

# Hva må til for å lykkes med pakkeforløp kreft?

Regional veileder,  
Juni 2020



# Forord

*Regional veileder for organisering og oppfølging av pakkeforløp kreft er utarbeidet av Regionalt innsatsteam pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring, etter ønske fra helseforetakene.*

*Veilederen er ment som et hjelpemiddel og er basert på «Nasjonal plan for implementering av pakkeforløp for kreft 2014-2015» og helseforetakenes erfaringer med hva som skal til for å lykkes.*

*Ikke alt passer for alle, men det er forsøkt å synliggjøre hva som må til for å lykkes med organisering og oppfølging av pakkeforløpene.*

*Målgrupper for veilederen er ledere i helseforetak, sykehus, underliggende enheter og andre aktører som deltar i arbeidet med pakkeforløp kreft. Elementer fra veilederen kan også, for noen helseforetak, ha overføringsverdi til andre pakkeforløp.*

*Dette er en første utgave. Vi ønsker at veilederen skal være et best mulig hjelpemiddel, og den vil derfor bli oppdatert og supplert etter hvert som behovet tilsier det. Vi er derfor interessert i alle forslag til forbedringer.*

*Forbedringsønsker sendes [postmottak@helse-sorost.no](mailto:postmottak@helse-sorost.no)*

*Ikke til!*

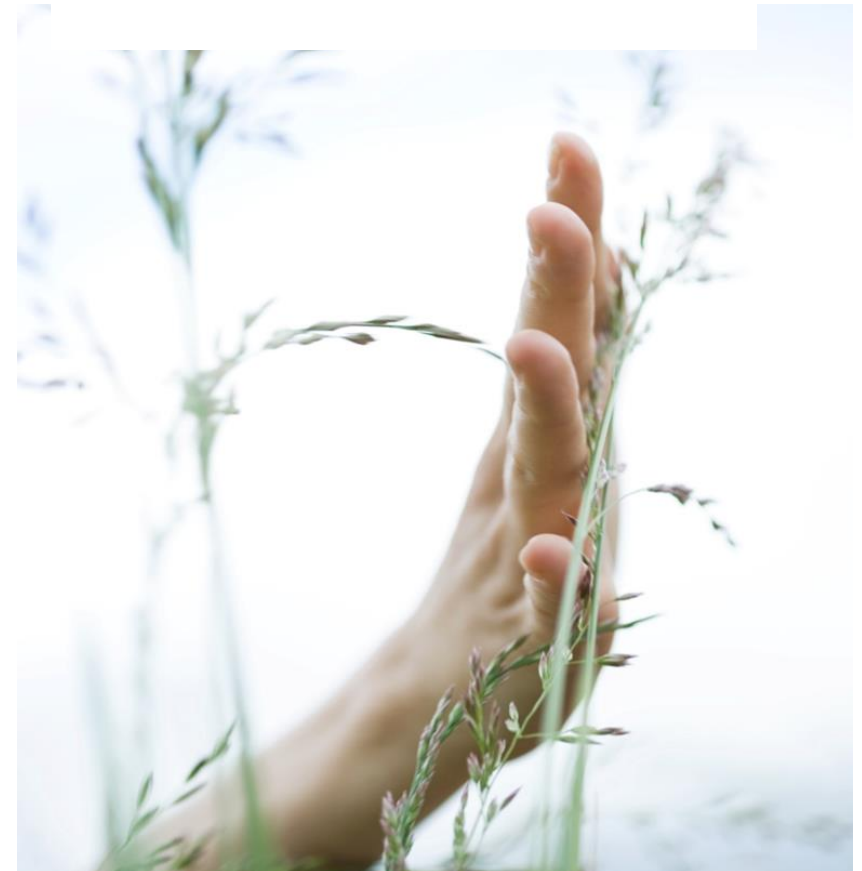


*Vennlig hilsen*

*Siv Cathrine Høymork,  
avdelingsdirektør enhet somatikk og rehabilitering,  
Medisin og helsefag, Helse Sør-Øst RHF*

