

Indhold:

Side 2:
Sjælland fortsætter
kampagnen hele 2009

Side 3:
Nyt ledelsesspor inddrager
mellemliderne

Side 4:
Patientsikkerhed skal komme
fra toppen

Side 5:
Bornholm gennemgår
journaler på alle døde

Redaktion:

Sekretariatsleder Beth Lilja (ansv. red.)
Kommunikationsansvarlig Charlotte Frenved
Tlf. 36 32 21 71
Fax. 36 32 36 07
info@operationlife.dk
www.operationlife.dk

Operation Life er et samarbejde mellem:

Sygehusdirektører bruger HSMR i kvalitetsudviklingen

Flertal af toplederne er positive over for HSMR

Næsten alle landets sygehusdirektører kaster sig straks over de nye HSMR-tal, når de udkommer en gang i kvartalet. Det viser en ny spørgeskemaundersøgelse om sygehusdirektørers holdning til og brug af hospitalsstandardiseret mortalitetsratio, HSMR.

"Undersøgelsen viser, at mine kolleger – ligesom jeg selv – lægger vægt på at få HSMR-tallene, og at vi bruger dem til at vurdere kvalitetsudviklingen over tid," siger hospitalsdirektør Torben Stentoft, Hvidovre Hospital. Han har designet spørgeskemaet og gennemført rundspørgen blandt sine kolleger i Region Hovedstaden. Operation Life-sekretariatet har efterfølgende udvidet undersøgelsen til sygehusdirektørerne i de fire øvrige regioner.

"HSMR er med til at skabe et billede af vores performance, og disse indikatorer kan vi ikke få for mange af, når vi gerne hele tiden skal udvikle vores virksomhed. Tallene sætter fokus på forebyggelige dødsfald og ansporer til yderligere analyser fx audit på dødsfald," siger sygehusdirektør Niels Nørgaard Pedersen, Sygehus Lillebælt.

Primært skal HSMR bruges til at se en trend i kvalitetsudviklingen på det enkelte sygehus, men det kan ikke undgås, at sygehusene også sammenligner sig med hinanden på HSMR, mener Niels Nørgaard Pedersen.

"Det er klart, at der kan være en masse gode forklaringer på, at nogle sygehuse har højere HSMR-tal end andre, fx strukturelle forskelle. Der vil altid være forbehold at tage. Men tallene kan være med til, at man som sygehusdirektør stiller sig selv nogle spørgsmål. Hvis HSMR fx er højere end på nabosygehuset, er der så en god grund til det?," siger han.

Han er ikke bleg for at dele sine HSMR-tal med andre, heller ikke når det gælder offentligheden: "Det er klart, at det er et følsomt område, men det mener jeg godt, at vi kan håndtere i vores formidling."

Niels Nørgaard Pedersen kunne godt ønske sig en videreudvikling af HSMR-



Bruger HSMR. Torben Stentoft har spurgt sine kolleger om deres holdning til mortalitetsraterne.



Performance. HSMR ansporer til yderligere analyser, mener Niels Nørgaard Pedersen.

tallene, sådan at de blev justeret for flere af de forskelle, der er mellem sygehuse.

"Dermed ville accepten og forankringen blive større, og vi ville få endnu lettere ved at bruge tallene konstruktivt i patientsikkerhedsarbejdet," siger han.

Se resultatet af undersøgelsen side 2 ▶

Operation Life forsætter i Region Sjælland i hele 2009

Voldsomt stigende engagement i kampagnen

Regionsrådet i Region Sjælland har besluttet, at Operation Life skal fortsætte hele næste kalenderår. Selv om kampagnen officielt slutter i april, vil Region Sjælland videreføre arbejdet og vedligeholde de netværk, der er opbygget i Operation Life-regi, ligesom teamene i afdelingerne vil fortsætte med at rapportere data til Operation Lifes database.

"Det er en politisk og administrativ tilkendegivelse af, at patientsikkerhed har høj prioritet," siger Preben Cramon.

Efter sygeplejerskekonflikten har regionen fået skabt ny energi i kampagnen.

