

I sikre hænder



Forberedelsespakke
for kommuner

I sikre hænder

www.isikrehænder.dk
www.patientsikkerhed.dk

Udgivet af Dansk Selskab for Patientsikkerhed
Hvidovre hospital
Kettegård Allé 30
Afsnit P610
2650 Hvidovre

Layout: Herrmann & Fischer

I sikre hænder

Indhold

Velkommen til I sikre hænder	4
Forberedelse	4
Ledelsens rolle	5
Opgaver for ledelsen på kommunalt niveau.....	6
Styregruppe	6
Forbedringsledelsesteam	7
Projektleder	7
Sponsor	8
Pilotenheder.....	9
Forbedringsteam.....	9
Forbedringskompetencer	11
Kommunikation – at opbygge vilje	11
Erfaringer fra de fem ”gamle” kommuner.....	12
Tidsplan.....	13
2016	13
2017	13
2018	13
Forberedelsesseminar	14
Sådan foregår forbedringsarbejdet i praksis	14
Litteratur	16

I sikre hænder

Velkommen til I sikre hænder

Mange borgere er udsat for tryksår, medicineringsfejl og andre utilsigtede hændelser og skader i kontakten med sundhedsvæsenet. En del af skaderne medfører sygehusindlæggelser, som kunne undgås. Det er baggrunden for, at Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse (SUM), Kommunernes Landsforening (KL) og Dansk Selskab for Patientsikkerhed (DSFP) i samarbejde gennemfører programmet I sikre hænder.

I sikre hænder startede i fem kommuner i 2013, og nu går 14 kommuner videre med at sprede de gode erfaringer. Det ambitiøse mål med initiativet er på sigt, at alle borgere i landet skal modtage kommunale sundheds- og omsorgsydelser af samme høje kvalitet, og at kommunerne opbygger en varig platform for forbedringsarbejdet.

På projektparternes vegne vil Dansk Selskab for Patientsikkerhed gerne byde de 14 nye kommuner velkommen til I sikre hænder. I kan være med til at realisere det ambitiøse mål. Vi glæder os til at arbejde sammen med jer.



Teammøde på I sikre hænder plejecenter

I sikre hænder

Forberedelse

23. november er 5-8 ledere, inklusive projektlederen, fra hver af de 14 nye kommuner inviteret til et forberedelsesseminar om I sikre hænder, men allerede nu kan kommunerne med fordel gå i gang med en række forberedelser.

I første omgang er det opgaver, der involverer ledelsen af ældre-/sundheds-/omsorgsområdet på kommunalt niveau. Når projektleder og pilotenheder er udpeget, er der også en række opgaver, som de nye nøglepersoner kan begynde at forberede.

Ledelsens rolle

Hvis der skal opnås holdbare og vedvarende forbedringer, er det nødvendigt med grundlæggende forandringer i de daglige rutiner. Forbedringer sker kun, hvis man gør noget nyt, noget man ikke plejer. I organisationen vil der være ildsjæle, som har blik for, hvordan arbejdet kan tilrettelægges bedre. Men der vil også være modstand og barrierer imod forandring.

Det er essentielt, at I sikre hænder har opmærksomhed og prioritet fra ledelsens side. Det gælder ledelsen både på det overordnede kommunale niveau og de lokale ledere på pilotenhederne. Ledelsen må demonstrere, at I sikre hænder er et vigtigt indsatsområde for kommunen/enheden, og at arbejdet i I sikre hænder har sammenhæng med det øvrige kvalitetsarbejde i kommunen. Her spiller kommunikationen omkring initiativet en vigtig rolle.

Skal der skabes fremdrift i forbedringsarbejdet, kræver det opmærksomhed fra ledelsens side. Ledere fungerer som rollemodeller, og derfor virker det motiverende, hvis lederne selv tilegner sig kompetencer i forbedringsmetoder, deltager i læringsseminarer, er værter ved kommunebesøg og deltager i studieture.

Deltagelse i I sikre hænder forudsætter, at:

- kommunen deler programmets ambition om at arbejde systematisk med forbedringsarbejde og datadrevet ledelse
- der er ledelsesopbakning på: Institutions-, direktions-, samt politisk niveau. Ledelsen skal være villig til at sikre fremdrift i patientsikkerhedsarbejdet, eliminere strukturelle forhindringer og tage ansvaret for, at forbedringerne fastholdes på langt sigt
- kommunen enten har - eller ønsker at have - en organisering, der understøtter tværfagligt samarbejde og sikrer mulighed for at inddrage forskellige faggrupper
- ledelsen i kommunen holder tæt kontakt til de medarbejdere, der arbejder i frontlinjen, og er i stand til at skabe motivation og resultater
- kommunen er indstillet på at afsætte de nødvendige ressourcer til, at medarbejdere og ledelse kan deltage i programmets arrangementer og uddannelsesforløb, i løbende opfølgning af borgernes/patienternes behov, samt til løbende monitorering af de indsatser, der igangsættes i forbindelse med programmet
- ansættelse af 1-2 fuldtids projektledere, der har ansvar for forankring og drift i kommunen

I sikre hænder

Opgaver for ledelsen på kommunalt niveau

En af de første opgaver er at skabe en organisatorisk struktur omkring I sikre hænder.