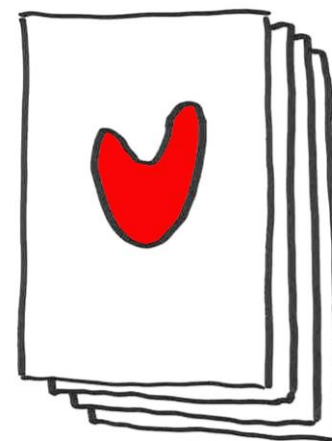
*Gode og likeverdige helsetjenester  
til alle som trenger det,  
når de trenger det.*

Visjon for Helse Sør-Øst



# Innholdsfortegnelse

|                    |                                               |
|--------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Side 4 ....</b> | Definisjoner                                  |
| <b>Side 5 ...</b>  | Hvorfor pakkeforløp                           |
| <b>Side 6 ....</b> | Organisering av pakkeforløp i helseforetakene |
| <b>Side 7 ....</b> | Suksessfaktorer organisering                  |
| <b>Side 8 ....</b> | Forløpsleder                                  |
| <b>Side 9 ....</b> | Suksessfaktorer forløpsleder                  |
| <b>Side 10....</b> | Forløpskoordinator                            |
| <b>Side 11....</b> | Suksessfaktorer forløpskoordinator            |
| <b>Side 12....</b> | Andre lederes ansvar                          |
| <b>Side 13....</b> | Suksessfaktorer andre ledere                  |
| <b>Side 14....</b> | Forløpsgjennomgang                            |
| <b>Side 15....</b> | Suksessfaktorer forløpsgjennomgang            |
| <b>Side 16....</b> | Forbedringsteam                               |
| <b>Side 17....</b> | Suksessfaktorer forbedringsteam               |



*«Vi har fått pakkeforløp for kreft, som har gitt pasientene større trygghet, forutsigbarhet og raskere behandling.»*

Bent Høie, Sykehustalen 2019

# Definisjoner

## Pasientforløp:

Er en helhetlig, sammenhengende beskrivelse av en eller flere pasienters kontakter med ulike deler av helsevesenet i løpet av en sykdomsperiode.

Det kan strekke seg fra hjem til hjem, men kan også avgrenses til for eksempel kun en akuttsløyfe. Et pasientforløp kan også defineres ut fra diagnose, symptomer eller funksjon. Helseforetak og kommuner står fritt til å utarbeide egne pasientforløp.



Foto: Morten Rakke / Sykehuset i Vestfold



*«Norge skal bli et foregangsland for gode pasientforløp».*

Leve med kreft, Nasjonal kreftstrategi (2018-2022)

## Pakkeforløp:

Et pakkeforløp er et standard pasientforløp som beskriver organisering av utredning og behandling, kommunikasjon/dialog med pasient og pårørende, samt ansvars plassering og konkrete forløpstider.

Pakkeforløpene er basert på nasjonale faglige retningslinjer i de nasjonale handlingsprogrammene på kreftområdet.

Pakkeforløpene er normgivende og følges opp nasjonalt.

# Hvorfor pakkeforløp?

## Nasjonale pakkeforløp kreft skal:

- Bidra til å heve kvaliteten på norsk kreftomsorg
- Legge grunnlaget for bedre samhandling i pasientforløpet, og samtidig redusere risikofaktorer og unødvendig ventetid for pasientene.
- Bidra til rask diagnostikk og behandling uten ikke-medisinsk begrunnet ventetid.

