

**Region
Hovedstaden**

REGION

LEAN strategi for Region Hovedstaden

Version 2, revideret i september 2011 af Henrik Ørum Nielsen

Indhold

1. Derfor skal vi arbejde med LEAN
2. Mission og mål
3. Opprioritering af LEAN
4. Organisering og support
 - a) LEAN organisering
 - b) LEAN ledelsessparring
 - c) Regionale LEAN indsatsområder
 - d) LEAN akademi
 - e) LEAN netværk og videndeling
 - f) Prioritering af regionale LEAN ressourcer

1. Derfor skal vi arbejde med LEAN

- Vi har et stort potentiale ved at optimere de nuværende processer
- Vi kommer til at mangle arbejdskraft, da efterspørgslen efter sundhedsydelser og service i samfundet stiger, samtidig med at de små årgange kommer til.
- Fastholdelse og forbedring af kvaliteten i vores sundhedsydelser og service er en stor udfordring, som bedst kan mødes gennem forenkling og gennemsigtighed af arbejdsprocesser, roller og ansvar.
- LEAN er baseret på medarbejderinvolvering og understøtter udviklingen mod større medarbejderindflydelse og ejerskab
- LEAN opbygger en stærk kultur med løbende forbedringer.
- LEAN kan, anvendt rigtigt, skabe blivende forbedringer af kvalitet, produktivitet, gennemløbstider og medarbejdertilfredshed samtidigt.

Indhold

1. Derfor skal vi arbejde med LEAN
- 2. Mission og mål**
3. Opprioritering af LEAN
4. Organisering og support
 - a) LEAN organisering
 - b) LEAN ledelsessparring
 - c) Regionale LEAN indsatsområder
 - d) LEAN akademi
 - e) LEAN netværk og videndeling
 - f) Prioritering af regionale LEAN ressourcer

2. Mission og mål

Sundhedsvision

Trivsel og sundhed for alle!

Vi udvikler et førende sundhedsvæsen med høj kvalitet og lige adgang til den nyeste og mest effektive behandling. Et sammenhængende sundhedsvæsen, der motiverer borgere og medarbejdere til at sikre den bedst opnåelige livskvalitet gennem hele livet. Vi skal være blandt de førende storbyregioner i Europa indenfor forskning og udvikling. Vi har fokus på lighed i sundhed - tryghed og trivsel for alle.

LEAN mission

Understøtte opfyldelse af Sundhedsvisionen!

Vi vil understøtte udviklingen af et moderne og effektivt sundhedsvæsen i Region Hovedstaden ved at skabe øget værdi for borgere og patienter gennem bedre kvalitet, højere produktivitet og kortere gennemløbstider samt en større medarbejdertilfredshed ved konkrete LEAN aktiviteter. LEAN er en blandt flere indsatser som understøtter denne udvikling.

Vi vil arbejde for lokal glæde, ejerskab og forankring af LEAN aktiviteterne ved at tilpasse fremgangsmåde og hastighed til de lokale forhold, samt tilbyde træning og sikre god kommunikation.