På baggrund af erfaringer fra de fem nuværende kommuner i I sikre hænder kan der gives nogle gode råd om, hvordan man mest hensigtsmæssigt kan organisere indsatsen.

For at forbedringsarbejdet skal få gennemslagskraft er der en række overvejelser, man som ledelse skal gøre sig, når arbejdet tilrettelægges. Når der udpeges projektleder, er det vigtigt at vælge en person med de rette kompetencer. Det er også nødvendigt, at projektlederen har adgang til organisationens beslutningstagere, så-
dan at de forhindringer, der opstår undervejs, kan fjernes.

Styregruppe

Erfaringerne viser, at en stærk styregruppe for projektet er en vigtig forudsætning for succes.

Styregruppen skal gennem de kommende tre år sikre, at der er fremdrift og energi i forbedringsprocessen. Det er styregruppens ansvar, at kommunen når sine mål i I sikre hænder.

Styregruppen afspejler ledelsens engagement i forbedringsarbejdet, træffer beslutninger, fjerner barrierer, tildeler økonomi, overvåger fremdriften, efterspørger data og planlægger spredningen.

Blandt styregruppens opgaver er:

- at opbygge vilje i organisationen til forbedringsarbejdet
- at udvælge pilotenheder og medlemmerne af forbedringsteamene
- at afsætte nødvendige ressourcer, tid, økonomi, support til forbedringsarbejdet
- at hjælpe med at sætte mål for teamene
- at kvalitetsafdelingen stiller konkrete ressourcer, fx hjælp til data, til rådighed for teamene
- at efterspørge data og resultater af teamenes arbejde
- at fjerne barrierer for forbedringsarbejdet
- at formidle resultaterne af teamenes arbejde
- at udvikle en strategi for spredning af forbedringer

Fra arbejdet i de nuværende kommuner i I sikre hænder er det blevet klart, at de kommuner, der opnår de bedste resultater, er de, hvor styregruppen har repræsentation fra kommunens øverste ledelse. Medlemmer af styregruppen kunne fx være ældrechefen og de ledere, der på kommuneniveau er ansvarlige for plejecentrene, for hjemmeplejen og for sygeplejen. Desuden lokale ledere, der er involveret i forbedringsarbejdet, fx forstanderne for de plejecentre, der er pilotenheder.

Styregruppen skal ikke være større end nødvendigt for at træffe beslutninger. Men for at styregruppen kan træffe og eksekvere beslutninger, er det en fordel at inddrage fx hjælpemiddelcentralen, visitationen ol. i styregruppens arbejde, eventuelt kan disse støttefunktioner tilknyttes styregruppen ad hoc. Også de lokale pårørende-ældre-råd kan evt. ad hoc tilknyttes styregruppen.

Det har vist sig hensigtsmæssigt, at styregruppen træder sammen mindst en gang om måneden, for at sikre at nødvendige beslutninger kan træffes uden forsinkelse.

I sikre hænder

Nye arbejds gange for hjælpemidler

Bente Øllgaard, projektleder i Thisted Kommune

Da vi begyndte at arbejde med tryksårspakken, tænkte vi i starten ikke over det, men efter et stykke tid, fik vi en reaktion fra lederen af hjælpemiddelsektionen. Hun var blevet opmærksom på, at forbruget af hjælpemidler til forebyggelse af tryksår var øget.

Vi inviterede hende med i styregruppen, og jeg var også ude og besøge hjælpemiddelsektionen. Fordi hun deltog i styregruppemøderne, fik vi hurtigt afklaret nogle ting, som gjorde arbejds gangene nemmere for teamene:

Vi fik indrettet det sådan, at det scoreskema, som vi bruger til at vurdere tryksårsrisiko, det kan nu også bruges som ansøgningsskema om hjælpemiddel i den elektroniske journal. Der blev samtidig skabt klarhed om, at når frontlinjemedarbejderne havde vurderet, at der var brug for et hjælpemiddel, så kunne hjælpemiddelsektionen ikke stille spørgsmålstejn ved den vurdering. De kunne hjælpe til at afklare, hvilket hjælpemiddel der var mest hensigtsmæssigt, men ikke, om der var brug for et hjælpemiddel.