"Vi er inde i en fase med voldsomt stigende engagement. Det fornemmer jeg ud fra de meldinger, jeg får fra sygehusene, og fra de temadage, vi har afholdt, hvor der er meget stor tilslutning, og hvor sygehusledelserne også tager aktivt del," siger han.

Holdningen i Region Sjælland er, at selvfølgelig skal alle patienter behandles efter 'best practise'.

Regions- og sygehusledelserne følger derfor med i fx indtastningerne i Operation Lifes database for at kunne give afdelingerne konstruktiv feedback på kampagneindsatsen.

Nogle afdelinger i regionen har opnået fine resultater, både hvad angår compliance med pakkerne og målbare resultater, såsom nedsat respiratortid, der igen kan være med til at forebygge komplikationer hos patienter i respirator.

Under sygeplejerskekonflikten gik Operation Life lidt i stå. Men i sommer indgik regionen en aftale med sygehusene om at intensivere indsatsen og sprede Operation Lifes pakker til alle relevante afdelinger.

"Vi kan ikke som region sige, at det er fint, at sygehus X behandler efter best practise, men at vi venter 12 måneder med at gøre det på sygehus Y," siger Preben Cramon.

Læs mere om Operation Life i Region Sjælland side 3 ►

26 sygehusdirektører besvarede HSMR-spørgeskemaet

Rundspørgen blandt administrerende sygehus/hospitalsdirektører vedr. deres holdning til hospitalsstandardiserede mortalitetsrater, HSMR, er gennemført i efteråret 2008 - i to tempi. Hospitalsdirektør Torben Stentoft, Hvidovre Hospital, har udfærdiget de syv spørgsmål og gennemført rundspørgen blandt sine kolleger i Region Hovedstaden. 10 besvarelser fra hospitalsdirektører i Region Hovedstaden indgår i analysen.

Efterfølgende har Operation Life-sekretariatet gennemført en undersøgelse med de samme spørgsmål blandt sygehusdirektører i de fire øvrige regioner. 17 sygehusdirektører har fået tilsendt et elektronisk spørgeskema pr. mail, og 16 har besvaret skemaet.

I alt indgår således 26 besvarelser i analysen.

For de første seks spørgsmål har respondenterne haft syv svarmuligheder: Helt enig, Overvejende enig, Delvist enig, Hverken-eller, Delvist uenig, Overvejende uenig og Helt uenig. I nærværende opgørelse er svarene samlet i tre kategorier: Enig, Neutral og Uenig.

RESULTATER:

Jeg læser straks HSMR-tallene for mit sygehus, når de kommer

Enig: 25 Neutral: 1 Uenig: 0

HSMR-tallene er dårlige til at sammenligne kvalitet mellem sygehusene

Enig: 21 Neutral: 1 Uenig: 4

Usikkerheden ved HSMR-tallene er så stor, at jeg ledelsesmæssigt har vanskeligt ved at bruge dem

Enig: 17 Neutral: 1 Uenig: 7

Jeg vil savne HSMR-tallene, hvis opgørelserne stopper

Enig: 14 Neutral: 4 Uenig: 7

Kvalitetsudvikling over tid afspejler sig i HSMR-tallene

Enig: 16 Neutral: 5 Uenig: 4

Fremkomsten af HSMR-tallene har ændret mit ledelsesmæssige fokus

Enig: 9 Neutral: 8 Uenig: 8

Jeg har sat konkrete aktiviteter i værk pga. HSMR-tallene

Ja: 14 Nej: 11

Se resultaterne i detaljer på www.operationlife.dk

Patientsikkerhed er på ledelsens dagsorden

Nyt ledelsesspor skal inddrage mellemledere

Med et målrettet uddannelsesstilbud til sygehusenes mellemledere, vil Region Sjælland nu sikre, at alle ledelsesniveauer er rustet til en ekstra Operation Life-indsats i 2009. Afdelingssygeplejersker og læger med ledelses- og patientsikkerhedsansvar får tilbud om et undervisningsforløb over tre enkeltdage i løbet af vinteren.

