



Kvalitetsledelse fra et chefperspektiv

Sygeplejechef Helen Kæstel
Ældre og Handicapforvaltningen



**Aalborg
Kommune**

Det nationale kvalitetsprogram

Hvordan har vi lykket med at opnå:

1. Bedre borgeroplevet kvalitet (Færre forebyggelige indlæggelser)
2. Øget faglighed (kompetenceudvikling af ~ 3000 medarbejdere)
3. Bedre økonomi (mindre medfinansiering ifm indlæggelser)
4. Øget trivsel og lavere sygefravær blandt SoSu-medarbejdere

Forsat

REGION NORDJYLLAND	AKUTTE GENIND- LÆGGELSER INDENFOR 30 DAGE, PCT.	VENTETID TIL GEN- OPTRÆNING, DAGE	SOMATISK FÆRDIG- BEHANDLINGS- DAGE PÅ SYGEHUSENE, DAGE	FASTHOLDELSE AF SOMATISK SYGE PÅ ARBEJDS- MARKEDET, PCT.	FASTHOLDELSE AF PSYKISK SYGE PÅ ARBEJDS- MARKEDET, PCT. ¹	AKUTTE INDLÆGGELSER PR. 1.000 KOL-PATIENT	AKUTTE INDLÆGGELSER PR. 1.000 DIABETES TYPE 2-PATIENT	FOREBYGGE- LIGE INDLÆGGELSER PR. 1.000 ÆLDRE	ANDEL BORGERE MED DEMENS, ANTI- PSYKOTIKA, PCT.	MIDDEL- LEVETID	DAGLIGE RYGERE, PCT. (2013)
BRØNDERSLEV KOMMUNE	3,2 ↘	14 →	2,6 ↘	77,0 ↘	43,4 ↘	384 ↘	273 ↘	45,2 ↘	11,7 ↘	80,2 ↘	16,8 ↘
FREDERIKSHAVN KOMMUNE	2,6 ↘	10 ↘	0,6 ↘	74,4 ↘	42,1 ↘	436 ↘	283 ↘	54,0 ↘	20,7 ↘	79,9 ↘	19,4 ↘
HJØRRING KOMMUNE	2,7 ↘	11 ↘	1,2 ↘	77,9 ↘	43,3 ↘	486 ↘	283 ↘	59,8 ↘	15,2 ↘	80,8 ↘	18,2 ↘
JAMMERBUGT KOMMUNE	5,0 ↘	20 ↘	2,6 ↘	77,4 ↘	37,3 ↘	469 ↘	311 ↘	61,1 ↘	15,6 ↘	80,5 ↘	18,2 ↘
LÆSØ KOMMUNE	2,5 ↘	6 ↘	0,0 →	90,1 ↘	*	296 ↘	231 ↘	32,2 ↘	*	*	17,9 ↘
MARIAGERFJORD KOMMUNE	5,9 ↘	15 ↘	2,6 ↘	78,9 ↘	55,3 ↘	483 ↘	299 ↘	42,5 ↘	15,6 ↘	80,3 ↘	19,0 ↘
MORSØ KOMMUNE	8,5 ↘	15 →	0,5 ↘	79,1 ↘	35,7 ↘	614 ↘	456 ↘	70,8 ↘	19,4 ↘	79,8 ↘	20,9 ↘
REBILD KOMMUNE	5,4 ↘	6 ↘	3,5 ↘	78,2 ↘	35,3 ↘	568 ↘	262 ↘	42,5 ↘	13,3 ↘	80,7 ↘	13,7 ↘
THISTED KOMMUNE	8,3 ↘	15 ↘	0,0 ↘	82,3 ↘	35,5 ↘	664 ↘	454 ↘	82,2 ↘	18,1 ↘	79,7 ↘	17,9 ↘
VESTHIMMERLANDS KOMMUNE	6,1 ↘	9 ↘	0,6 ↘	76,5 ↘	36,8 ↘	361 ↘	296 ↘	59,4 ↘	18,4 ↘	80,5 →	18,1 ↘
AALBORG KOMMUNE	5,5 ↘	15 ↘	5,0 ↘	76,8 ↘	44,6 ↘	454 ↘	289 ↘	39,3 ↘	15,9 →	80,4 ↘	14,9 ↘