Tidligere var der også et problem med, at ventetiden på nogle hjælpemidler var længere, end det var hensigtsmæssigt. Det har vi også fået løst. Blandt andet har vi fået indrettet det sådan, at der i forbindelse med vores akutpladser og træningspladser er nogle små lokale depoter, med fx en ekstra trykaflastende madras, en ekstra pude osv. Sådan at der er mulighed for at give borgeren de relevante hjælpemidler hurtigt.

Forbedringsledelsesteam

Projektleder

Det er hensigtsmæssigt, at der til at varetage den daglige drift af I sikre hænder, udnævnes en projektleder. Opgaverne for projektlederen er at hjælpe pilotenhederne og særligt de frontlinjeteam, som udfører forbedringsarbejdet i det daglige. Projektlederen sørger for, at teamene forstår deres opgaver, stiller krav til teamene, efterspørger mål, data og resultater og står til rådighed med viden, opmuntring og støtte.

Mindst en gang om ugen tager projektlederen ud til alle igangværende team for at deltage i tavlemøder, se på data og diskutere fremdrift og barrierer. Projektlederjobbet er en udgående funktion, ikke et skrivebordsjob. Erfaringen er, at der på projektlederposten med fordel kan vælges en person, som har personligt mod og gennemslagskraft, ser muligheder, hvor andre ser forhindringer, er i stand til at motivere andre og evner at indgå i samarbejde og netværk.

For at sikre at der løbende er tilstrækkelig kapacitet til at støtte, vejlede og coache frontlinjeteamene, er det en fordel, hvis der foruden en egentlig projektleder yderligere er mindst en medarbejder, der kan assistere med projektlederopgaverne. Det kan være en medarbejder, som har kompetencer inden for særlige dele af forbedringsarbejdet, fx brug af data.

At opgaven ikke er isoleret til en enkelt person, gør kontinuiteten nemmere fx i ferieperioder. Senere i programmet, når I sikre hænder skal spredes til mange enheder – og ikke kun de få pilotenheder, kan der desuden blive brug for ekstra kapacitet på denne post.

I sikre hænder tilbyder, at projektlederen og yderligere en medarbejder modtager en uddannelse til forbedringsagent.

I sikre hænder

Sponsor

I arbejdet i de nuværende kommuner i I sikre hænder har det vist sig, at fremskridtene går trægt, hvis ikke projektlederen har direkte adgang til og tydelig opbakning hos ledelsen på kommunalt niveau.

