet som forberedelse til innføringen av Helseplattformen. Det er imidlertid fortsatt variasjon innen ulike fagområder og behov for å styrke dette arbeidet videre.

Målbilde: Vi standardiserer og samordner fagprosedyrer, forløp og arbeidsprosesser slik at pasienter i hele regionen får et likeverdig tilbud, og vi reduserer risiko for feil og uønsket variasjon samtidig som vi utnytter ressursene effektivt. De etablerte nettverksstrukturene i Helse Midt-Norge er velfungerende og legger til rette for tverrfaglig samarbeid og samhandling i regionen. Dette gjelder også helsefelleskapene og andre arenaer for samhandling mellom primær- og spesialisthelsetjenesten. Vi realiserer rekke gevinster av Helseplattformen, ikke minst på legemiddelområdet der vi har etablert lukket legemiddelsøyfe.

Tiltak	Ansvar
Pågående tiltak (videreføres)	
Videreføre arbeidet med å utvikle standardiserte helhetlige pasientforløp som sikrer forutsigbarhet, kvalitet og samhandling mellom ulike tjenestenivåer	Helseforetakene
Videreføre og bredde arbeidet med standardisering av fagprosedyrer og arbeidsprosesser lokalt og regionalt	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Styrke fagledernetverkene som regionale arenaer for utvikling av helsetjenesten, samling om beste praksis og reduksjon av uønsket variasjon	Helse Midt-Norge RHF Helseforetakene
Pilotere og bredde samvalg ¹¹ slik at pasienter får mulighet til å medvirke i valg av behandlingsalternativer	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Videreutvikle tjenesten klinisk farmasi	Helseforetakene
Styrke og videreføre eksisterende og nye nasjonale og internasjonale ¹² satsinger og retningslinjer på legemiddelområdet	Helseforetakene Helse Midt-Norge RHF
Nye tiltak	
Innføre regional forsyningsløsning (endose) for å oppnå lukket legemiddelsøyfe	Helseforetakene

¹¹ [Samvalg – du kan være med og bestemme - Helsenorge](#)

¹² [WHO's satsing Medication without harm](#)



Sentrale begreper

Handlingsplanen benytter samme definisjoner og begreper som Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023. Definisjonene er hentet fra Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, undersøkelsen ForBedring og Direktoratet for økonomistyring.

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 og er tilgjengelige og rettferdig fordelt.

Pasientsikkerhet: Vern mot unødig skade som følge av helse- og omsorgstjenestens ytelser eller mangel på ytelser.

Pasientsikkerhetskultur: Hvordan ledelse og ansatte samarbeider for å redusere risiko for uønskede hendelser i helsetjenesten, og gjenspeiler de delene av organisasjonskulturen som har betydning for risiko i pasientbehandling.

Pasientskade: Utilsiktet skade som har oppstått som et resultat av behandling eller tjenester eller som tjenesten har bidratt til, som krever ytterligere overvåking, behandling eller sykehusinnleggelse, eller som har dødelig utgang.

Kvalitetsforbedring: 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 og nytenkende ideer og tjenester.

Forbedringskunnskap: Kunnskap som er nødvendig å lykkes med systematisk kvalitetsforbedringsarbeid. Det innebærer forståelse for virksomheter og tjenester som systemer og prosesser, variasjon i prosesser, hvordan du skaper læring fra erfaring og endringspsykologi. Risikostyring er et viktig hjelpemiddel i styringen.