* Data mangler, ** Ikke offentliggjorte tal, vurderes at være for påvirket af manglende indberetninger pga. Sundhedsplatformen

¹ Farvemarkeringen er alene ift. placering ift. landsgennemsnittet



**Aalborg
Kommune**

Vision 2020



Vi fremmer borgernes mulighed for at leve en selvstændig tilværelse. Det gør vi sammen med borgerne og deres netværk. Vi skaber fremtidens velfærd

*Vi skaber fremtidens velfærd
borgerne og deres netværk.*

- Faglighed
- Relationel koordinering
- Lærende tilgang
- Systematik



**Aalborg
Kommune**

Funktionsopdelt organisation

Sygepleje

Borgere: 4.800
Sygeplejersker: ~ 350

40 Plejehjem

~ 1.700 beboere
Social og sundshedassistenter: 600
Social og sundhedshjælpere: ~ 1300
Sygeplejersker: < 20

Hjemmeplejen

Borgere: 9000
Social og sundshedassistenter: ~ 200
Social og sundhedshjælpere: ~ 700

Træning og aktivitet

Aktivitet: ca. 10.000 borgere
Træning: 4200 borgere
Terapeuter: ~ 300

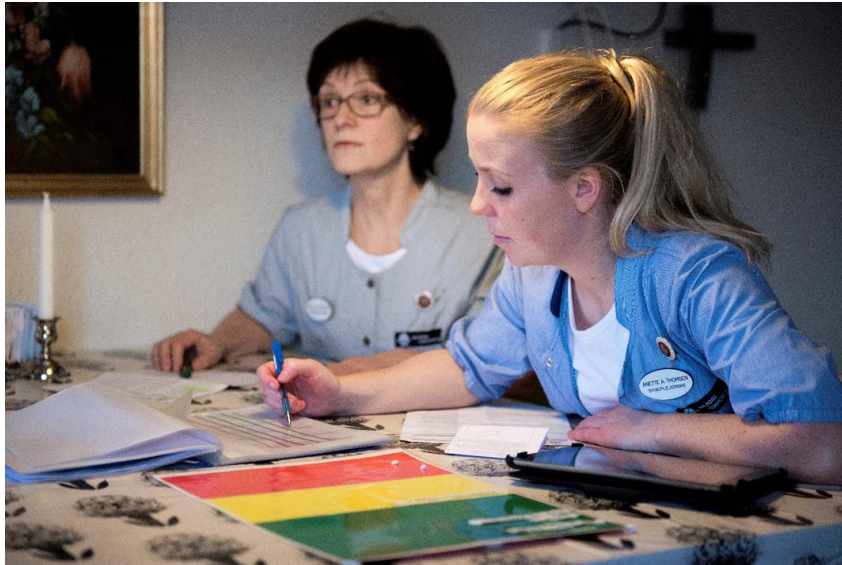
Møder organisationen i øjenhøjde og arbejder med:

- Kvalitetsledelse der bygger på viden (feedback og data)
- Opbygning af evner – grundlæggende faglighed og refleksionskompetencer
- Systematisk brug af forbedringsmodellen
- Feedback loop med viden og meningsdannelse via ”implementeringsnørder” = 5 udviklingssygeplejersker
- Håndholder ”det” og ”dem”, der skal håndholdes (Servant Leadership - Go slow to go fast)
- Skaber lokal læring og adfærdsændring via læringsteam og auditering
- Bottom-up – vi gør det og har gjort det... istedet for at snakke om det!

Et eksempel

Implementering af tidlig opsporing og triage på plejehjem og i hjemmeplejen

1. Et system, der bruges til at opspore ændringer i borgerens normale tilstand – nu digitalt
2. Et mødeforum, hvor ændringerne drøftes og der lægges målrettede planer for borgeren på tværs af faggrupper