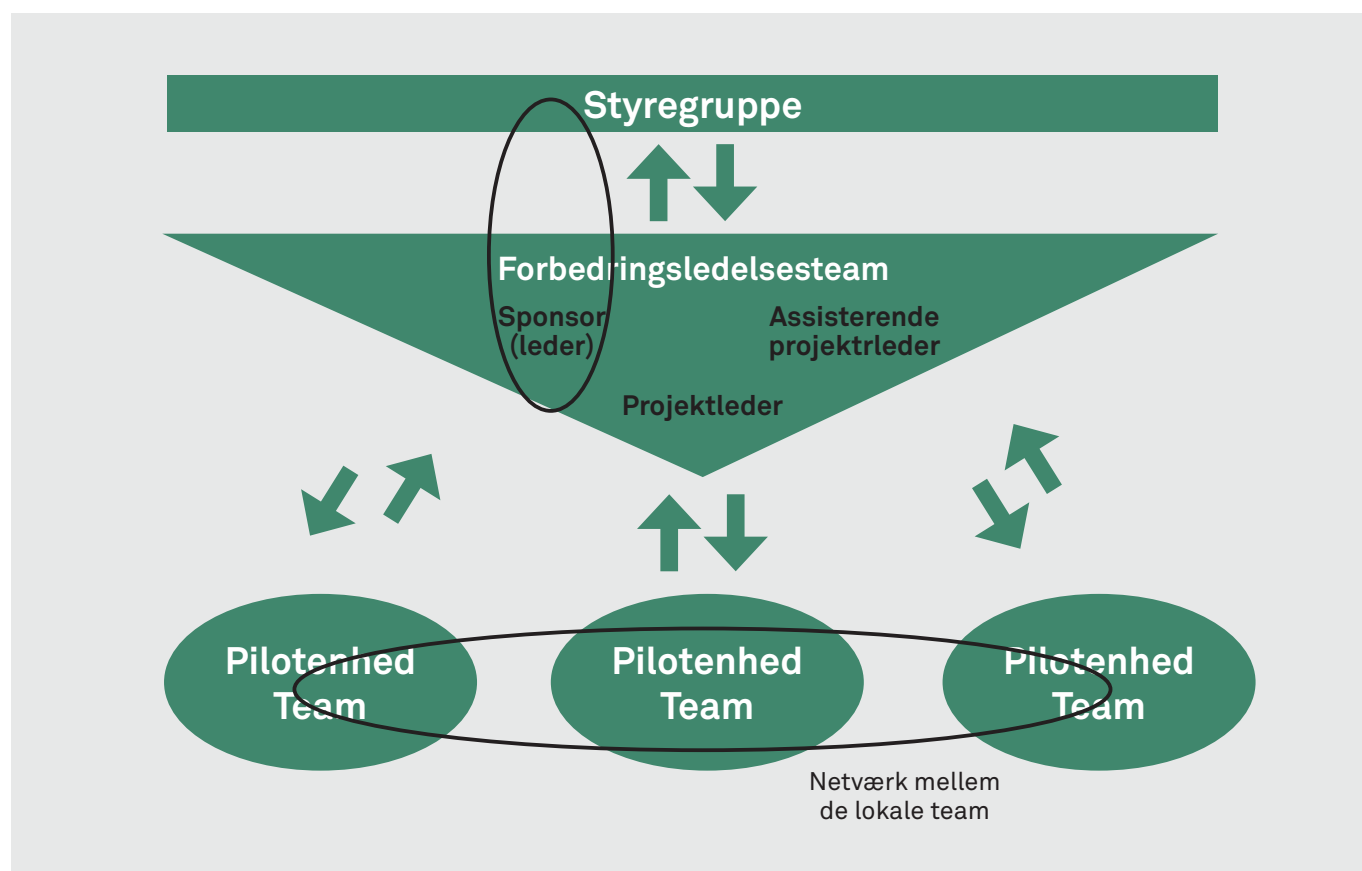
For at sikre, at projektlederen er handlekraftig i det daglige, foreslås det, at der oprettes et forbedringsledelsesteam, en slags "direktion" for I sikre hænder i kommunen.

Forbedringsledelsesteamet kan fx bestå af projektlederen, assisterende projektleder(e) og en sponsor. Sponsoren er en leder fra det overordnede tværgående niveau i kommunen og er også medlem kommunens styregruppe for I sikre hænder.

Sponsorens opgaver er blandt andre:

- at holde fokus på forbedringsarbejdet i kommunen
- at tale forbedringsarbejds sag over for den øvrige ledelse i kommunen
- at støtte projektlederen og teamene
- at koordinere på tværs
- at fjerne barrierer, som gør sig gældende på kommuneniveau.

Forslag til organisation omkring I sikre hænder i kommunen



Forbedringsledelsesteamet varetager den daglige drift af I sikre hænder. Medlem af forbedringsledelsesteamet er blandt andet en sponsor, en kommunal leder, der også er medlem af styregruppen for I sikre hænder.

I sikre hænder

Pilotenheder

Kommunen udpeger to-tre pilotenheder, herunder mindst et plejecenter, evt. en rehabiliteringsenhed og en hjemmepleje-sygepleje-enhed. Erfaringerne viser, at hvis man ikke har integreret hjemmesygepleje, kan det være en fordel at vælge pilotenheder, som ligger i samme område, sådan at de sygeplejersker, der betjener plejecentrene, også fra starten er med i forbedringsarbejdet.

Erfaringerne viser, at de enheder, der opnår størst succes, er de, hvor både ledelse og medarbejdere er motiverede og har vilje og lyst til at gå i gang. Eventuelt enheder, hvor der i forvejen findes kompetencer i forbedringsarbejde, eller som tidligere har arbejdet med kvalitetsforbedringer og opnået resultater. For at sikre kontinuitet og forankring af forbedringsarbejdet, kan desuden vælges enheder, hvor personaleomsætningen er lav. Det er op til kommunens ledelse at vurdere, hvilke enheder der egner sig bedst til at gennemføre pilotfasen. Gerne i samarbejde med den nye projektleder. Dansk Selskab for Patientsikkerhed stiller sig også til rådighed med vejledning i valg af pilotenheder.

Fordel, når pilotenhederne ligger i samme distrikt

Plejecenterchef Lene Corydon-Petersen, Sønderborg Kommune

Vi startede med tre pilotenheder en hjemmepleje, en hjemmesygepleje og et plejecenter. Hjemmeplejen og hjemmesygeplejen hørte sammen, men plejecentret lå i et andet distrikt. Hvis vi skulle starte op igen ville det være en fordel, at plejecentret lå i samme distrikt, sådan at man kan prøve ting af på tværs samtidig.

