

# Evaluering

## Forbedringsagentuddannelsen

### Hold 1, 2 og 3

## Forord norsk

Nordisk utdanning for forbedringsagenter er et pågående samarbeidsprosjekt mellom Dansk Selskab for Patientsikkerhed og det norske Pasientsikkerhetsprogrammet I trygge hender.

Samarbeidet er et resultat av behovet for å bygge kompetanse, og et eksempel på hvordan man på en god måte kan lære av hverandre – både på nasjonalt nivå og helsepersonell i mellom.

Bakgrunn for utdannelsen er ønsket om å styrke helsetjenesten med nødvendige kunnskap og evne til gjennomføre og lede forbedringsprosjekter i egen virksomhet. Bare slik skaper vi varige strukturer for systematisk forbedringsarbeid.

Vi får tilbakemelding om at utdannelsen er virkningsfull og opplever stor fremgang hos de deltagerne som er med. Men vi kan alltid bli bedre – og denne evalueringen som er gjennomført gir oss et godt grunnlag for videre utvikling!

## Forord dansk

Den nordiske forbedringsagentuddannelse er et samarbejde mellem Dansk Selskab for Patientsikkerhed og det norske Pasientsikkerhetsprogrammet I Trygge Hender.

Samarbejdet er et resultat af et behov for kompetenceudvikling i forbedringsarbejde, og er et eksempel på et forum hvor man kan lære af hinanden – både på nationalt niveau og sundhedsprofessionelle i mellem.

Baggrunden for uddannelsen er et ønske om at styrke sundhedsvæsenet ved at opbygge kapacitet i forhold til at lede og gennemføre forbedringsprojekter lokalt og derved skabe varige strukturer til at understøtte systematisk forbedringsarbejde.

Tilbagemeldingen på uddannelsen er, at deltagerne er tilfredse og oplever et løft i deres kompetenceniveau. Men vi kan altid blive bedre – og denne evaluering giver os et godt grundlag for videreudvikling.

## Preface English

The Nordic improvement advisor programme is a partnership between The Danish Society for Patient Safety and the Norwegian patient safety programme – In safe hands.

The partnership was based on a need for capacity building, and is an example of a forum in which ideas can be exchanged – on both a national level and between health care professionals.

The programme was based on a desire to strengthen the health care system by increasing skills to lead and implement improvement projects locally.

Participants have been satisfied with the programme and experience increased knowledge and skills. However, we can always do better – and this evaluation aim to create a foundation for further development.

### **Anne-Grete Skjellanger**

Sekretariatsleder/avdelingsdirektør  
Helsedirektoratet  
Norge

### **Beth Lilja**

Direktør  
Dansk Selskab for Patientsikkerhed  
Danmark

# Evaluering af forbedringsagentuddannelsen

## 1. Introduktion

Forbedringsagentuddannelsen blev oprettet i 2013, som et samarbejde mellem Dansk Selskab for Patientsikkerhed og det norske Pasientsikkerhetsprogrammet I trygge hender. De tre første hold tog udgangspunkt i samme læringsmål, men havde forskellig sammensætning af deltagere. Uddannelsen er én gang blevet udbudt i samarbejde med Sveriges Kommuner och Landsting.

Uddannelsens overordnede formål er at uddanne nordiske forbedringsagenter, der kan:

**Iværksætte og lede ambitiøst forbedringsarbejde, der kan føre til markante forbedringer i sundhedsvæsenet.**

Uddannelsen varer i alt 10 måneder og indeholder teoretisk undervisning og praktisk projektarbejde. Undervisningen foregår på seminarer, virtuelle undervisningsseancer og ved individuel projektvejledning. Undervisningen er interaktiv og bygger på principperne "all teach, all learn". Sideløbene med den teoretiske undervisning, arbejder deltagerne med et lokalt forbedringsprojekt, hvor de løbende skal rapportere fremdriften på projektet med henblik på at få løbende vejledning.

Der er på nuværende tidspunkt fire hold, der har gennemført den nordiske forbedringsagentuddannelse, og tre hold, som er midt i forløbet. På denne baggrund ønsker Det norske pasientsikkerhetsprogrammet og Dansk Selskab for Patientsikkerhed at evaluere uddannelsen. Uddannelsen er løbende blevet evalueret og tilpasset, og denne rapport bidrager med en overordnet evaluering.