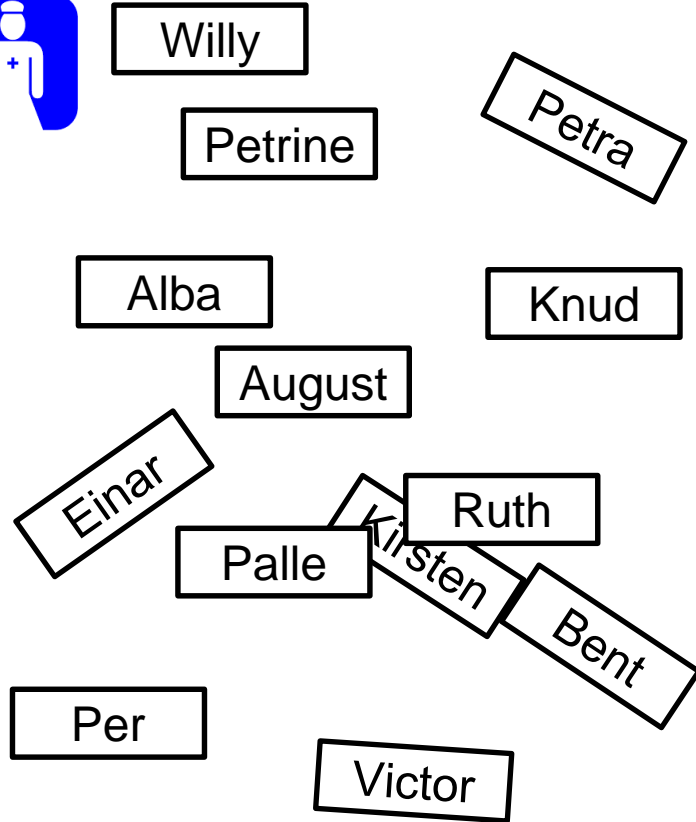


Kommune

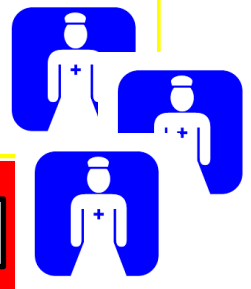
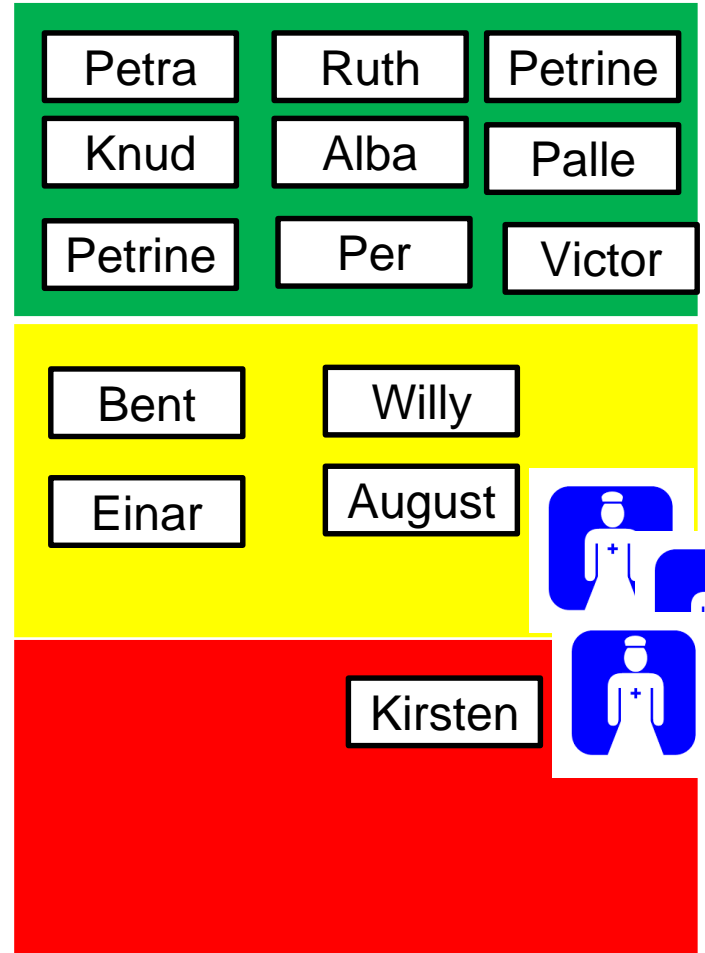
HABITUELSKEMA