Forbedringsteam

Grundstenene i arbejdet for forbedringer er de lokale team, der arbejder rent praktisk med at forbedre arbejdsgangene i dagligdagen. Teamet er ansvarlig for at afprøve og iværksætte forandringselementer, der kan føre til en bedre praksis. Det er vigtigt, at teammedlemmerne indgår i det daglige arbejde med borgerne og er direkte involverede i forandringsprocesserne.

Det typiske forbedringsteam består af tre-fem frontlinjemedarbejdere, som deltager på de halvårlige læringsseminarer. Det er personer, som har ekspertise i og til dagligt beskæftiger sig med det område, som teamet skal arbejde med. Teamet sammensættes tværfagligt, sådan at det sikres, at alle aspekter af pleje og behandling tænkes ind. Teamet ledes normalt af en erfaren medarbejder, evt. med lokal lederfunktion.

Særlige fagpersoner kan tilknyttes ad hoc, fx demenssygeplejerske, diætist, sårplejerske eller fx en medarbejder med ekspertise i data. Disse vil typisk ikke deltage på læringsseminarerne.

Når teamene sammensættes og teammedlemmerne udpeges, er det hensigtsmæssigt at kigge på både formelle kvalifikationer, personlige egenskaber og gennemslagskraft.

De forbedringsteam, der nedsættes nu, bliver gennemgående over de kommende år. Teamene vil på læringsseminarer og andre netværksaktiviteter opnå kompetencer i forbedringsarbejde, og disse kompetencer styrkes og udbygges undervejs, sådan at der er en vekselvirkning mellem det praktiske forbedringsarbejde og den teoretiske viden.

I sikre hænder

For at opnå forbedringer er det ikke nok at gøre sig mere umage og arbejde hårdere. Det er nødvendigt, at ændre og tilpasse arbejdsgangene, sådan at der opnås større sikkerhed, og sådan at de opnåede forbedringer er forankrede i organisationen og derfor kan fastholdes.

Det tager tid at udvikle nye arbejdsgange. Der er brug for at mødes i teamet, planlægge afprøvninger, gennemføre dem og beskrive resultatet. Erfaringsmæssigt bør der afsættes mindst en time ugentligt til forbedringsarbejdet pr. teammedlem. Til gengæld vil der på sigt være tid at spare, efterhånden som arbejdsgangene tilrettelægges mest muligt hensigtsmæssigt.

Teammedlemmerne skal turde

Hanne Miang, projektleder i Sønderborg Kommune, om at udvælge og dyrke de rette personer til forbedringsteamene:

De er first-movers, igangsættere. Men de har også en personlighed, der gør, at de tør at stå frem, at de tør at gå foran. De er ikke blege for at tage diskussionen med deres kolleger. De kan sige tingene, så det kan forstås af alle, og hvis pressen ringer, tør de stille op. De skal selvfølgelig have ledelsesopbakning, men de skal også turde det. Vedholdenhed og insisteren er også gode egenskaber. Men det vigtigste er, at vi har de modige med.

Det er ikke alle, der kan det hele fra starten, men som projektleder kan man dyrke teammedlemmerne, sådan at de bliver bedre til at performe. Jeg sætter tid af til at snakke med dem om, hvad opgaven er. Hjælper dem i gang. Og jeg prøver at give dem noget ekstra. Fx at de kan komme afsted til internationale konferencer og præsentere deres arbejde.

De egenskaber, der er vigtige hos teammedlemmerne er uafhængige af deres uddannelsesbaggrund. Det kan være hjælpere, assistenter eller sygeplejersker. Det handler om personlighed. De skal være gode rollemodeller.

Tværfaglighed i hjemmeplejeteamet

Merete Larsen, projektleder i Frederiksberg Kommune:

I forhold til forbedringsarbejdet i hjemmeplejen, så blev der i starten nedsat et team, bestående af hjælpere, assistenter og en sygeplejerske, der dog i starten ikke havde mulighed for at deltage hver gang.

*Da det reelle tavlemøde skulle stå sin prøve, fandt teamet hurtigt ud af, at det var nødvendigt at **tænke mere tværfagligt**, således at alle faggrupper, herunder terapeuter og sygeplejersker, der også havde deres gang i hjemmet hos borgeren, deltog aktivt i tavlemødet. Det viste sig nemlig, at også deres viden og indspark var vigtige for at løse kerneopgaven med sammenhæng og kvalitet, der understøtter hinanden.*

I sikre hænder

Forbedringskompetencer

De deltagende kommuner vil blive bistået i at opnå kompetencer og kapacitet i at arbejde med systematisk forbedringsarbejde og datadrevet ledelse, som efterfølgende vil kunne anvendes til at opnå resultater også på andre områder. Det er målet at kommunerne opnår en varig platform for forbedringsarbejdet.

