

Kom godt i gang

- Manual til tovholdere for et nationalt Lærings- og Kvalitetsteam

1. Baggrund

I økonomiaftale for 2016 blev det aftalt, at der skal etableres et antal lærings- og kvalitetsteams på udvalgte sygdomsområder med det formål at understøtte kvalitetsforbedringer i den kliniske praksis gennem læring på tværs og datadrevet forbedringsarbejde.

Organisatorisk er der nedsat en styregruppe for Lærings- og kvalitetsteams (LKT), som har ansvaret for udvælgelse af sygdoms og indsatsområder, hvor det er relevant at etablere lærings- og kvalitetsteams. Se notatet: *National organisering af Lærings- og kvalitetsteams*

Regionerne og deltagende kommuner har sammen driftsansvaret for de lærings- og kvalitetsteams, som er igangsat på tværs. Denne opgave varetages af LKT tovholderne. I udgangspunktet er tovholdergruppen dermed fælles om opgaver, der knytter sig til de nationale LKT.

2. Når et LKT etableres

Ved etablering af et LKT får en enkelt region (evt. i samarbejde med en kommune) det primære driftsansvar – den nationale projektlederopgave. Primært driftsansvar betyder, at regionen/kommunen, og dermed tovholderen derfra, har nogle særlige opgaver som nationale projektleder, som beskrevet nedenfor. Opgaverne varetages med inddragelse af og i samarbejde med de øvrige regioner.

3. LKT tovholdergruppen

Der er udpeget én tovholder pr. region. Alt efter egen organisering i regionerne kan tovholderrollen være fordelt på flere hænder.

LKT tovholderne er konstitueret i en LKT tovholdergruppe. Tovholdergruppen er et koordinationsforum, som har til opgave at operationalisere og koordinere arbejdet med de nationale LKT'er og medvirke til at regionerne løser opgaven inden for en fælles ramme. Alle regioner og alle deltagende kommuner deltager i tovholdergruppen. Andre parter kan ligeledes deltage. Se i øvrigt "*Kommissorium for tovholdergruppen*".

Som LKT tovholder sondres der mellem at man er 1) national projektleder for et LKT, hvor det primære driftsansvar ligger i egen region eller 2) LKT tovholder, hvor man har opgaver inden for ét eller flere af de sygdomsområder, hvor der er etableret et nationalt LKT. Det kan sagtens være den samme person, der varetager begge funktioner.

Tovholdergruppen afholder videomøder hver 14. dag og temadage/fysiske møder efter behov.

4. Formålet med manualen



Selvom regionerne og de deltagende kommuner har forskellige organisatoriske set up i relation til arbejdet med de nationale lærings- og kvalitetsteams, vil der være mange opgaver og processer, som er ens for LKT tovholderne. "Kom godt i gang – manual til tovholdere for et nationalt Lærings- og Kvalitetsteam" er tænkt som en praktisk manual indeholdende tips, gode huskeråd og forhold, der kan tages med i overvejelserne, når der eksempelvis etableres ekspertgrupper, planlægges læringsseminar mm, men også når forbedringsteams i egen region skal understøttes. Manualen er tænkt som et dynamisk værktøj, der opdateres løbende, minimum hvert år af LKT tovholdergruppen.

LKT tovholderens opgaver som national projektleder er:

- **National projektleder for LKT**
 - Ekspertgruppe – sammensætning, møder og formandskab
 - Projektbeskrivelsen
 - Håndtering af forbedringsteams
 - Læringsseminarer
 - Afrapportering
 - Koordinering med øvrige tovholdere (se gode råd og idéer mm. på side 2-6 under afsnit 5 " Gode råd og idéer til dine opgaver som national projektleder for LKT"

Opgaverne som LKT tovholder er:

- **LKT tovholder**
 - Organisering internt i egen organisation, eksempelvis ift. at forberede deltagerne på læringsseminar, regionale deltagere i ekspertgruppen, høring af projektbeskrivelsen mm. (se gode råd og idéer mm. på side 6-7)

Se i øvrigt "Kommissoriet for tovholdergruppen".

5. Gode råd og idéer til dine opgaver som national projektleder for LKT

Ekspertgruppen for LKT

Sammensætning af ekspertgruppe

Ved sammensætning af en ekspertgruppe følges kommissoriet for LKT ekspertgrupper. Følgende spørgsmål er relevante at overveje:

- Er der en fornuftig vægtning af medlemmer i ekspertgruppen?
 - Forskning versus forbedring
 - Database versus ikke-database
 - Alle relevante faggrupper og involverede enheder i patientforløbet. Er der repræsentanter fra de enheder/faggrupper, der skal deltage i LKT og er der repræsentanter nok? Husk en speciallæge kan ikke alene sikre legitimitet i hele landet.