## 2. Formål

Forbedringsagentuddannelsen er blevet oprettet for at opbygge kompetencer og kapacitet i anvendelse af forbedringsmetoder i det danske og norske sundhedsvæsen. Formålet med denne evalueringsrapport er at undersøge, om forbedringsagentuddannelsen skaber de rette forudsætninger for at kunne skabe varige forbedringer i praksis. Med rette forudsætninger menes:

- anvende metoder til at afprøve nye arbejdsgange
- måle forbedringer systematisk og hyppigt
- lede forbedringsarbejde og eliminere barrierer
- accelerere implementering
- anvende metoder til at sprede forbedringer og fastholde opnåede resultater

Derudover har evalueringen til formål at identificere eventuelle opmærksomhedspunkter som kan være med til at forbedre uddannelsen.

### 2.1 Hold 1- 3

Evalueringen tager udgangspunkt i de første tre hold, der gennemførte uddannelsen. Hold 4, som også har afsluttet deres forløb, er ikke blevet inkluderet i undersøgelsen, da forløbet blev afsluttet, efter at data til evalueringen var indhentet.

I alt har 109 deltagere gennemført uddannelsen fordelt på 3 hold.

	Hold 1	Hold 2	Hold 3
<b>Periode</b>	Marts 2013 - januar 2014	September 2013- juni 2014	Januar 2014- november 2014
<b>Antal deltagere, der gennemførte uddannelsen</b>	40 deltagere	42 deltagere	27 deltagere
<b>Deltagere fra</b>	Danmark og Norge	Danmark, Norge og Sverige	Danmark
<b>Seminarer</b>	To 3-dages seminarer og en 1-dags workshop	To 3-dages seminarer	To 3-dages seminarer og en 1-dags workshop
<b>Virtuelle undervisningsseancer</b>	8	8	7

Under uddannelsesforløbet er deltagerne blevet undervist i forskellige forbedringsteorier og -metoder, herunder System of Profound Knowledge, Forbedringsmodellen og afprøvning i småkala (PDSA), brug af data og statistisk processtyring (SPC). Derudover er deltagerne blevet undervist i projektledelse, håndtering af modstand og teamsammensætning, kreativ idéudvikling og coaching.

		Hold 1	Hold 2	Hold 3
<b>System of Profound Knowledge</b>	<b>Afsat tid</b>	Hel dag på seminar 1 og 2	Hel dag på seminar 1 og 2	Hel dag på seminar 1
	<b>Underviser</b>	International	International	International
<b>Forbedringsmodellen</b>	<b>Afsat tid</b>	Halv dag på seminar 1	Halv dag på seminar 1	Halv dag på seminar 1
	<b>Underviser</b>	Nordisk	Nordisk	Nordisk
<b>Brug af data (SPC)</b>	<b>Afsat tid</b>	Halv dag på seminar 1 og 2	Halv dag på seminar 1 og 2	Halv dag på seminar 1 og 2
	<b>Underviser</b>	Nordisk	Nordisk	Nordisk
<b>Undervisningen i projektledelse, modstand og teamsammensætning</b>	<b>Afsat tid</b>	2 timer på seminar 1 og 2	2 timer på seminar 1 og 2	2 timer på seminar 1 og 2
	<b>Underviser</b>	Nordisk	Nordisk	Nordisk

### 3. Materiale og metode

Datamaterialet bag denne evaluering består af

- Online evalueringsskemaer
- Selvevalueringer
- Telefoninterviews

#### Online evalueringsskemaer

Efter hver seminar samt efter endt uddannelse fik deltagerne tilsendt et online evalueringsskema. Af de 109 deltagere, som gennemførte uddannelsen på hold 1-3, har i alt 75 personer udfyldt evalueringsskemaet ved uddannelsens afslutning, hvilket svarer til en svarprocent på 69%. Procentvis er der flest deltagere på hold 3, der har svaret på evalueringen. Det skal bemærkes, at de online evalueringer oprindeligt ikke er udarbejdet med henblik på en samlet evaluering af uddannelsen, men med henblik på at foretage justeringer i undervisningens tilrettelæggelse og valg af undervisere til kommende seminar/hold.

I evalueringsskemaerne blev der oprindeligt benyttet en 7-trinsskala. I denne evalueringsrapport er skalaen ændret til en 3-trinsskala, således at værdierne 1-3 betragtes som utilfreds/uenig, 4 betragtes som neutral og 5-7 betragtes som tilfreds/enig.

Der var i evalueringen ingen forskel i besvarelserne mellem de tre hold, og derfor vises resultaterne i evalueringsrapporten samlet for alle deltagere.

### Selvevalueringer

Før og efter uddannelsesstart blev deltagerne bedt om at udfylde et selvevalueringsskema, hvor de skulle vurdere deres egen viden og kompetencer inden for 50 forskellige emner på en pointskala fra 1-100.