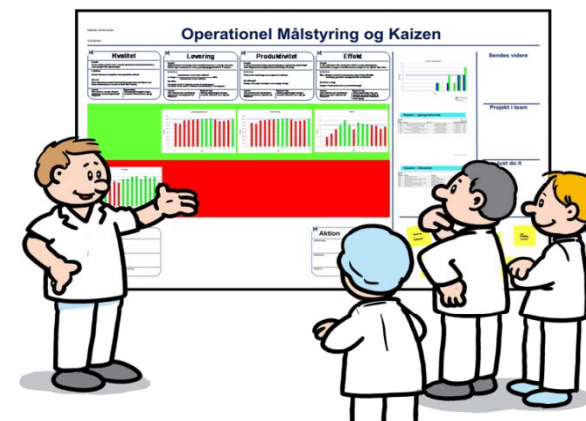
2. Mission og mål

| LEAN fokusområder | Mål for 2010-2011 | Mål for 2012 | Mål for 2013 | Mål for 2014-2016 |
|------------------------|---|---|---|---|
| Strategi og plan: | LEAN strategi for Region Hovedstaden besluttet | Strategi for anvendelse af LEAN i virksomhederne besluttet | Årlig cyklus med evaluering og relevant justering af strategier | Årlig cyklus med evaluering og relevant justering af strategier |
| | LEAN masterplaner for 2011 og 2012 for virksomhederne og regionen er besluttet | LEAN masterplaner for 2013 for virksomhederne og regionen besluttet | Årlig cyklus med beslutning af LEAN masterplaner for virksomhederne og regionen | Årlig cyklus med beslutning af LEAN masterplaner for virksomhederne og regionen |
| Kompetence: | 10% af ledere er trænet i LEAN | Alle direktører er trænet i LEAN Interne LEAN konsulenter i 50% af virksomhederne | 30% af ledere er trænet i LEAN Interne LEAN konsulenter i alle virksomheder | Ledere trænes i LEAN inden igangsætning af konkrete LEAN aktiviteter i eget ansvarsområde LEAN agenter tilgængelige i alle afdelinger |
| Kultur og driftsfokus: | | Regional show case: Tavlemøder med operationel målstyring og løbende forbedringer er forankret i mindst to ledergrupper og to team | Øget driftsfokus med operationel målstyring og løbende forbedringer er forankret i ledelsen på alle virksomheder LEAN audit gennemført i minimum 2 af virksomhederne | En stærk kultur med operationel målstyring og løbende forbedringer er forankret på alle organisatoriske niveauer LEAN audit gennemført i alle virksomhederne |
| Indsatsområder: | LEAN anvendes på udvalgte projekter og indsatsområder i og på tværs af virksomhederne | Minimum 2 kerne processer kortlagt og optimeret i hver virksomhed Minimum 2 relevante regionale tværgående kerne processer kortlagt og optimeret | Minimum 5 kerne processer kortlagt og optimeret i hver virksomhed Minimum 5 relevante regionale tværgående kerne processer kortlagt og optimeret | Indsatsområder identificeres og prioriteres løbende. Relevante forbedringsaktiviteter forberedes og gennemføres primært med virksomhedernes og regionens egne ressourcer |
| Innovation: | - | - | LEAN processer, roller og ansvar indgår i design af nye funktioner og patientforløb | LEAN processer, roller og ansvar indgår i design af nye funktioner og patientforløb |

2. Mission og mål

”En stærk kultur med Operationel Målstyring og løbende forbedringer”

- Alle medarbejdere kender deres succeskriterier og sammen med deres nærmeste kollegaer (team) har ejerskab til udvikling af 3-5 operationelle målepunkter, som alle understøtter opfyldelse af succeskriterierne
- Alle medarbejdere ved hvor - og hvordan – de skal aflevere deres forbedringsforslag til nærmeste leder
- På alle organisatoriske niveauer holdes korte - gerne ugentlige - tavlemøder, hvor der følges op på ugens resultater og modtager forbedringsforslag. Med udgangspunkt heri aftales og igangsættes relevante forbedringsaktiviteter.
- Forbedringsforslag som ikke kan besluttes umiddelbart sendes til behandling på næste ledelsesniveau, og der gives en tilbagemelding til forslagsstiller på næste uges tavlemøde og løbende herefter....