- Er der kliniske retningslinjer og/eller faglig konsensus som skal fremhæves ift. sammensætningen?
- Er der risiko for underliggende uoverensstemmelser?
 - Så sørg for at alle fløje fx specialer/regioner osv. er ligeligt repræsenteret
 - Tænk klassisk interessenthåndtering ift. at ekspertgruppen skal sikre projektets legitimitet
- Antallet bør så vidt muligt ikke overstige 20 personer
- Husk at invitere kontaktperson fra RKKP eller andre relevante parter
- HUSK patientperspektivet – via patientrepræsentanter eller på anden vis
- Kommunal repræsentation i ekspertgruppen – dækkende forskellige kommunale organisationsformer og de forskellige relevante kommunale enheder/faglige miljøer

Afholdelse af møder i ekspertgruppen

- Afvej antallet og formen af møder i ekspertgruppen ift. at få den nødvendige viden og at det typisk er travle klinikere
- Formand/formandskabet har en vigtig rolle ift. håndtering af uenigheder og skabe konsensus. Det kan også være relevant at indhente yderligere viden hos de faglige selskaber eller i international litteratur.
- Mødeledelse og god facilitering er nødvendigt på alle møder
 - Sikre stram styring ift. at man når det relevante på dagsordenen
 - Sikre at projektbeskrivelsen er velegnet som basis for forbedringsprojekt.
 - Mødeleder kan være ekspertgruppeformanden eller tovholderen

Formandskab i ekspertgruppen

- Ekspertgruppen konstituerer sig formelt set ved første møde med formand eller formandskab, som beskrevet i kommissoriet for ekspertgruppen. Formanden eller mindst den ene i formandskabet skal som udgangspunkt ikke komme fra den region, der har den nationale projektledelse
- Regionen med primært driftsansvar kan med fordel afsøge markedet for en formand/et formandskab forud for første møde i ekspertgruppen, så regionen på første møde i ekspertgruppen stiller forslag om et navngivet formandskab, som forud har takket ja til at stille op. Det giver mulighed for faglig sparring forud for første møde i ekspertgruppen.
- Det kan overvejes om man skal etablere et formandskab mere, dvs. næstformand i ekspertgruppen. Denne drøftelse kan ske på ekspertgruppens første møde. Udpegning af næstformand kan med fordel være en person med viden og erfaring inden for arbejdet med forbedringsmetoder. Formandskab kan udpeges så det dækker bredt fx de to specialer, der skal skabe konsensus. Tænk klassisk interessenthåndtering ind.
- Det er en fordel at etablere et godt samarbejde med formandskabet tidligt i processen.

Projektbeskrivelsen

Ekspertgruppen skal udarbejde en projektbeskrivelse, som skal være styrende for forbedringsarbejdet i det specifikke lærings- og kvalitetsteam.



Følgende skal overvejes undervejs:

- Er det tydeligt hvilke enheder, der skal deltage i LKT?
- Er det tydeligt hvad formålet er ?
- Sørg for at der opstilles klare, relevante, ambitiøse og realistiske mål for arbejdet i lærings- og kvalitetsteamet
 - Definere 2-3 resultatmål – helst ej flere
 - Hvis muligt bør opstilles en relevant ulempeindikator
- Beskriv de primære drivere for målet. Begræns det helst til max. 1-2 primær drivere pr. mål. Definér hvilke procesmål, der passer til drivere og medvirker til resultatmålene
- Er der viden, hvormed der kan opstilles kliniske pakker?
- Det anbefales at anvende den fælles skabelon for projektbeskrivelsen, så projektet kan anvende forbedringsmetodik.
 - Tjek om opgaven for de lokale forbedringsteam tilstrækkeligt beskrevet i projektbeskrivelsen
 - Projektbeskrivelsen skal sendes i høring i regionerne og relevante selskaber, kommuner og andre interessenter. Høringen er vigtigt ift. sikre legitimitet
- Er det tydeligt hvordan de lokale forbedringsteams skal sammensættes (inden for eller på tværs af faggrænser)

Håndtering af forbedringsteams

Den nationale tovholder har ansvar for at invitere forbedringsteams til at deltage i LKT forbedringsprojektet samt indkalde til læringsseminarer mv. Kontakten mellem projektleder og forbedringsteams går som regel igennem LKT tovholderne, dvs til de regionale (og kommunale) tovholdere i LKT tovholdergruppen. De regionale tovholdere videresender så beskederne i egen organisation.

Forbedringsteams arbejder mellem læringsseminarerne at skabe forbedringer lokalt. Teamene anvender den forbedringsmetodologi som er besluttet lokalt fx Forbedringsmodellen, Virginia Mason Production System, Lean osv.