Nasjonal plan for implementering av pakkeforløp for kreft 2014-2015



Foto: Istockphoto

*«Det er ikke pasienten som skal være pakken. Pasienten skal få pakken....»*

*..Endringene innebærer at systemet skal tilpasses menneskene. Ofte har pasientene opplevd det motsatte.»*

Erna Solberg, Statsminister  
Nyttårstalen 1. januar 2015

Det er et uttalt mål i implementeringsplanen at helseforetakene bruker resultatene fra monitoreringen til systematisk forbedring og kvalitetsarbeid

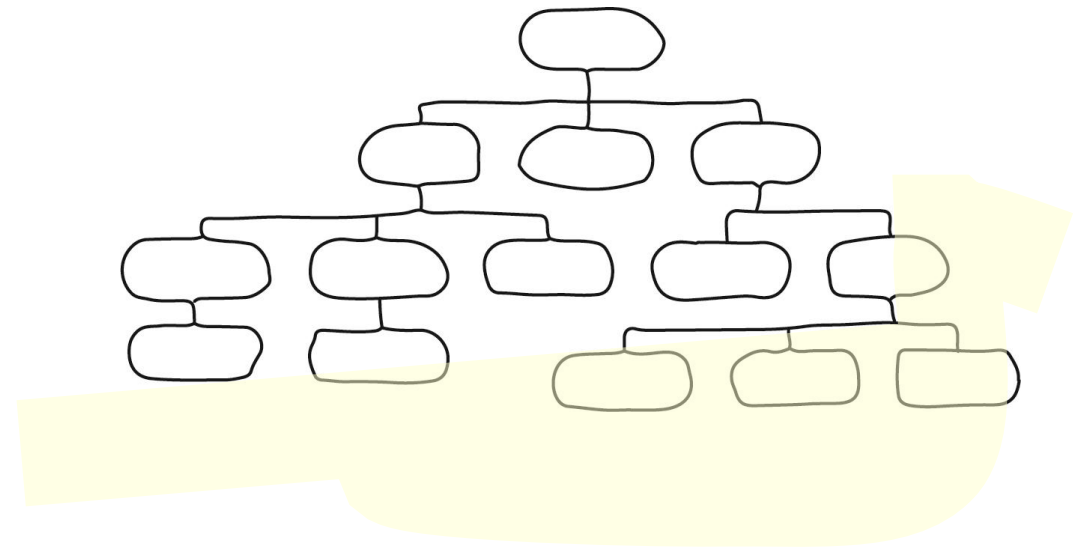
# Organisering av pakkeforløp i helseforetakene

Helseforetakene er ulikt organisert og har forskjellige tilbud. Pakkeforløp må derfor organiseres etter lokale forhold og til det beste for pasienten.

Det er likevel noen generelle grep som kan anbefales for å lykkes med organiseringen av pakkeforløp. Disse er beskrevet i det følgende som «suksessfaktorer».

Det er viktig at arbeid med pakkeforløp er forankret i helseforetakets toppledelse. Dette bidrar til at viktige beslutninger blir tatt og sikrer kontinuerlig oppfølging.

Arbeidet med pakkeforløpet må være godt koordinert og krever samhandling både internt og eksternt.



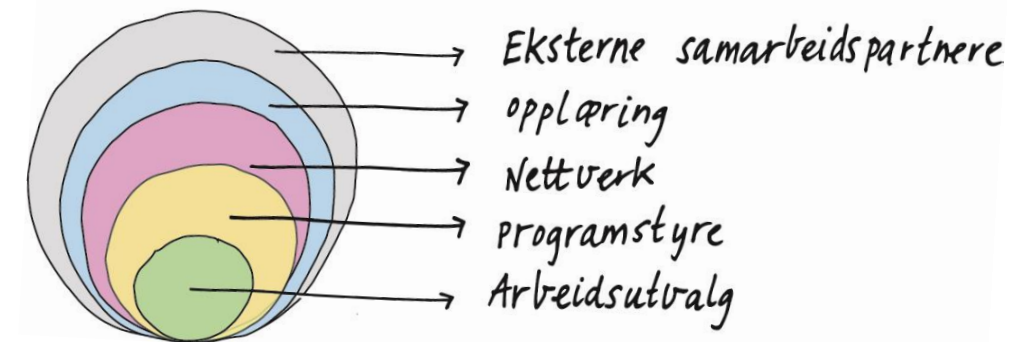
# Suksessfaktorer organisering

## Ressurser:

- Det bør være tilgang på prosessveiledere med forbedringskompetanse både i klinikk og stab.
- Brukere og ansatte må involveres.
- Det bør utpekes dedikerte ressurspersoner fra analyse som sikrer at data om pakkeforløp er tilgjengelig.

