

Oplæg til dansk fellowprogram

Det danske sundhedsvæsen står i disse år over for en række udfordringer: nye behandlingstilbud, flere ældre og mangel på arbejdskraft i alle faggrupper. Hvis udfordringerne skal imødegås, er der bl.a. behov for at arbejdet med forenkling og forbedring af kvalitet bliver accelereret og at implementering foregår systematisk, i dybden og på tværs af fagligheder og sektorer.

Arbejdet med at forbedre kvalitet for patienter og borgere går hånd i hånd med at forbedre arbejdsglæde og -miljø. Den nødvendige kundskab og kompetencer i forbedringsmetoder er ikke tilstrækkeligt til stede i det danske sundhedsvæsen til at udviklingen sker uden en særlig indsats.

Gennem det nationale ledelsesprogram uddannes ledere i at skifte fokus fra kvalitetskontrol til datadrevet ledelse, men dette kan ikke stå alene. Derfor har det danske sundhedsvæsen siden 2014 sendt klinikere og ledere til The Scottish Quality and Safety Fellowship, hvor ca. 25 personer har gennemført programmet.

Pladserne til danskere er begrænset på programmet og for at øge kapaciteten har Holbæk Sygehus henvendt sig til Dansk Selskab for Patientsikkerhed (herefter PS!) for et samarbejde om at udvikle et dansk fellowprogram.

Det danske fellowprogram i forbedringskundskab og forbedringsledelse har en varighed på 10 måneder og fellows opnår kompetencer i:

- **Ledelse og gennemførelse af forbedringsarbejdets tre dimensioner: kvalitetsplanlægning, -forbedring og -overvågning.** Planlægning med udgangspunkt i en ægte forståelse af patienternes behov, fokus på ressourcer og potentiale, prioritering af indsatser (bl.a. ved en pareto-analyse) og en sund skepsis i forhold til at opnå realistiske resultater. **Forbedring** ved hjælp af en palet af forbedringsmetoder og -redskaber udvikles, afprøves og implementeres forbedringer. **Overvågning** der monitorerer hvorvidt processer er stabile og på tilfredsstillende niveau, og tilpasse og justere, hvis dette ikke er tilfældet.
- **Motivation og nudging:** forstå psykologien af forbedringsarbejde og motivation for at kunne inspirere andre til at ændre adfærd.
- **Organisering og drift af forbedringsarbejde:** planlægge og gennemføre de forskellige faser i et forbedringsarbejde, herunder systematisk udvikle og afprøve forbedringsideer.
- **Inddragelse af patienter og pårørende:** være i stand til at inddrage brugere og vise merværdi af inddragelsen.
- **Udlevelse af populationsansvar:** i lyset af sundhedsreformen og de krav udviklingen stiller til sundhedsvæsenet, er et vigtigt element hvordan populationsansvaret konkret kan udleveres. Deltagerne skal kunne igangsætte og facilitere tværgående indsatser, som understøtter et populationsansvar.
- **Problemafklarung og -forståelse:** gennemføre foranalyse af et potentielt kvalitetsproblem, bl.a. ved at udarbejde en baseline, at sætte klare og ambitiøse mål, så forbedringsarbejdet løser rigtige problemer

- **Datamanagement:** udvikle de nødvendige og relevante proces- og resultat-indikatorer, indsamle, analysere og præsentere data ved hjælp af Statistisk Proces Kontrol (SPC).

Form og indhold

Læringen i programmet er praksisnær og baseret på undervisning, studiebesøg, afprøvninger i praksis, feedback på fremdriftsrapporter, dialoger og refleksioner blandt fellows på programmet, forbedringsteams i praksis og coaching igennem vejledning. Programmet skaber en platform for læring sammen med andre fellows og gør det muligt at arbejde målrettet med ambitioner om forbedring i den praksis, hvor fellow arbejder.

Læringsaktiviteterne (internater, studietur og feedback på eget forbedringsarbejde er tilrettelagt efter principperne i aktionslæring, så aktiviteterne er:

- **Relevante** (direkte knyttet til det daglige arbejde)
- **Deltagercentrerede** (anerkender og imødekommer forskellige individuelle behov)
- **Problembaserede** (ved at tage udgangspunkt i deltagernes egne problemstillinger fra arbejdet og erfaringer)
- **Interaktive og udfordrende** (ved at fellowprogrammet veksler mellem forskellige typer af læringsaktiviteter og læringsmetoder)
- **Baseret på og anerkender** fellows tidligere erfaringer

Der er en høj grad af deltagerinvolvering, med selvvalgt organisatorisk forbedringsinitiativ og fagpersonligt udviklingsønske, i ledelse af forbedringsarbejde i praksis sammen med ledelse (sponsor) og team.