"Afdelingsledelserne er aktivt inddraget i Operation Life og repræsenteret i kampagnestyregruppen. Og mange klinikere er kommet inspireret tilbage fra Gennembrudsværkstederne med ny viden, som de gerne vil have ført ud i livet. Men afsnitsledelserne har virket lidt som et lag rockwool. De har ikke fået den samme nye viden som klinikerne, og de har ikke haft mulighed for at gennemskue, hvad

der forventes ovenfra," siger Aase Bjerring.

"Med det nye undervisningstilbud vil vi give afsnitsledelserne et frisk pust og nogle ledelsesværktøjer, så de i højere grad bliver inddraget," siger hun. Undervisningen tilrettelægges i samarbejde med konsulenter fra Videnscenter Gennembrud og finansieres af de timer, som regionen har til rådighed til spredning.

Understøtter afsnitsledelserne

Helt fra starten har det været en overordnet beslutning i Region Sjælland at satse på Operation Life, en beslutning, der også er nedfældet i sygehusenes driftsaftaler med regionen.

På Sygehus Syd figurerer patientsikkerhed som et af de fire perspektiver i virksomhedsplanen, og det sikrer Operation Life en plads på dagsordenen, hver gang sygehusledelsen har dialogmøder med afdelingsledelserne.



Friskt pust. Det nye ledelsesspor skal sikre Operation Life-engagement på alle ledelsesniveauer, mener Aase Bjerring.

Med det nye ledelsesspor understøttes afsnitsledelsernes kompetencer til at varetage rollen som leder af kvalitets- og patientsikkerhedsarbejdet i egen afdeling.

Operation Life fremmer den faglige stolthed

På afdelingsledelsesniveau er Operation Life et satsningsområde, fortæller ledende oversygeplejerske Birgitte Skouboe, Anæstesiologisk Afdeling, Sygehus Syd. Hun er leder for bl.a. de to intensive afdelinger i Næstved og Nykøbing, som arbejder målrettet med flere af Operation Lifes pakker.

"Operation Life og patientsikkerhed er fast punkt på dagsordenen, når afdelingsledelsen har møde med de specialeansvarlige overlæger og afdelingssygeplejerskerne. Så er vi sikre på, at det ikke bliver glemt. På samme måde er patientsikkerhed et fast punkt på vores tværfaglige personalemøder, som vi holder fire gange om året, og jeg har bedt afdelingssygeplejerskerne om, at de også har det med på dagsordenen til personalemøderne," siger Birgitte Skouboe. Hun er meget bevidst om de ledelsesværktøjer, hun som leder kan bruge i Operation Life.

"Det er vigtigt, at man stiller relevante spørgsmål som udtryk for, at man ved, hvad teamet arbejder med. At man kommer ud i afdelingen, at man ser resultaterne og kommenterer dem. At man som leder er en del af projektet," siger Birgitte Skouboe. Hun inspirerer også teamene ved at udfordre dem. Hun spørger fx: 'Hvor langt er I nået? Hvad bliver jeres næste skridt? Hvad tror I, I kan nå i løbet af de næste tre måneder?'

Og begge Birgitte Skouboes to intensive afdelinger, i Næstved og Nykøbing har opnået synlige

resultater. Fx er det på intensiv afdeling i Næstved lykkedes at reducere det gennemsnitlige antal dage, patienterne ligger i respirator. Dermed er risikoen for tilstødende komplikationer også mindre.

Birgitte Skouboe er stolt af resultaterne og praler gerne af sit personale, når hun er til møder uden for huset.

"Det betyder meget for personalet, når de ser, at deres resultater bliver omtalt i et tidsskrift, en avisartikel eller et mødereferat. Det er med til at fremme den faglige stolthed."

Udfordrer teamene.

Det er ledernes opgave at inspirere klinikerteamene med relevante spørgsmål, mener Birgitte Skouboe.