## Anbefalinger:

- Ansvar for overordnet koordinering, oppfølging og læring på tvers må være tydelige definert i HF-et. Dette er spesielt viktig i forløp som involverer flere helseforetak/divisjoner/klinikker.
- Det bør etableres et felles system i helseforetaket for kontinuerlig opplæring i pakkeforløp.



Eksempel på organisering av pasientforløpsarbeid fra Sykehuset i Vestfold

# Forløpsleder

Det foreligger ingen sentrale føringer for hvordan pakkeforløp skal ledes på tvers av enheter, fag og nivåer. Det anbefales at helseforetaket utnevner én forløpsleder til hvert enkelt forløp.

Forløpsleder har ansvar både for implementering, utvikling og oppfølging av forløp.

Forløpsleder bør være på plass når nye pakkeforløp innføres i helseforetaket. Noen av helseforetakene betegner en slik rolle for «forløpseier». For å unngå misforståelser anbefales at alle bruker betegnelsen forløpsleder.

En viktig forutsetning for å lykkes er at forløpsleder har forstått sin rolle og har tilstrekkelig myndighet. Samtidig må rollen være kjent og akseptert blant alle aktørene.



# Suksessfaktorer forløpsleder

## Kvalifikasjonskrav:

- Bør fortrinnsvis være en seksjons- / avdelingsleder.
- Må ha faglig innsikt i det aktuelle forløpet og kjennskap til relevante administrative systemer.
- Bør ha evne til å lede og koordinere prosesser.
- Bør ha kunnskap om forbedringsmetodikk.
- Personlig egnethet, interesse og engasjement for rollen

## Fullmakt:

- Kan innkalle ledere uavhengig av plassering eller nivå.
- Kan løfte opp problemstillinger og anbefalinger til foretakets overordnede forløpsledelse, klinikkleder-/divisjonsmøter.
- Skal ha tilgang til aktivitetstall og forløpsdata.
- Skal etablere et formalisert samarbeid med forløpskoordinator.

## Utviklingsansvar:

- Sørge for implementering, lokal tilpassing og kontinuerlig forbedring av pakkeforløpet ved bruk av forbedringsteam. Les mer på side 16.
- Delta i relevante fora for erfaringsutveksling, deling og læring på tvers.