Ved første kontakt med forbedringsteams foreslås at vedhæfte notatet: "Kort introduktion til de nationale lærings- og kvalitetsteams" samt orienteres om e-læringskurset om forbedringsmodellen.

Undervejs i projektet – fx forud for læringsseminarer – kan den nationale projektleder bede om forskelligt materiale fra forbedringsteamene fx postere med status, succeser og udfordringer samt lokale data.

Afhængig af regional organisering kan det være en god idé at afholde et forberedende møde med de lokale forbedringsteams, eller i det mindste deres ledere.

En særlig udfordring, som går på tværs af national, regional og lokalt ansvar, er at sikre at forbedringsteamene fortsat arbejder med forbedringerne og at evt. problemer for forbedringsteamene opdages og løses. Brug møderne i tovholdergruppen til at få vendt evt. udfordringer.



Læringsseminarer

Der skal afholdes 2-4 læringsseminarer og evt. et ledelsesseminar pr. LKT-forløb. Det er vigtigt at planlægge datoer i god tid – datoer bør udmeldes mindst 3-4 måneder inden afholdelse af læringsseminaret og gerne endnu tidligere. Ved planlægningen af læringsseminarerne tages udgangspunkt i Koncept for læringsseminarer. Det 1. læringsseminar vil altid være introducerende, men alle seminarer har i lige så høj grad karakter af at være arbejdsseminarer.

De regionale tovholdere deltager i læringsseminar, således at alle deltagende regioner og kommuner har en tovholder med til læringsseminaret. Tovholderne har ansvar for varetagelse af evt. regional tid på læringsseminarerne samt i øvrigt at bidrage undervejs, fx ved at gå rundt og sparre med forbedringsteams.

Mhp vidensdeling og fælles læring, deles program, drejebog, evaluering mv med tovholdergruppen. Tovholdergruppen arbejder på at opnå et fælles læringsseminarkoncept med forslag til dagsplaner samt fælles evalueringskoncept.

Formandskabet for ekspertgruppen forventes at gennemgå og stå på mål for det kliniske indhold samt målene i forbedringsarbejdet

Overvej følgende ved planlægningen:

- Opfylder programmet de læringsmål der er formuleret? (se *Koncept for læringsseminar*)
- Er der sikret mulighed for opsamlings undervejs, både regionalt, plenum og lokalt
- Hvordan sikrer vi vidensdeling på tværs?
- Overvej om der skal inviteres deltagere fra RKKP (afhængig af sygdomsområde)?
- Overvej hvordan patientperspektivet bringes ind (hvornår og hvordan)
- Overvej hvordan der sikres ledelsesforankring
- Kommunikation forud for læringsseminaret – tydelige kommunikation om hvad deltagerne kan forvente, og hvad deres opgave er fremadrettet
- Husk at opfordre ekspertgruppen til at deltage, så der er ekspertgruppe-medlemmer fra alle deltagende regioner og kommuner.
- Husk at klæde ekspertgruppen og særligt formandskabet på ift. forventninger samt den forbedringsmæssige tilgang i LKT (forbedringsmodellen).

Afrapportering til den nationale styregruppe og Temagruppen for Kvalitet

Det er forudsat, at der kvartalsvist afrapporteres til Danske Regioner (Temagruppen for Kvalitet), samt halvårligt til den nationale Styregruppe for LKT. Tovholdergruppen har samlet ansvar for at sikre den relevante orientering af styregruppen om status og udfordringer i LKT'erne.

Afrapporteringen to gange årligt til Styregruppen/Temagruppen for Kvalitet sker så vidt muligt nationalt med data på regionsniveau på baggrund af træk af data (proces- og resultatmål) i den evt. tilhørende database. Den nationale projektleder har ansvaret for at udarbejde en afrapporteringsskabelon og for at forestå eller initiere afrapporteringen opad. Den nationale projektleder for ligeledes for indsamling, afbildning og analyse og kommentering af data – med inddragelse af og koordinering med øvrige tovholdere.



Derudover er der i hver enkelt LKT's projektbeskrivelse en monitoreringsplan for at sikre fremdrift samt mulighed for læring gennem spredning af resultater. Denne monitorering varetages lokalt/regionalt, og kan være forskelligt.

Koordinering med øvrige tovholdere

Alle opgaver som national projektleder er nationale opgaver på vegne af alle involverede regioner og kommuner. Al viden og erfaringer der opnås af medlemmer i tovholdergruppen skal så vidt muligt komme de andre til gode. Gruppens motto er: *"Steal with pride and share with delight"*.