Patientsikkerhed skal komme fra toppen

Indlysende for en leder at interessere sig for unødige skader og dødsfald

Hvis man som sygehusdirektør gerne vil give sine patienter det løfte, at de ikke bliver udsat for unødigt skade under indlæggelsen, må man vise organisationen, at man er involveret og interesseret i patientsikkerhed. Det mener Gerry Marr direktør for sygefællesskabet NHS Tayside, der har skabt imponerende resultater i det britiske patientsikkerhedsprogram "Safer Patient Initiative". Uden for hans kontor hænger altid friske data, der viser status for de 12 patientsikkerhedsinitiativer, som NHS Tayside aktuelt arbejder med.

"Ingen kan gå ind til mig uden at lægge mærke til, hvor vigtigt et område, jeg synes, det er," siger Gerry Marr. Han mener, at det er indlysende for en sygehusdirektør at interessere sig for, hvor mange patienter der unødigt skades som følge af indlæggelsen på sygehuset. Og når man som sygehusdirektør bliver opmærksom på omfanget af unødvendige skader og dødsfald, medfører det automatisk en interesse i at undgå det.

Taysides indsats i Safer Patients Initiative 2004-2006 resulterede i, at antallet af utilsigtede hændelser blev reduceret med 63% (målt ved journalgennemgang), og der skete tilsvarende overbevisende fald i antallet af medicineringsfejl, CVK-infektioner og respiratorrelaterede lungeinfektioner.

Mortaliteten skal ned med 15%

Succesen i Tayside har inspireret den skotske regering til at starte Scottish Patient Safety Programme en national kampagne for patientsikkerhed på alle 36 akuthospitaler i Skotland. Programmet omfatter 12 interventioner, hvoraf de fem svarer til pakker i Operation Life.

Der er opstillet meget ambitiøse mål for programmet. Blandt andet: 15% reduktion i mortalitet og 30% reduktion i utilsigtede hændelser.

NHS Tayside har 14.500 ansatte og dækker et område i og omkring Dundee i Skotland med knapt 400.000 indbyggere blandt andet med tre akuthospitaler. Sygefællesskabet har gjort sig mange erfaringer, siden det målrettede arbejde med patientsikkerhed startede i 2004.

"Man skal ikke starte med den mest vanskelige professor på hele hospitalet og prøve at overbevise ham. Vi allierede os med de mest motiverede afdelinger og arbejdede med dem for at skabe resultater og for at have en prototype på forbedringsarbejdet," fortæller Gerry Marr. Senere kommer den store udfordring med at sprede resultaterne.

"Når først en afdeling har vist, at det kan lade sig gøre, forventer man som sygehusdirektør måske, at så kan alle de andre afdelinger gøre det samme fra næste uge. Men sådan virker det ikke. Man er nødt til at gennemføre den samme udviklingsproces og lade hver enkelt afdeling udvikle deres egen måde at gøre det på," siger han.

Vedvarende målinger

En af nøglerne til at skabe forbedringer er ubønhørlige målinger, mener Gerry Marr.

"Da vi startede i 2004, samlede vi personalet på intensiv afdeling og fortalte om Respiratorpakken. 'Nå ja, det gør vi da allerede,' sagde de. Vi opfordrede dem til at måle, og det viste sig, at kun 6% af patienterne fik alle elementer i pakken.

Synlig sikkerhed.

Lysende skilte over automaterne med håndsprit er et af de mere iøjnefaldende signaler om høj patientsikkerhed på Tayside. En dansk Operation Life-delegation med 40 ledere og klinikere besøgte for nylig det skotske sygehus og fik inspiration med hjem.



Skotsk besøg. Gerry Marr var for nylig i Danmark og besøgte bl.a. Operation Life.

Og her taler vi altså om ekstremt dygtige intensivister, der virkelig troede, at de gav patienterne behandling af højeste kvalitet. De var rystede.

Ved anden måling lå compliance på 14%. Vi gav personalet en uddannelse i Gennembrudsmetoden, og det lykkedes afdelingen at bringe compliance op på 93% i løbet af otte uger," fortæller Gerry Marr. Afdelingen har nu fastholdt den høje compliance gennem 3,5 år, og det skyldes vedholdende målinger.