2. Mission og mål

Vi leverer målbare resultater,
herunder vil vi i alle LEAN aktiviteter:

- Sikre klarhed over succeskriterier, målepunkter og udgangspunkt inden igangsætning af aktiviteten

- Måle og dokumentere effekten af gennemførte forbedringer, så vi sikrer at resultaterne realiseres og forankres lokalt

Indhold

1. Derfor skal vi arbejde med LEAN
2. Mission og mål
- 3. Opprioritering af LEAN**
4. Organisering og support
 - a) LEAN organisering
 - b) LEAN ledelsessparring
 - c) Regionale LEAN indsatsområder
 - d) LEAN akademi
 - e) LEAN netværk og videndeling
 - f) Prioritering af regionale LEAN ressourcer

3. Opprioritering af LEAN

Deadline:

Alle regionens virksomheder:

Nov. 2012

- Udarbejder en lokal LEAN strategi indeholdende:
 - Målsætninger (= lokale + regionale) for opprioriteringen af LEAN i virksomheden
 - Beskrivelse af koblingen mellem LEAN og øvrige relevante strategier, metoder mv., som anvendes i virksomheden
 - Organiseringen af LEAN arbejdet i virksomheden
 - Masterplan for hvordan de lokale og regionale LEAN målsætninger jf. afsnit "2. LEAN mission og mål" i nærværende strategi opfyldes
 - Øvrige relevante områder for virksomheden med relation til opprioriteringen af LEAN

Strategierne rapporteres videre til koncerndirektionen, virksomhedsdirektørerne og de LEAN ansvarlige ledere.

3. Opprioritering af LEAN

Deadline:

Alle regionens virksomheder:

OK

Fra 2011
årligt den
15. dec.

Fra 2012
årligt den
15. dec.

- Har en LEAN ansvarlig leder, som sikrer overblik og koordinering af interne LEAN aktiviteter, samt sikrer samarbejdet med den regionale LEAN enhed.
- Beskriver LEAN projekter til gennemførelse i det kommende år, herunder:
 - Indmelder Hvert nærhospital og Region Hovedstaden Apotek 1 projekt
 - Indmelder hvert områdehospital og Region Hovedstaden Psykiatri 3 projekter
 - Indmelder Rigshospitalet 1 projekt pr. center

Indmeldte projekter afsluttes og de realiserede resultater dokumenteres inden den 15. december i kalenderåret. Den regionale LEAN enhed sammenfatter de indmeldte projekter i et katalog, som kommunikeres med henblik på videndeling. Skabelonen side 13 anvendes til projekt indmelding.

- Dokumenterer og rapporterer årets realiserede resultater på de indmeldte projekter til koncerndirektionen, virksomhedsdirektørerne og de LEAN ansvarlige ledere.

Skabelonen side 14 anvendes til projektrapportering.

3. Oprioritering af LEAN

Deadline:

Regionalt prioriterede LEAN indsatsområder:

Dec. 2011

- Status, erfaringer og resultater fra LEAN ambulatorium pilot projektet i Gastroenheden på Hvidovre Hospital opsamles og formidles til den udvidede direktørkreds og andre relevante interessenter

2012

- Udvikling og test af fremgangsmåde og bedste praksis løsninger for anvendelse af LEAN på ambulatorier, gennemføres af den regionale LEAN enhed i samarbejde med hospitaler og Region Hovedstaden Psykiatri

2013

- Alle hospitaler og Region Hovedstaden Psykiatri har fået tilbud om gennemførelse af ét LEAN ambulatorium projekt i samarbejde med den regionale LEAN enhed

2013

- Det næste regionale LEAN indsatsområde og projektgrundlag herfor er besluttet

Projekt beskrivelse:

<<Projekt titel>>

Baggrund:

<<skriv kort hvad baggrunden er for I vil gennemføre netop dette projekt>>....

Formål:

<<skriv kort hvad det overordnede formål er med projektet>>...

Målsætning:<<skriv de konkrete mål for produktivitet, kvalitet, patienttilfredshed, ventetider mv.