1-20 Man ved hvad værktøjet er

21-40 Man kan anvende værktøjet/metoden i anviste sammenhænge

41-60 Man ved hvordan, hvornår og hvorfor værktøjet/metoden skal bruges

61-80 Man kan anvende værktøjet/metoden og forklare hvorfor

81-100 Man kan undervise i teorien bag og i anvendelsen af værktøjet/metoden.

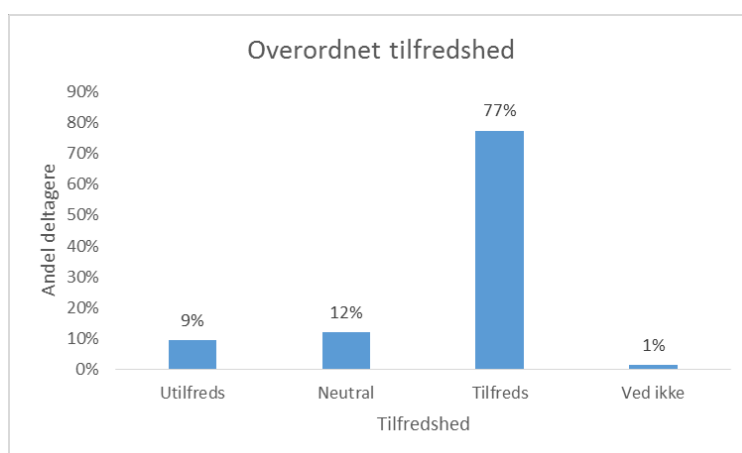
De fleste af deltagerne udfyldte og indsendte selvevalueringen før uddannelsesstart, hvorimod færre udfyldte og returnerede skemaet efter uddannelsens afslutning.

### Telefoninterviews

For nærmere at få kvalificeret viden om hvordan uddannelsen har medført en ændring i den måde deltagerne efterfølgende laver forbedringsarbejde på, samt hvordan de anvender forbedringsmetoderne efter uddannelsesforløbets afslutning, blev der i februar 2015 gennemført 9 telefoninterviews med deltagere fra hold 1, 2 og 3. Deltagerne blev valgt ud fra deres faglige baggrund så sammensætning af faggrupper i interviewene svarede til fordelingen på holdene. Fire af informanterne er fra hold 1, tre af informanterne er fra hold 2 og to af informanterne er fra hold 3. Seks af informanterne er fra Danmark og tre af informanterne er fra Norge. Af de svenske deltagere, som blev kontaktet med henblik på et interview, var der ingen der svarede. Informanterne fordeler sig på følgende faggrupper; seks sygeplejersker, to læger og en kvalitetskoordinator.

## 4. Resultater

I de online evalueringer rapporterer 77% af deltagerne at de har været tilfredse med uddannelsen. Dette ligger en smule lavere end det interne mål, som er 85% tilfredshed.



Kilde: online evalueringsskemaer

I telefoninterviewene med ni af deltagerne, udtrykker informanterne ligeledes en generel tilfredshed med uddannelsen. De uddyber, at undervisningen har givet rigtig god mening. Særligt det at være på seminar og kunne fordybe sig i en metode samt at være sammen med andre, der arbejder med lignende projekter, har haft stor betydning for deres læring. Informanterne fortæller, at de efter seminarerne følte sig inspirerede, men at det var vanskeligt at komme tilbage i de vante rammer og drive projektet videre, især hvis der ikke var andre i deres organisation, der kendte til forbedringsmetoderne.

*"Det har givet mig et stort fagligt løft og meget mere mod på at arbejde med forbedringsprocesser, et realistisk billede af hvor stort arbejde det er og åbnet øjnene for at se de små succeser"*