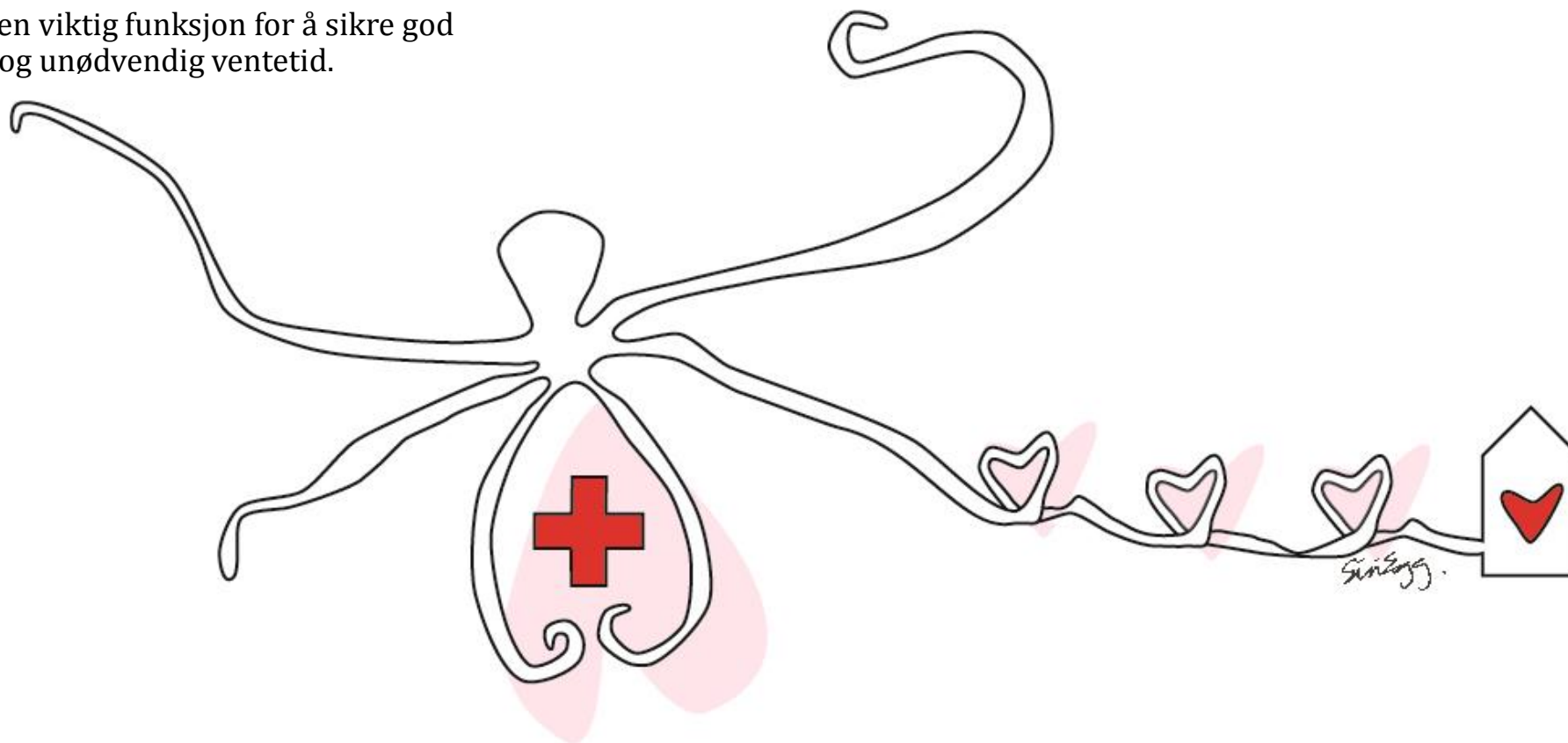
## Oppfølgingsansvar

- Følge opp og rapportere på måloppnåelse for forløpet.
- Ledet og sikre deltakelse fra relevante aktører i forløpsgjennomgang.
- Følge opp problemstillinger og forbedringstiltak fortløpende.

# Forløpskoordinator

Det er et tydelig krav fra sentrale helsemyndigheter om at alle pakkeforløp skal ha en forløpskoordinator.

Forløpskoordinator er en viktig funksjon for å sikre god pasientopplevelse, flyt og unødvendig ventetid.



# Suksessfaktorer forløpskoordinator

*«Vi har gode erfaringer med et nettverk av forløpskoordinatorer som bidrar til erfaringsoverføring og veiledning»*

Liv Marit Sundstøl,  
prosessdirektør, Sykehuset Østfold

## Kvalifikasjonskrav:

- Skal ha faglig innsikt i det aktuelle forløpet, samt kjennskap til relevante administrative systemer.
- Bør ha evne til å lede og koordinere prosesser.
- Må ha gode kommunikasjonsferdigheter.
- Bør ha kunnskap om forbedringsmetodikk.

## Pasientrettede oppgaver:

- Være pasientens og pårørendes kontaktperson.
- Følge opp den enkelte pasient, også ved uteblivelse av timeavtaler.
- Koordinere avtaler med involverte instanser.
- Samarbeide nært med forløpsleder.