Programmet giver dybdegående viden og handlekompetence i følgende emner:

- Demings' System of Profound Knowledge som forståelsesramme for at kunne skabe succes med forbedringsarbejde.
- Forbedringskundskab, som metode til forbedringer, anvendelse af forbedringsmodellen (MFI: Model For Improvement) som omdrejningspunkt og værktøjskasse af forbedringsarbejde.
- Den menneskelige side af forbedringer; ledelse af og coaching i forbedringsarbejde.
- Statistisk Proces Kontrol (SPC) Indsamling, præsentation og analyse af data.
- Afprøvninger (PDSA) som et af de vigtigste værktøjer i forbedringsarbejde.

Fellowprogrammet forløber over ti måneder med start efter aftale (fx marts 2026). Programmet bliver faciliteret af PS! og en række nationale og internationale undervisere med ekspertviden og erfaring inden for deres felt. Fellowprogrammet vil benytte de bedste internationale forbedringseksperter som undervisere fra PS! internationale netværk med bl.a. Institute for Healthcare Improvement (IHI), NHS England, Scotland og Wales og King's Fund. PS! samarbejder med NHS Education for Scotland om udvikling og gennemførelse af programmet.

Programmet indledes med deltagelse i en international conference, som skal bidrage til forståelse af kvalitet og forbedring i et internationalt perspektiv og give fellows mulighed for at høre de vigtigste internationale kræfter inden for feltet og organisationer som har opnået enestående resultater indenfor kvalitet og patientsikkerhed fx fra Institute for Healthcare Improvement (IHI), Children's Cincinnati, Bellin Health, NHS East London Foundation Trust. Derudover består programmet af fire to-dags internater i Danmark.

Alle fellows gennemfører et mindre forbedringsprojekt som skal understøtte den personlige læring og gerne bidrage til konkrete forbedringer på eget arbejdssted. Projektet vælges i samarbejde med programmets undervisere, således at fellows har projekter, der giver højest muligt læringsudbytte.

Mellem internaterne gennemfører fellows konkret forbedringsarbejde i egen praksis, som afrapporteres i fremdriftsrapporter, som fellows modtager feedback på fra en ekspert. Hver fellow har desuden fem coachingseancer med en ekspert. Til alle læringsaktiviteter vil der være selvstudie i dansk- og engelsksproget litteratur og konkrete øvelser, som fellows skal gennemføre.



Målgruppe

- Mellemledere i klinikken – både ledelse af medarbejdere og ledelse af funktioner
- Udvide til også at være andre kliniske faggrupper, fx kliniske udviklingssygeplejersker samt fx ergo- og fysioterapeuter i lignende funktioner, risikomanagere og patientsikkerhedskoordinatorer

Anbefalinger i forhold til organisering lokalt

- Optagelse forudsætter opfyldelse af kriterier, en motiveret ansøgning og stærk ledelsesopbakning. Kandidaterne bør arbejde som kliniker, arbejde med patientsikkerhed i sit daglige arbejde og arbejde med et forbedringsprojekt under forløbet udgangspunkt i en konkret problemstilling som har relevans og potentiale for mobilisering i egen afdeling.
- Alle fellows har en sponsor (en leder i den afdeling hvor fellow er ansat) som støtter fellow under programmet.
- Fellow og sponsor vælger i samarbejde med programmets undervisere et projekt der giver maksimal læring, værdi i afdelingen og muligvis kan spredes til andre afdelinger.
- Fellow har mulighed for at arbejde målrettet et aftalt antal timer om ugen på projektet
- Fellow har mulighed for at sammensætte et team (1-2 kollegaer) til sparring og små opgaver
- Sponsor og fellow indgår et formaliseret samarbejde omkring løbende afrapportering af status af projektet (resultater, udfordringer mv.)

Fellowprogrammet står på skuldrene af gode erfaringer. PS! har siden 2013 uddannet tæt på 1000 forbedringsagenter, og 2015- 2023 leveret et fellowprogram til Nyt Aalborg Universitetssygehus med mere end 50 fellows. I begge programmer har deltagerne med deres nye kompetencer gennemført forbedringsarbejde der har bidraget med værdi til patienter og organisation. Samtidig henter programmet inspiration fra PS!' mangeårige samarbejde med Skotland i "Scottish Fellowship".