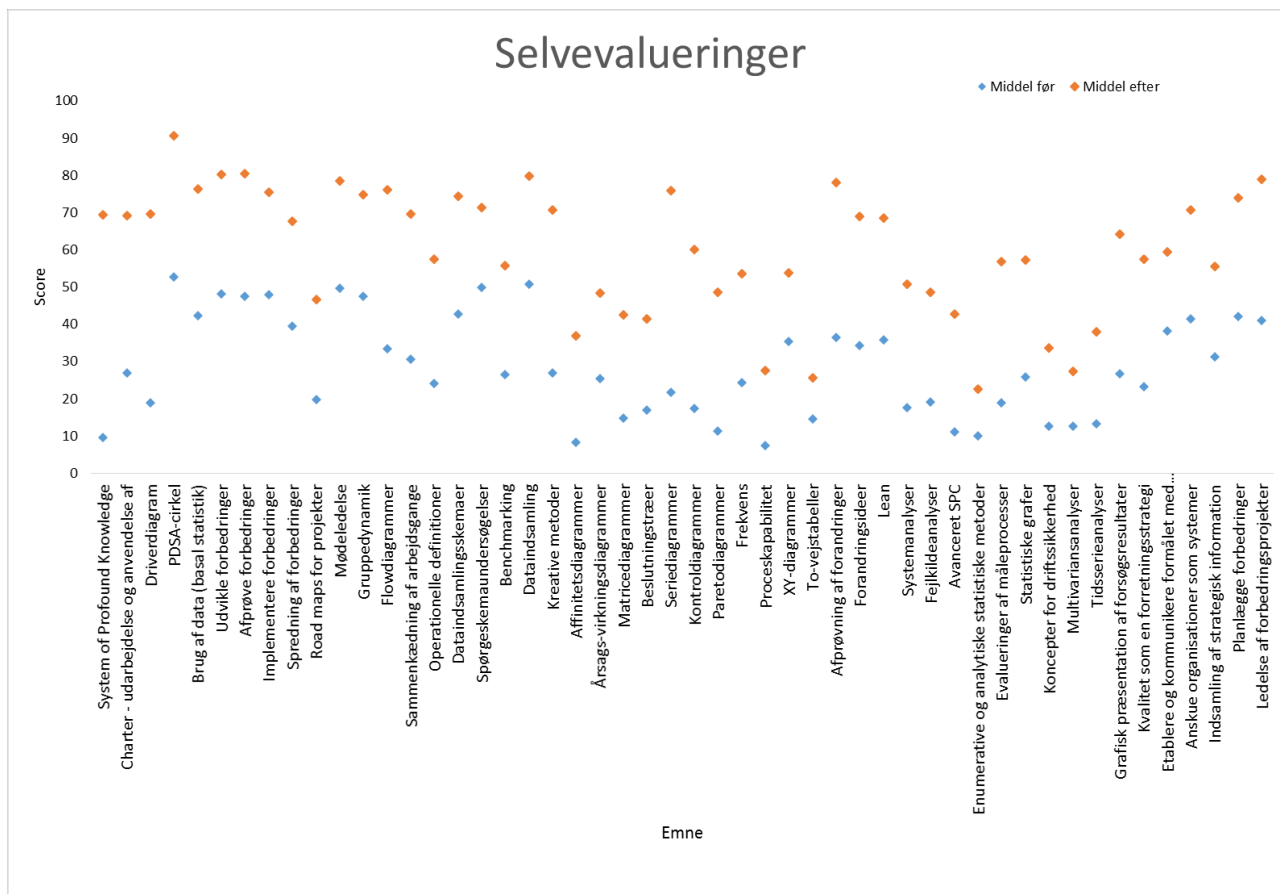
Norsk sygeplejerske

I de online evalueringer er det den virtuelle undervisning der får dårligst feedback. Der har været en del tekniske udfordringer, og ca. halvdelen af deltagerne mener ikke, at de har fået et særlig stort udbytte af at deltage i den del af uddannelsen.

#### 4.1 Selvevaluering af kompetencer før og efter uddannelsen

Ved sammenligning af deltageres selvevaluering før og efter uddannelsen ses det, at deltagerne inden for størstedelen af emnerne vurderer deres egen viden om og anvendelse af værktøjer/metoder højere efter uddannelsen end før. Overordnet set ses en stigning i den gennemsnitlige selv vurdering på tværs af emnerne fra 29 før uddannelses start til 60 efter uddannelses afslutning, målt på en 100-point selvevalueringsskala. Den største stigning ses ved System of Profound Knowledge, hvor middelværdien stiger fra 10 til 69. Dette betyder, at deltagerne ved uddannelsens start gennemsnitligt havde mindre kendskab til teorien, mens de efter endt uddannelse vurderer, at de nu er i stand til at bruge teorien og forklare hvorfor. Den næststørste stigning ses ved Seriediagrammer, hvor der er sket en stigning fra 22 til 76.