## Administrative oppgaver:

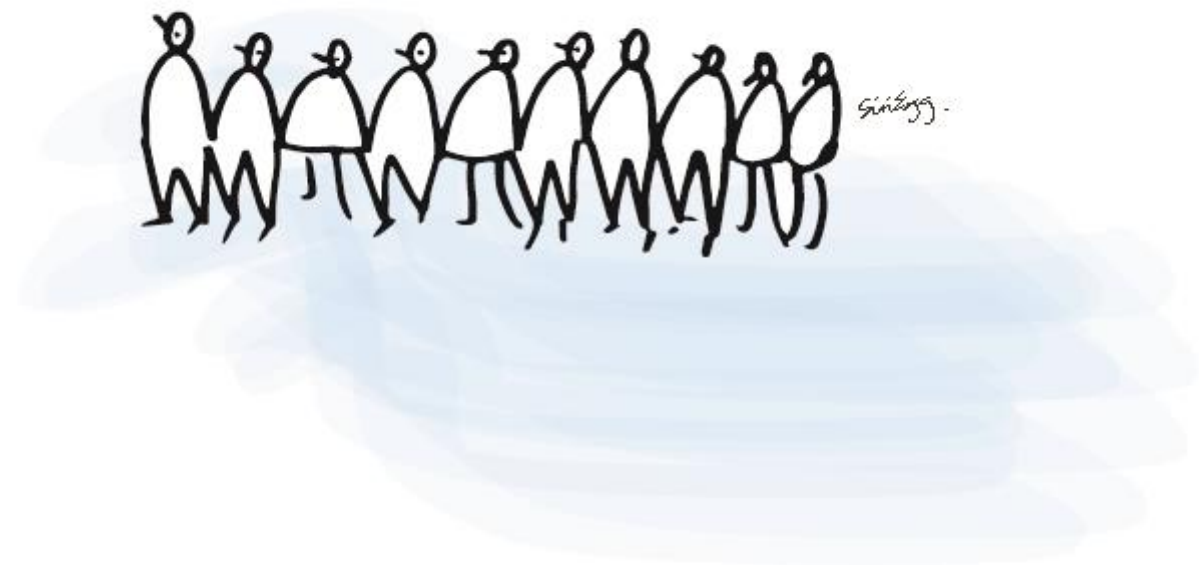
- Sørge for at pasienten får oppgitt kontaktinformasjon til forløpskoordinator.
- Oversikt over forløpstider og sikre koding av målepunkter.
- Delta i forløpsgjennomgang, identifisere flaskehalser og foreslå forbedringer.
- Delta i relevante fora for erfaringsutveksling, deling og læring på tvers.

# Andre ledes ansvar

Alle ledere som er involvert i et pasientforløp, har ansvar både for sin del, og for helheten i forløpet.

For å sikre helhetlige forløp er helseforetaket avhengig av å etablere møteplasser på tvers. Noen helseforetak har gode erfaringer med å etablere «Forum for pakkeforløp».

Det anbefales at alle ledere som er involvert i et forløp, deltar på forløpsgjennomgang.