HABITUELSKEMA				
Navn:				
Tema: Sæt kryds ved de svar, der passer bedst				
Psykisk og socialt				
Humor	Glad/positiv	Neutral	Trist/negativ/udadreagerende	
Hukommelse	God	Svingende	Glemsom	
Kommunikation	Ingen problemer	Af og til problemer	Ofte	
Social aktivitet	Aktiv	Lidt aktiv	Passiv	
Dagrytme	Stabil	Problemer	Førværet	
Orientering	Kan finde sin bolig	Har svært ved at finde rundt Går hjemmefra		
Almene				
Howdan ser hjemmet ud?	Meget ryddeligt	Ryddeligt	Mindre ryddeligt	
Hvad klarer borger selv?	Målder	Toilet	Påklædning	Bad
Hvad klarer borger selv?	Blomster	Affald/post	Sengeredning	Opvask
Hverdagsaktiviteter				
Generelt initiativ fra borger	Meget	Lidt	Passiv	Svingende
Graden af hygiejne	Veloigneret	Soigneret	Mindre soigneret	
Fysisk aktivitet	Meget aktiv	Aktiv	Passiv	Veklede
Fald	Aldrig	Af og til	Ofte	
Medicinindtag	Administrerer selv	Skal mindes om	Skal hjælpes/ønsker ikke medicin	
Spise og drikke				
Appetit	God	Skal opfordres	Smaltspisende	
Tørst	God	Skal opfordres	Sparsom	
Mægt	Overvægtig	Normal vægtig	Undervægtig	
Mund	Ingen problemer	Skal hjælpes	Klager	
Alkohol	Aldrig	Af og til	Ofte	
Fysiske klager				
Affangsmønstre	Ingen problemer	Af og til forstoppelse	Tynd afføring	
Vandladning	Kontinent		Inkontinent	
Vejtrækning	Normal	Ændret ved bevægelse	Ændret i hvile	
Hoste	Aldrig	Af og til	Ofte	
Træthed	Aldrig	Af og til	Ofte	
Smerte	Aldrig	Af og til	Ofte	
Swimmel	Aldrig	Af og til	Ofte	
Hud	Ingen problemer, hel	Truet	Klager	

Før



Efter



**Aalborg
Kommune**

Et paradigmeskifte?

Før

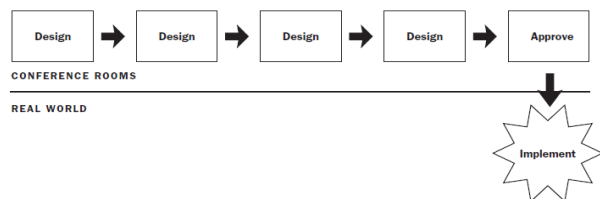
Kick off møde =
implementering er i
hus



Nu

Sociale læreprocesser
på individ og
organisatorisk niveau

Figure 7. The Typical Approach to Standardizing Clinical Processes



**Aalborg
Kommune**



Forbedring = ændring af praksis og adfærd

Forståelse af kvalitetsarbejde, som:

- Kulturforandringer på flere niveauer
- Kompetenceudvikling
- Læring



Facilitering af kvalitetsarbejde

- Ledelse – ledelse og ledelse....
- Opbygning af evner/kapabilitet på forskellige niveauer i organisationen
- Tillid og tålmodighed kombineret med *den kloge brug af data*
- Satsning på implementerings-muskler = topprioriteret



Dilemmaer og barrierer

- Manglende synkronitet i hvad der fokuseres på ledelsesmæssigt fra topledelsen og ned. Det lederen føler sig målt på vil den enkelte rette sin ledelsekraft i mod
- Hullet mellem hvor den enkelte medarbejder er og hvor top ledelsen tror de er!
- Manglende forståelse af, at implementering i store organisationer tager laaang tid og der kan mangle en forståelse heraf, og af hvilke aktiviteter der giver læring og forandring

Hvad nu?

Det Nationale kvalitetsprogram har hjulpet os med at sætte kvalitet på dagsordenen i kommunen

Det samlede sundhedsvæsen har nu brug for:

- Mål og indikatorer, der retter sig mere specifikt imod sektorovergange
- Mål og indikatorer, der retter sig mod inddragelse af borgerne (PRO)
- Mål og indikatorer, der retter sig mod læring



**Aalborg
Kommune**

Mine vigtigste budskaber....

- **Ledelse af implementeringsprocesser er ALT afgørende for om der ændres adfærd og dermed udvikles kvalitet**
- Ledelsens vedvarende fokus er afgørende for en blivende forankring (også topledelsen)
- Tillid – sprede læring istedet for kontrol
- ***Nothing about me without me*** 😊