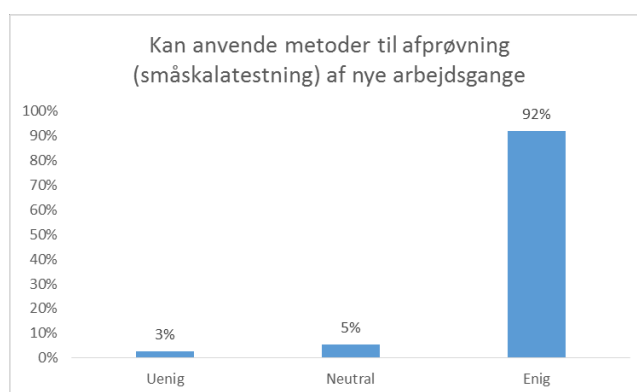
Gennem telefoninterviewene kommer det frem, at selvevalueringerne var en god øvelse for deltagerne før uddannelsesstart, fordi det fik dem til at overveje deres kundskaber inden for forbedringsarbejdet. En af informanterne opfordrer i interviewet til at bruge selvevalueringerne mere i forhold til at planlægge kurset, så undervisningen kommer til at tage udgangspunkt i deltageres kompetencer. Yderligere bliver det nævnt, at undervisningen ofte tog meget hensyn til laveste fællesnævner.



Kilde: Selvevalueringsskemaer før og efter uddannelsens afslutning

## 4.2 Kursuselementerne

En af hjørnesteenene i forbedringsarbejdet er småskalaafprøvninger af nye arbejdsgange. Kompetencer i afprøvninger er således en vigtig forudsætning for at kunne iværksætte og lede ambitiøst forbedringsarbejde. Som det ses af nedenstående vurderer 92% af de deltagere, der har svaret på det online evalueringsskema efter uddannelsens afslutning, at de kan anvende metoder til afprøvning af nye arbejdsgange.

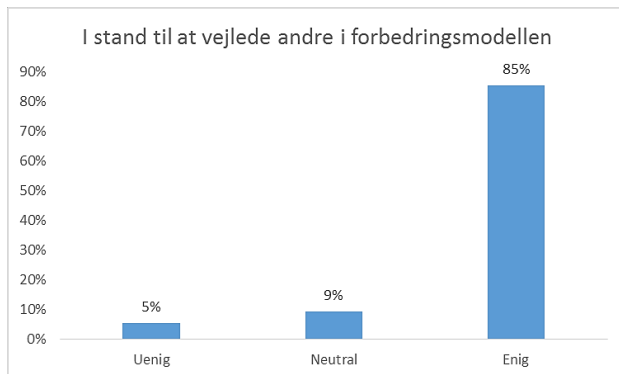


Kilde: online evalueringsskemaer

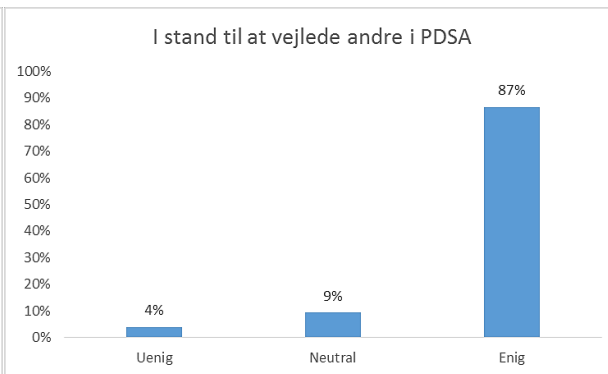
Af telefoninterviewene fremgår det, at det at have flere forbedringsagenter i det team, der arbejder med forbedringsprojektet i løbet af uddannelsen, gør det nemmere at arbejde med PDSA-afprøvninger i praksis. Det er ikke alle steder, at arbejdet med PDSA-afprøvninger i projektet var struktureret, og hvor der blev ført log over arbejdet. En informant fortæller, at de brugte mest tid på Plan- og Do-delen i PDSAen og ikke altid

fik overvejet Study og Act-delen af cirklen. Der er en del af deltagerne, der kendte til forbedringsarbejdet i forvejen og arbejdede med PDSA-afprøvninger i en eller anden form.

I alt vurderer 85% af deltagerne, at de efter uddannelsens afslutning kan vejlede andre i forbedringsmodellen og 87% vurderer, at de kan vejlede andre i PDSA-afprøvninger.