Der er tilrettelagt et omfattende program for at understøtte den udvikling.

Hver kommune inviteres til at deltage med:

- max 20 medarbejdere (inklusive ledere) på læringsseminarer (3x2dage)
- to medarbejdere på forbedringsagentuddannelsen
- op til 25 mellemledere på mellemlederprogram
- 5-8 ledere/projektledere på forberedelsesseminar

Kommunikation – at opbygge vilje

Erfaringer fra forbedringsprojekter er, at kommunikation og formidling er vigtige elementer i infrastrukturen omkring forbedringsarbejdet. Det er nødvendigt for at sprede viden og information, og kommunikation kan også bruges til at skabe motivation og lyst til forbedring.

Det kan fx ske ved, at der er åbenhed og gennemsigtighed omkring data og patientsikkerhedsproblemer. Ved at sætte fokus på problemernes omfang og gøre dem synlige kan der skabes en brændende platform, der giver medarbejderne lyst til at forbedre. Det kan fx ske ved at synliggøre data, eller ved at bruge ”patienthistorier”, dvs. eksempler på, hvordan borgere unødigt er blevet skadet.

At opbygge vilje i organisationen er en vigtig forberedelse til I sikre hænder. Styregruppen kan evt. inddrage kommunens kommunikationsafdeling for at tilrettelægge kommunikationen, sådan at den bedst muligt støtter op om forbedringsindsatsen.

Det kan fx være, at der behov for et internt nyhedsbrev, nyheder på intranet og hjemmeside, lanceringsevent og evt. kontakt til den eksterne presse.

I sikre hænder har en hjemmeside, der stiller fagligt materiale og nyheder fra DSFP til rådighed. På samme hjemmeside er der mulighed for at præsentere informationer og resultater på tværs af de deltagende kommuner med henblik på erfaringsudveksling, videndeling og gensidig inspiration.

I sikre hænder

Erfaringer fra de fem "gamle" kommuner

Erfaringer fra de fem kommuner, der har været med siden 2013, viser, at skader og utilsigtede hændelser for en stor dels vedkommende kan elimineres, når der arbejdes målrettet med forbedringsmetoderne. Flere plejecentre og hjemmepleje-sygepleje-enheder har fx opnået mere end 300 dage mellem opståede tryksår og alvorlige medicinfejl.

De fem "gamle" kommuner i I sikre hænder, Frederiksberg, Lolland, Sønderborg, Viborg og Thisted, er alle startet med to-tre pilotenheder, fordelt på plejecentre og hjemmepleje-sygepleje-enheder. I de fem kommuner er man nu godt i gang med at sprede internt til resten af kommunen. De fem kommuner vil i netværk og på læringsseminarer dele deres erfaringer om, hvordan de i praksis har opnået resultater. Erfaringerne vil også blive indarbejdet i et forbedringskatalog, som vil blive stillet til rådighed for de 14 nye kommuner.

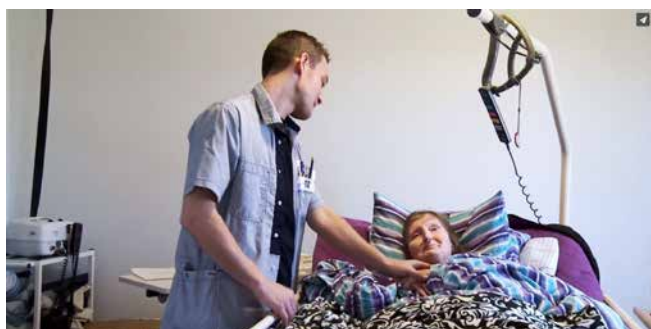
De fem kommuner får desuden en aktiv rolle i opskaleringen. Der udpeges et fakultet af kompetente ledere, projektledere og medarbejdere, der selv har haft succes med forbedringsarbejdet, og som kan fungere som eksperter på forbedringsmetoder og fagligt indhold på læringsseminarerne.



November 2015: Et år uden tryksår og medicinfejl. Tillykke til Dragsbækcentret i Thisted.



December 2015. 200 dage uden tryksår og medicinfejl på Skovcentret, Lolland Kommune. Godt gået!



I sikre hænder har produceret en kort video, der beskriver arbejdet for at udrydde tryksår. <https://vimeo.com/126599502>

I sikre hænder

Tidsplan

Spredningen af I sikre hænder fra fem til 19 kommuner sker over en tre-årig periode i perioden 2016-2018.