Jeres ambitionsniveau skal være klart defineret og helst angivet i absolutte tal eller procentvis forbedring>>

Milepæle:

1. Projektforberedelse gennemført
2. Analysefase (AS-IS) gennemført
3. Løsningsudvikling (TO-BE) gennemført
4. Plan for implementering godkendt
5. Implementering gennemført
6. Resultater dokumenteret

Deadline:dd.md.år
dd.md.år
dd.md.år
dd.md.år
dd.md.år
dd.md.år**Projekt ejer:**

<<skriv den person som er sponsor og ejer projektet>>

Projektleder:

<<skriv den person som driver projektet>>

Projekt slutrapportering:

<<Projekt titel>>

Proces, erfaringer og resultater:

<<skriv kort om projektforsløbet, herunder gerne lidt om arbejdsprocessen og de gode/dårlige erfaringer I har fået, samt de ikke målbare forbedringer projektet har givet. Beskrivelsen skal understøtte videndeling på tværs og tjene som inspiration og appetitvækker for andre som ønsker at lave forbedringer. Projekt slutrapporteringen gøres tilgængelig intranettet under "LEAN i Region Hovedstaden" >>

Målepunkter:

1. Kvalitet?
2. Ventetid?
3. Produktivitet?
4. Kundetilfredshed?
5. Medarbejder tilfredshed?
6. Andet?

Baseline*:

Index 100
Index 100
Index 100
Index 100
Index 100
Index 100

Realiseret:

Index ?
Index ?
Index ?
Index ?
Index ?
Index ?

Projekt ejer:

<<skriv den person som er sponsor og ejer projektet>>

Projektleder:

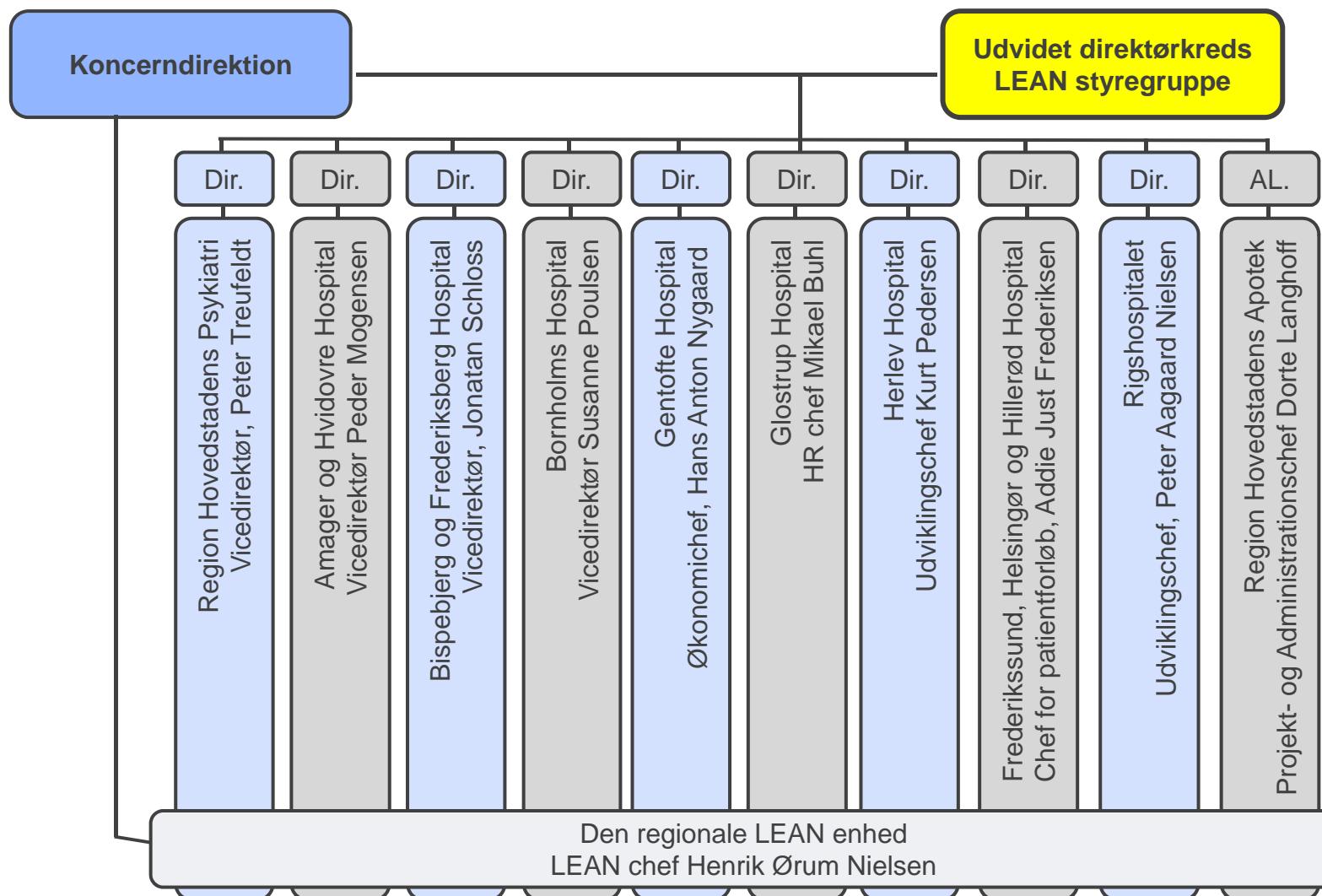
<<skriv den person som driver projektet>>