Kilde: online evalueringsskemaer

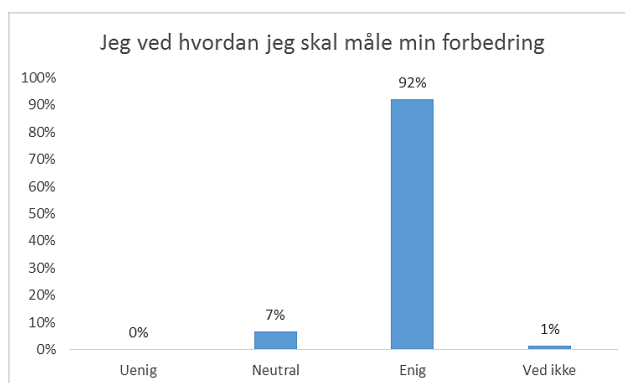


Kilde: online evalueringsskemaer

*”Alle siger jaja, når man siger forbedringsmodellen, at den kender de godt. Men så kunne jeg godt se nogle huller i det alligevel. Der er forskel på at kende den og så kunne anvende den.”*

Dansk sygeplejerske

For at man kan vise, at der skabes forbedringer i sundhedsvæsenet, er det nødvendigt at følge processer med data. Derfor skal deltagerne opnå viden om, hvordan de måler forbedringer. Nedenfor ses, at 92% af deltagerne mener, at de ved, hvordan de skal måle deres fremdrift i forbedringsarbejdet.



Kilde: online evalueringsskemaer

*”I uddannelsen, så bliver det så tydeligt, at hvis man vil lave noget der skal være bedre, så bliver man nødt til at have nogle tal på det. Og man bliver nødt til at have nogle tal på processen.”*

Dansk overlæge

For at kunne opnå kompetencer i at lede forbedringsarbejde undervises der på uddannelsen i projektledelse, håndtering af modstand og teamsammensætning. I telefoninterviewene fortæller informanterne, at de anvender de strategier, som de har lært på uddannelsen i forhold til at møde modstand og få dem



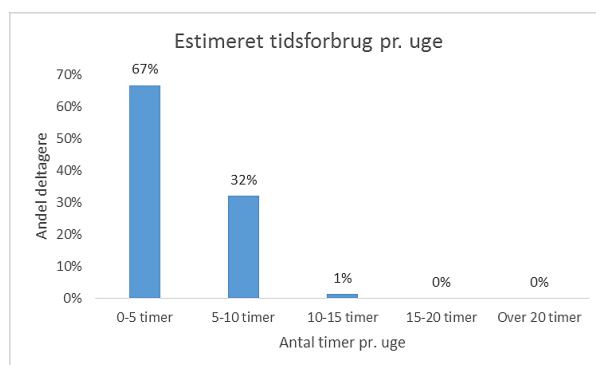
vendt. Derudover bliver strategien med at fokusere på dem, der er forandringsvillige, brugt flere steder, og der er fokus på at involvere medarbejderne i arbejdet. I de online evalueringsskemaer fremgår det, at indholdet for flere i forvejen var kendt i forhold til disse emner.

### 4.3 Forbedringsprojektet

Som et led i uddannelsen skal deltagerne arbejde med deres eget forbedringsprojekt gennem uddannelsesforløbet. Hver måned har deltagerne skulle aflevere en fremdriftsrapport, hvorefter deres vejleder gav skriftlig feedback. De projekter, der har været arbejdet med i løbet af uddannelsen, er meget forskellige og på meget forskellige niveauer. Både i forhold til størrelse og ambitioner.

Flere af informanterne i telefoninterviewene fortæller om, hvor vigtigt det er at have styr på sit projekt før uddannelsens start. Projektets succes afhænger blandt andet af, hvor god forberedelsen har været. De mener at de projekter, hvor der har været en klar problemstilling, og som måske allerede er sat i gang i afdelingen, er lykkedes i højere grad end de projekter, der ikke har været så strukturerede. Yderligere føler informanterne, at det vigtigt at have en tilknytning til den afdeling, hvor projektet skal implementeres. I telefoninterviewene kommer det også frem, at de deltagere, der har haft vellykkede projekter, har brugt en del fritid på forbedringsarbejdet og har haft opbakning fra deres ledelse til at gennemføre projektet.

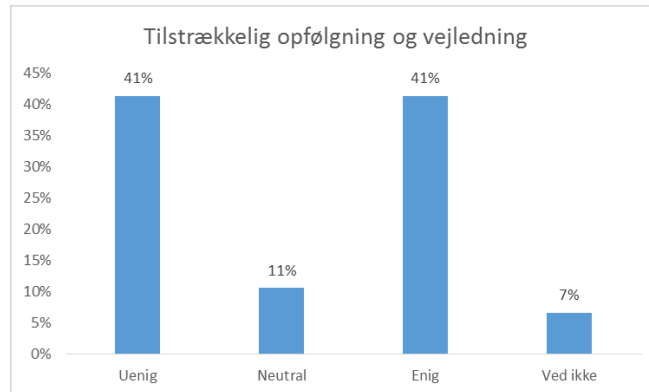
Størstedelen af deltagerne estimerer i de online evalueringsskemaer, at de brugte mellem 0 og 5 timer om ugen på deres forbedringsarbejde. I telefoninterviewene bliver det yderligere kommenteret, at der inden uddannelsensstart ikke var en fast aftale om, hvor mange ressourcer, der skulle afsættes til at gennemføre uddannelsen og projektet.