Forberedelsesfasen starter nu og strækker sig frem til forberedelsesseminaret i november 2016.

Derefter starter det lokale forbedringsarbejde i de udvalgte pilotenheder.

2016

Uge 33:

Kommunen udpeger projektleder
Navne sendes til
tina.lynge@patientsikkerhed.dk
senest 16. august 2016 mhp. deltagelse
i forbedringsagentuddannelsen.

Tidsplan for forbedringsagentuddannelsen:
http://patientsikkerhed.dk/content/uploads/2016/06/forbedringsagentuddannelsen_hold10.pdf

Uge 35:

Kommunen udpeger pilotenheder.

Uge 36:

8. september
DSFP holder webex for projektlederne om data og baselinemålinger, som herefter går i gang på pilotenhederne.

Uge 43:

25.-27. oktober
Projektledere deltager i 1. samling på forbedringsagentuddannelsen

Uge 47:

23. november
Forberedelsesseminar for udbredelse af I sikre hænder (www.isikrehaender.dk)
Sidste frist for tilmelding er 24. oktober

2017

7.-8. februar	Læringsseminar 1
10.-11. oktober	Læringsseminar 2

2018

15.-16. maj	Læringsseminar 3
November	1-dags afslutningsseminar

Forberedelsesseminar

Ved forberedelsesseminaret deltager kommunens øverste ledelse, projektlederen samt lederne fra de udpegede pilotenheder.

Formålet med seminaret er, at kommunens ledelse får en forståelse for, hvad det indebærer at deltage i et kollektivt (læringsnetværk), som er rammen om I sikre hænder de kommende to år. Blandt andet introduceres forbedringsarbejdets metoder, forbedringsmodellen og arbejde med tidstro data.

Seminaret skal ruste kommunens ledere til at komme godt fra start og at forberede teamene til læringsseminar 1.

I sikre hænder

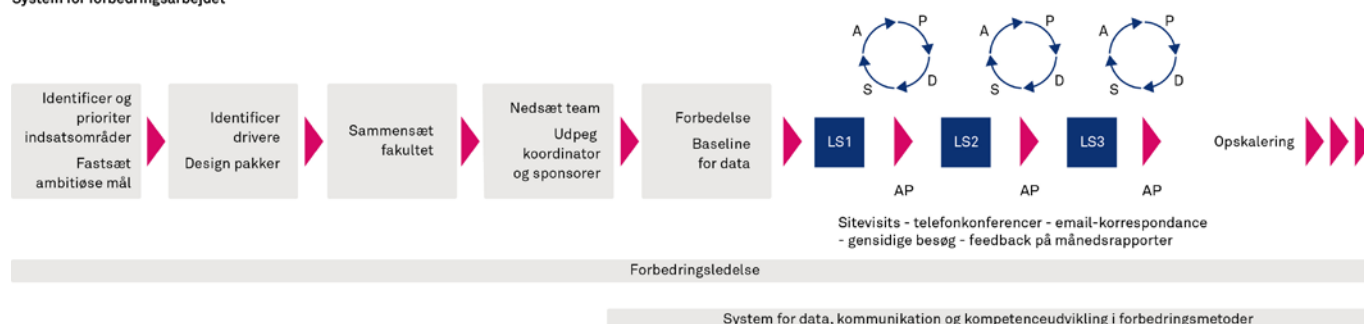
Sådan foregår forbedringsarbejdet i praksis

I sikre hænder er ikke baseret på ny sundhedsfaglig viden, men handler om at ændre på vante arbejdsgange. Arbejdsgange, der ofte er udviklet med større eller mindre grad af tilfældighed, og som med tiden er blevet ”måden vi gør tingene på her”. De kan være svære at ændre på, selv om de ikke leverer de ønskede resultater. I sikre hænder introducerer en ny forbedringstankegang, der har potentiale til at bryde vanerne og skabe varige forbedringer.

I sikre hænder bygger på såvel internationale som danske erfaringer med forbedringsarbejde i sundhedsvæsenet. Forbedringsarbejdet foregår i et systematisk arbejdende læringsnetværk (collaborativ), hvor flere organisationer arbejder sammen mod et fælles mål.

Forbedringsmodellen anvendes som metode til implementering. Med forbedringsmodellen afprøver og tilpasser man sine ideer - først i lille skala. Det betyder, at ideer, der viser sig vanskelige at gennemføre, kan forkastes tidligt i forløbet. Gennem talrige, fortløbende afprøvninger og tilpasninger af forbedringsideer i stadig større skala, i mange forskellige situationer og under forskellige omstændigheder sikrer man, at gode ideer overlever, og dermed øger man chancerne for, at forandringer resulterer i blivende forbedringer.