Bornholm analyserer nu alle dødsfald

Bornholms Hospital gennemfører nu systematisk analyser af alle døde patienters journaler. Den beslutning blev truffet efter en periode med støt stigende HSMR-tal.

Analyseteamet består af fire overlæger, heriblandt hospitalschef Kurt Espersen. Teamet sørger for at sprede den viden, analyserne giver, på de månedlige lægemøder, hvor lægerne skiftes til at fremlægge de journaler, analyseteamet har fundet frem. Herefter er der sat tid af til en fælles snak om, hvad der kunne være gjort anderledes i den aktuelle sag. Ofte giver analyserne anledning til, at der handles.

Et nyt tiltag, der er indført som følge af mortalitetsanalyserne, er fx

et scoringssystem til identifikation af alvorligt syge patienter.

”Det er meget positivt at have et forum, hvor vi kan tale om kliniske problemer uden, at der er nogen, der peger fingre,” siger Kurt Espersen. Tidligere har sygehuset gennemført en audit på 48 journaler fra afdøde patienter.

”Vi fandt, at der er ting, vi kan gøre mere hensigtsmæssigt. De læger, der foretog auditten, syntes, det var givtigt, og vi besluttede derfor, at udvide analyserne til at omfatte samtlige døde patienter,” forklarer Kurt Espersen, der mener, at han selv og personalet kan blive ved med at hente viden ud af mortalitetsanalyserne.



Beths spalte

Nødvendig ledelse

Hvor stor en del af patienterne på dit sygehus får alle elementer i den behandling, der er beskrevet i jeres vejledninger? Er det halvdelen? Eller er det endnu færre, som det typisk har vist sig at være på mange af de afdelinger, der begynder at taste data til Operation Life.

I Operation Life ser vi mange eksempler på, at compliance stiger markant efter en entusiastisk indsats, ofte anført af engagerede klinikere, der kan se det meningsfulde i kampagnen. Men entusiasmen kan ikke fastholdes uden opmuntring og anerkendelse fra ledelsens side.

Fra Institute for Healthcare Improvement, IHI's kampagner i USA ved vi, at hvis der skal skabes exceptionelle og varige resultater, er opmærksomhed og opbakning fra ledelsen den mest afgørende faktor.

Der er stor konkurrence om sygehusledernes opmærksomhed. Fastholdelse af personale, afdelingsfusioner, besparelser, kontaktpersonordninger og meget andet. Det kan være svært at få tid til patient-sikkerhed. Men hvis de spirende resultater af Operation Life skal fastholdes og blive til nye rutiner, er det nødvendigt, at ledelserne også her træder i karakter. Kun med jeres opbakning, vil de engagerede klinikere fortsat skabe resultater.

*Med venlig hilsen Beth Lilja
Dansk Selskab for Patientsikkerhed*



Superheltestatus. Hillerød Hospital fik i oktober æren af at modtage den første udnævnelse til Ugens Leif. Begrundelsen var, at sygehuset som det første og hidtil eneste i landet taster data på alle seks Operation Life-pakker. Det er ledende overlæge Kristian Antonsen og kvalitetskoordinator Mette Flensborg med plakaten.

Operation Life udnævner kampagnens superhelte

Fra oktober har Operation Life indført en ny begivenhed, nemlig udnævnelse af "Ugens Leif". Det er en anerkendelse til en person, et team, en afdeling eller et sygehus, der har ydet en særlig indsats i forbindelse med kampagnen.

Ugens Leif er naturligvis opkaldt efter superhelten Leif, der – sammen med kollegaen Vita – hjælper med at huske på kampagnen.

Udnævnelsen bliver en fast ugentlig begivenhed, i hvert fald indtil årsskiftet.

Indtil nu er Ugens Leif uddelt fire gange, og erfaringen er, at begivenheden kan give anledning til omtale i pressen.

Det er muligt at indstille kandidater til Ugens Leif. Læs hvordan på kampagnens hjemmeside.