Kilde: online evalueringsskemaer

I telefoninterviewene er der flere af informanterne, der mener, at det er en stor fordel, hvis man har ledelseskompetencer for at lykkes med sit forbedringsprojekt og for at få det optimale ud af uddannelsen. Især hvis man sidder i en stabsfunktion, kan det være vanskeligt at komme igennem på en afdeling.

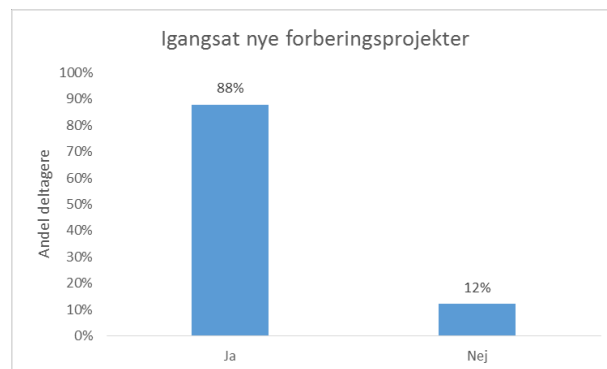
I telefoninterviewene bliver det nævnt et par gange, at mere regelmæssig feedback fra vejleder ville have hjulpet på fremdrift og motivation i projektet. I forhold til hvorvidt der har været tilstrækkelig opfølgning og vejledning til de enkelte projekter, er deltagerne meget delte i de online evalueringer.



Kilde: online evalueringsskemaer

#### 4.4 Videreføre forbedringsarbejdet

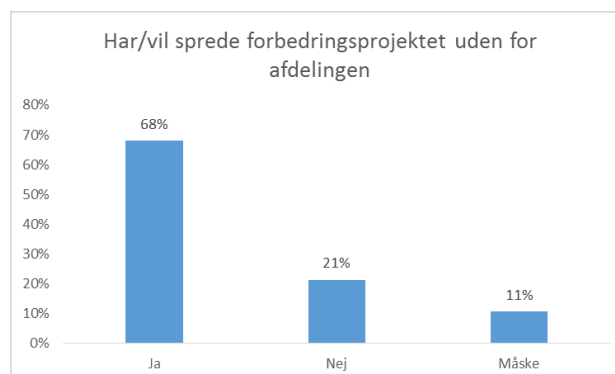
En del af formålet med uddannelsen af de nordiske forbedringsagenter er, at de skal videreføre forbedringsarbejdet og iværksætte nye forbedringsprojekter. Dette må siges at være opnået, idet 88% af deltagerne rapporterer at de har igangsat nye forbedringsprojekter.



Kilde: online evalueringsskemaer

Af telefoninterviewene fremgår det, at det ikke er alle, der har startet nye forbedringsprojekter op efter uddannelsens afslutning, men dem der har oplever, at de har bedre struktur på deres projektplanlægning efter at have gennemført uddannelsen.

Forbedringsagenterne skal fremadrettet kunne lede ambitiøst forbedringsarbejde. Dette indebærer, at man kan sprede sine projekter især uden for afdelingen. I alt rapporterer 68% af deltagerne, at de har eller vil sprede deres forbedringsprojekt uden for afdelingen.



Kilde: online evalueringsskemaer

## 5. Diskussion

Formålet med evalueringen af forbedringsagentuddannelsen er at få klarlagt hvorvidt uddannelsen skaber de rette forudsætninger for at kunne skabe varige forbedringer i praksis. Overordnet set viser evalueringen, at deltagerne opnår viden og kompetencer i at iværksætte og lede ambitiøst forbedringsarbejde. De kan efter endt uddannelse bruge forbedringsmodellen og gennemføre småskalatest samt vejlede andre i metoderne. Derudover kan de bruge data til at understøtte forbedringsarbejdet. Efter endt uddannelse fortsætter størstedelen af deltagerne med at anvende de tillærte metoder i nye forbedringsprojekter.