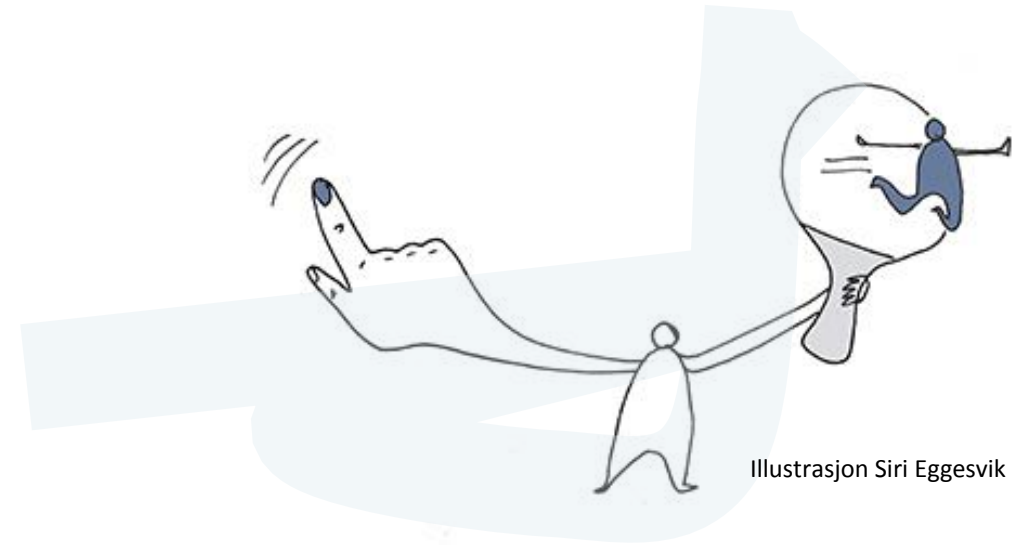
# Suksessfaktorer andre ledere

*«For å få til gode helhetlige forløp må ansvarlige linjeledere i forløpet involvere seg. Alle ledere har medansvar for å løse flaskehalser i naboenheterne, i tillegg til i sin egen.»*

Catherine Bjerke, Avdelingsleder,  
Avdeling for klinisk drift og utvikling,  
Oslo Universitetssykehus

## Ansvar :

- Delta i forløpsgjennomganger og andre samarbeidsmøter.
- Gjøre data tilgjengelig på bestilling fra forløpsleder.
- Igangsette og følge opp tiltak for sin del av forløpet.
- Sikre opplæring og informasjon til ansatte i sin del av forløpet.



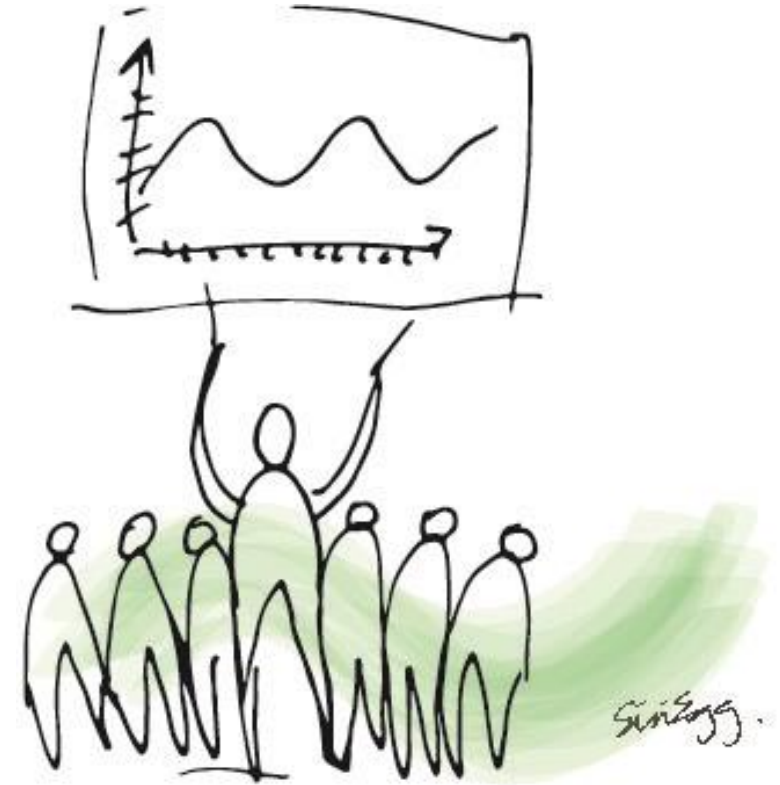
Illustrasjon Siri Eggesvik

# Forløpsgjennomgang

Det anbefales å benytte forløpsgjennomgang som redskap for oppfølging av resultatoppnåelse, identifisere forbedringsområder og foreslå forbedringstiltak.