System for forbedringsarbejdet



Organisationens ledelse har en helt central rolle i processen. Ledelsen identificerer og prioriterer indsatsområder, sætter mål for arbejdet, opretholder tæt kontakt til de team, der arbejder med forbedringer i dagligdagen, fjerner barrierer og sikrer, at kompetencerne i forbedringsmetoder er til stede i organisationen.

I sikre hænder

Forbedringsarbejdet varetages af de frontlinjemedarbejderne, der arbejder blandt borgerne til daglig, so-su-hjælpere og -assistenter, sygeplejersker, ergoterapeuter, fysioterapeuter osv. For hver enhed, der deltager i forbedringsarbejdet, etableres et forbedringsteam til at drive processen frem. På kommuneniveau er der desuden en projektleder, der varetager den daglig drift af I sikre hænder.

Både ledelser, projektleder og team deltager i et systematisk arbejdende læringsnetværk – et collaborativ, der udveksler ideer, erfaringer, resultater og engagement, efterhånden som arbejdet skrider frem. Netværket støttes af et sekretariat (DSFP) og et fakultet af fagpersoner med ekspertise i forbedringsmetoder.

Netværket, inklusive ledere, mødes ca. halvårligt til læringsseminarer, hvor teamene fremlægger og diskuterer deres arbejde, og hvor eksperter underviser i forbedringsmetoder og brug af data i forbedringsarbejdet. Til læringsseminarerne har hvert team typisk udarbejdet et storyboard med præsentation af arbejdsproces og resultater. Ved seminarerne udveksles ideer og erfaringer, og teamene får kontakter til kolleger, der arbejder med tilsvarende problemstillinger.

Mellem læringsseminarerne foregår det daglige forbedringsarbejde ude i praksis. Der gennemføres småskalaafprøvninger, som beskrevet i Forbedringsmodellen, og fremdriften monitoreres med lokale, tidstro data. En gang om måneden udarbejder teamet en kort beskrivelse af, hvordan det går med forbedringsarbejdet. Hvilke afprøvninger er teamet i gang med? Er der opnået resultater? Er der opstået barrierer? Projektlederen samler input fra teamene og supplerer med data i en månedsrapport. DSFP giver skriftlig feedback på månedsrapporten til projektlederen, som igen videreformidler feedback til de enkelte team.

I arbejdsperioderne mellem læringsseminarerne opretholdes kontakten i netværket. Der er telefonkonferencer, gensidige besøg kommunerne imellem og besøg fra sekretariatet og fakultetet.

Processen understøttes af en aktiv kommunikation, fejring af succes og åbenhed og gennemsigtighed omkring data.



Storyboard på læringsseminar for I sikre hænder

I sikre hænder

Litteratur

I sikre hænder hjemmeside
www.isikrehaender.dk

Dansk Selskab for Patientsikkerheds vidensbase om forbedringsarbejde.
<http://patientsikkerhed.dk/forbedringsarbejde/>

Et kvalitetsprogram – Fra Patientsikkert Sygehus til forbedringsarbejde på sundhedsområdet. Dansk Selskab for Patientsikkerhed, juli 2015.
<http://patientsikkerhed.dk/materialer/et-kvalitetsprogram-fra-patientsikkert-sygehus-til-forbedringsarbejde-paa-sundhedsomraadet/>

Forbedringsledelse – nye dimensioner i lederskabet. Beth Lilja. Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen nr. 6/2015.
<http://patientsikkerhed.dk/materialer/forbedringsledelse-nye-dimensioner-i-lederskabet/>

Metoder til hurtige og holdbare forbedringer i sundhedsvæsenet, Dansk Selskab for Patientsikkerhed, 2013
<http://patientsikkerhed.dk/materialer/metoder-til-hurtige-og-holdbare-forbedringer-i-sundhedsvaesenet/>

High-Impact Leadership, IHI
<http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/HighImpactLeadership.aspx>

Seven Leadership Leverage Point, IHI
<http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/SevenLeadershipLeveragePointsWhitePaper.aspx>

Jim Reinertsen, 'How to Go Naked':
<http://www.hfma.org/Content.aspx?id=3703>

Kommunikation som drivkraft for forbedringerne i det kommunale sundhedsvæsen. Dansk Selskab for Patientsikkerhed, februar 2016
<http://patientsikkerhed.dk/materialer/kommunikation-drivkraft-forbedringerne-kommunale-sundhedsvaesen/>