Evalueringen viser, at der kan være forhold, som har særlig stor betydning for, at projekterne lykkes. De projekter der lykkes, er i høj grad dem, hvor problemstilling og struktur er klar før uddannelsesstart, og hvor deltageren har den nødvendige ledelsesopbakning til projektet i egen organisation. Derudover er det en fordel, hvis man har et lokalt tilhørsforhold til en klinisk afdeling, hvor projektet gennemføres. Evalueringen peger på, at det er vigtigt at tydeliggøre forventningen til formuleringen af det konkrete forbedringsarbejde lokalt med godkendelse af sponsor (daglig leder af den kliniske afdeling). Det er dog vigtigt at pointere, at det ikke er et krav i uddannelsen at projektet opnår de opstillede mål for projektet, da deltagerne stadig opnår vigtig læring gennem arbejdet med mere udfordrende projekter.

Det er vigtigt, at deltageren har tid til at arbejde med forbedringsprojektet, og at der er opbakning til projektet på den kliniske afdeling. En stor del af kursusedtagerne bruger kun få timer om ugen på deres forbedringsarbejde. Allerede før uddannelsesstart skal det være mere tydeligt, at deltageren skal forvente at kunne afsætte i gennemsnit ca. 6 timer om ugen til uddannelsen og forbedringsarbejdet. Dette skal kursusedtagerens sponsor også forpligte sig til. For at inddrage sponsoren mere i forbedringsprojektet og dermed øge ejerskabet kan en mulighed fremadrettet være at give tilbagemelding til sponsor om deltagerens fremdrift i projektet. Det kan eksempelvis være i forbindelse med aflevering af fremdriftsrapporter og obligatoriske opgaver.

Valg af forbedringsprojekt har også stor indflydelse på succes med projektet. I uddannelseshåndbogen står der eksempler på gode og dårlige forbedringsprojekter, men det skal overvejes, om der skal gives mere vejledning omkring dette før uddannelsesstart. Der var i evalueringsskemaerne meget delte meninger om vejledningen på uddannelsen, og man kan overveje at ændre strukturen omkring vejledning. Det er dog vigtigt at påpege, at udbyttet af vejledningen forudsætter, at deltagerne lægger tid i arbejdet med projektet og afleverer statusrapporter. Det er derfor nødvendigt at adressere forventningen om tidsforbruget til deltagerne.

Deltagerne kommer med meget forskellige forudsætninger inden for de enkelte områder, samtidig er der et ønske om at holde et fastsat niveau i undervisningen, hvilket kan være svært at forene. Brugen af selvevalueringer, der udfyldes før uddannelsesstart, kan være en hjælp til at planlægge undervisningsformen, således at deltagerens viden og erfaring inddrages mere.

Evalueringen viser, at det er seminarerne, der giver det største udbytte for deltagerne. Derimod får den virtuelle undervisning megen kritik, og deltagerne mener ikke, at udbyttet af denne undervisningsform er særlig stor. For at sikre at deltagerne udvikler sig mest muligt gennem uddannelsen, kan det overvejes om læringsaktiviteterne med eget forbedringsprojekt skal vægte endnu højere i uddannelsen. Dette kan gøres ved at tydeliggøre at aflevering af fremdriftsrapporter og obligatoriske opgaver, er en del af uddannelsen. Der kan eksempelvis stilles et krav om, at deltagerne minimum skal have deltaget i 85% af læringsaktiviteterne, inkl. aflevering af fremdriftsrapporter og obligatoriske opgaver for at kunne få en kursusbevis.

## 6. Konklusion

Deltagerne på forbedringsagentuddannelsen er generelt tilfredse med uddannelsen. Der er stor opbakning til at uddannelsen skal fortsætte. Især med større fokus på deltagernes lokale forbedringsprojekter kan uddannelsen hjælpe til, at der bliver iværksat ambitiøst forbedringsarbejde, der kan føre til varige forbedringer i sundhedsvæsenet. En række af de forhold omkring gennemførelse af uddannelsen som kan forbedres, har relation til deltagernes mulighed for og støtte til forbedringsarbejde på egen arbejdsplads.

Ting vi skal fortsætte med

- Det er vigtigt at deltagerne har et klinisk projekt de arbejder med lokalt under uddannelsen
- Deltagerne får mest læring ud af , hvor de mødes fysisk og kan drøfte deres projekter og modtager undervisning af kompetente forbedringseksperter
- Deltagerne får mulighed for at arbejde med deres egne projekter i forbindelse med undervisningen, så de kan koble teori og praksis

Ting der skal forbedres

- Der skal være opfølgning på deltagernes fremdriftsrapporter
- Sikre større udbytte af de virtuelle undervisningsseancer
- Selvevalueringer skal bruges mere aktivt i planlægningen af undervisningsformen
- Klar forventningsafstemning mellem deltager og arbejdsplads/leder
- Tydelighed om og vejledning i at definere og afgrænse forbedringsprojekt.