HUSK at fortælle dine tovholderkolleger om status, fremdrift, udfordringer osv. undervejs i projektet – og sikre at de andre tovholdere får mulighed for at give input undervejs, da forbedringsprojektet helst skal kunne fungere godt i alle involverede organisationer.

Eventuelle udfordringer i LKT arbejdet eller hvis tovholderne har forskelligt syn på bedste løsningsmodel tages videre til temagruppen. Ligeså gælder ved bekymringer fx ift. fremdrift i en region eller et LKT projekt.

Husk følgende elementer:

- Orienter og inddrag tovholderne i arbejdet i ekspertgruppen
 - Særligt dagsorden, referat, mellemregninger, projektbeskrivelsesudkast
 - Send relevante mails til og fra ekspertgruppen til tovholdergruppen (enten cc eller eftersend mails)
- Orienter tovholderne fx når der er behov for at revidere regionale retningslinjer, når der skal indsendes konkret materiale, baseline, data mm
- Send projektbeskrivelsen osv. i høring i tovholdergruppen
- Del så vidt muligt også organisatorisk eller planlægningsmæssig viden, erfaringer, dokumenter mv i gruppen.
- Sørg for at der løbende drøftes status og udfordringer på tværs mhp at understøtte det fælles forbedringsprojekt.

6. Gode råd og idéer til dine opgaver som LKT tovholder

Regional koordinering i egen region

Regionerne har organiseret sig forskelligt i forhold til arbejdet med de nationale lærings- og kvalitetsteams. Her er der nogle gode idéer til arbejdet med lærings- og kvalitetsteams i egen organisation (region/kommune)

Ledelsesopbakning og fora

- Forsøg at få involveret eksisterende faglige fora, så der sikres løbende opfølgning, ledelsesforankring og et naturligt "ophæng", hvor eksempelvis mål og delmål kan drøftes.



- Det kan være nødvendigt at afklare, hvordan man i den enkelte region forholder sig til klinikernes deltagelse i LKT. F.eks. har flere regioner det standpunkt at deltagelse er en del af driften og at der derfor ikke er tale om frikøb.

Samarbejde med hospitaler og forbedringsteams

- Det er en god ide at få nedsat en kontaktgruppe med kontaktpersoner ude på hospitalerne. Det er godt med en klar rollefordeling mellem disse og LKT tovholderen
- Det kan overvejes at etableres en "kontrakt" mellem regionen og forbedringsteams på hvert lærings- og kvalitetsteam (hvilke kompetencer er tilstede i teamet, særlige udfordringer mm., hvem gør hvad ift. afrapportering)
- Så vidt muligt bør der afholdes et informationsmøde med **de deltagende afsnit** om deltagelse i læringsseminar, ledelsesseminar mm.
- I LKT er der et krav om sikring af løbende afrapportering til egen ledelse. Målet er, at sikre fremdrift og vidensdeling. Sørg for at der er en klar aftale med lederne om hvordan der følges op på fremdrift i egne forbedringsteams.
- Det kan – afhængig af regional organisering, emne for LKT'et og patientforløb, være relevant med regionale koordinerende møder ud over læringsseminarer. Det er op til den enkelte region.
- Organiseringen af den lokale og regionale understøttelse skal bidrage til at forbedringsarbejdet forankres lokalt mhp fastholdelse efter projektperioden

Relevante materialer/produkter for LKT tovholderen

Materiale/notat	Hvor finder jeg det?
Kommissorium for LKT tovholdergruppen	Kvalitetsteams.dk
Kommissorium for ekspertgruppe	og
Kort introduktion til de nationale lærings- og kvalitetsteams	midtrum.rm.dk: lkt-tovholdere
Notat om national organisering af LKT	
Projektbeskrivelse til LKT (skabelon)	midtrum.rm.dk: lkt-tovholdere
Koncept for ledelses- og læringsseminar	midtrum.rm.dk: lkt-tovholdere
Styregruppereferater, hvor kan findes beslutning om ramme og tidsplan for det enkelte LKT	Kvalitetsteams.dk
Eksempler på mails, invitationer, opgavebeskrivelser,	Spørg tovholderkollegaerne
Skabeloner i øvrigt: PDSA, driverdiagram, SPC	Spørg tovholderkollegaerne
LKT logo og powerpoints – danske regioners version og de specifikke LKT'ers (skabelon)	midtrum.rm.dk: lkt-tovholdere



<i>Tidsplan for alle LKT bølger</i>	MANGLER
<i>Tidslinje for lærings- og kvalitetsteams</i>	MANGLER
<i>Plan for afrapportering</i>	MANGLER
<i>Skabelon for afrapportering af det enkelte LKT</i>	MANGLER
<i>LKT velkomstpakke</i>	MANGLER