Det anbefales at forløpsgjennomgang utføres månedlig, og spesielt der det er utfordringer med å nå de fastsatte målene.

Minimum en gang årlig bør det arrangeres et stormøte med alle berørte aktører.



# Suksessfaktorer forløpsgjennomgang

## Anbefalte deltakere:

- Forløpsleder
- Kodeansvarlig
- Fagansvarlig lege
- Forløpskoordinator
- Analyseansvarlig
- Andre relevante aktører

## Gjennomføring:

- Forløpsleder leder møtet.
- Oppfølging av tiltak fra forrige forløpsgjennomgang.
- Presentasjon og diskusjon av data.
- Feire gode resultater.
- Foreslå tiltak for forbedring.

Film om forløpsgjennomgang fra  
Sykehuset i Vestfold <https://vimeo.com/366270738>

*«En vellykket forløpsgjennomgang  
forutsetter at data, fakta og dedikerte  
analysefunksjoner er tilgjengelig.»*

Øyvind Antonsen, Ass. fagdirektør,  
Akershus universitetssykehus

## Forberedelse:

- Forløpsleder innkaller til møte i god tid.
- Analyse henter ut data, for eksempel:
  - Registreringskvalitet.
  - Andel innenfor / utenfor normert tid.
  - Variasjon i forløpstid.
  - Identifisere årsakene til funn gjennom journalgjennomgang.

# Forbedringsteam

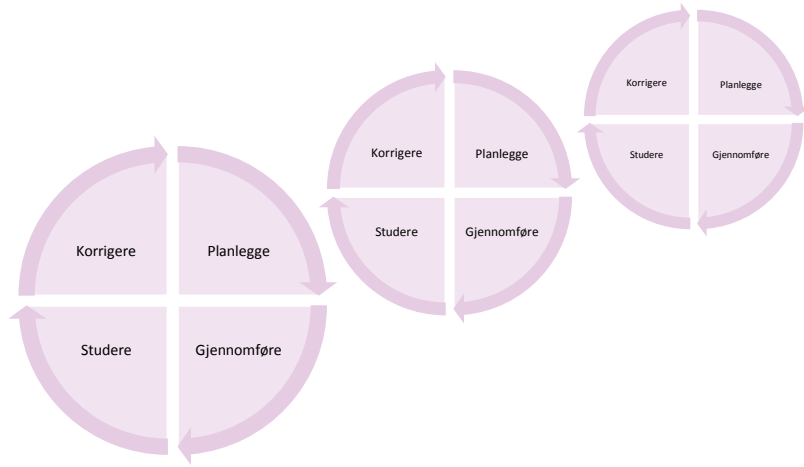
Implementering og oppfølging av pakkeforløpene krever forbedringskompetanse og reell brukermedvirkning.

Det anbefales at helseforetakene etablerer tverrfaglige forbedringsteam knyttet til hvert enkelt pakkeforløp. Dette vil være spesielt viktig i forbindelse med implementering av nye pakkeforløp og for forbedringer av pakkeforløp der man har utfordringer.

En grunnleggende faktor i alt forbedringsarbeid er at brukererfaringer legges til grunn og at brukere involveres i forbedringsarbeidet.



# Suksessfaktorer forbedringsteam



## Teamet bør ha følgende kompetanse:

- Ledelse av pasientforløp
- Analytisk
- Forbedringskunnskap og -erfaring
- Ha evne til å se helhet
- Ha kommunikasjonsferdigheter

## Eksempel på deltakere:

- Teamet bør ledes av forløpsleder og bestå av forløpskoordinator, representant fra analyse.
- Brukerrepresentanter og representanter fra samarbeidende avdelinger/aktører som er viktig for å løse utfordringene, må medvirke på hensiktsmessig måte.
- Hvert team bør ha en veileder i forbedringsarbeid som fasiliteter og understøtter både utvikling og oppfølging av forløp.

- Det anbefales å benytte [forbedringsmodellen](#).
- Se også [forbedringsguiden](#)