* Index eller meget gerne absolutte tal

Indhold

1. Derfor skal vi arbejde med LEAN
2. Mission og mål
3. Opprioritering af LEAN
4. **Organisering og support**
 - a) LEAN organisering
 - b) LEAN ledelsessparring
 - c) Regionale LEAN indsatsområder
 - d) LEAN akademi
 - e) LEAN netværk og videndeling
 - f) Prioritering af regionale LEAN ressourcer

Region Hovedstaden LEAN organisering



4b. LEAN ledelsessparring

Den regionale LEAN enhed tilbyder ledelsessparring vedrørende anvendelse af LEAN i virksomhederne, herunder:

- Udarbejdelse af strategi og masterplan for opfyldelse af de regionale LEAN målsætninger
- Etablering af øget driftsfokus gennem operationel målstyring og arbejdet med løbende forbedringer. Herunder "bedste praksis" fremgangsmåde og værktøjer til udvikling og drift af operationel målstyring og løbende forbedringer på alle organisatoriske niveauer i virksomhederne
- Identifikation, prioritering og gennemførelse af LEAN projekter

4c. Regionale LEAN indsatsområder

Den regionale LEAN enhed:

- koordinerer identifikation og konkretisering af beslutningsoplæg vedrørende regionale LEAN indsatsområder med effekt på tværs af virksomhederne
- beskriver, planlægger og driver arbejdet med de regionalt prioriterede LEAN indsatsområder i samarbejde med relevante virksomheder og koncern stabe

4d. LEAN akademi

Realisering af LEAN strategien
afhænger af fremdrift og kvalitet
af LEAN kompetence opbygningen
i organisationen

4d. LEAN akademi

Mål for den regionale LEAN træning:

- Kvalitet i LEAN træningen
 - Træningen tilpasset sundhedsvæsenet
 - Være relevant på tværs af alle medarbejder- og faggrupper
 - En fælles platform for løbende forbedringer

- Standardisering af LEAN træningen
 - Fælles metodeapparat og terminologi
 - Kortlægge og udvikle LEAN kompetenceniveau på tværs af regionen

- Minimere omkostninger til LEAN træningen
 - Reducere udviklingsomkostninger
 - Reducere omkostninger til løbende forbedringer og vedligehold
 - Reducere omkostninger til eksterne konsulenter

4d. LEAN akademi

Den regionale LEAN enhed tilbyder kompetence udvikling til hele organisationen i fire standardpakker

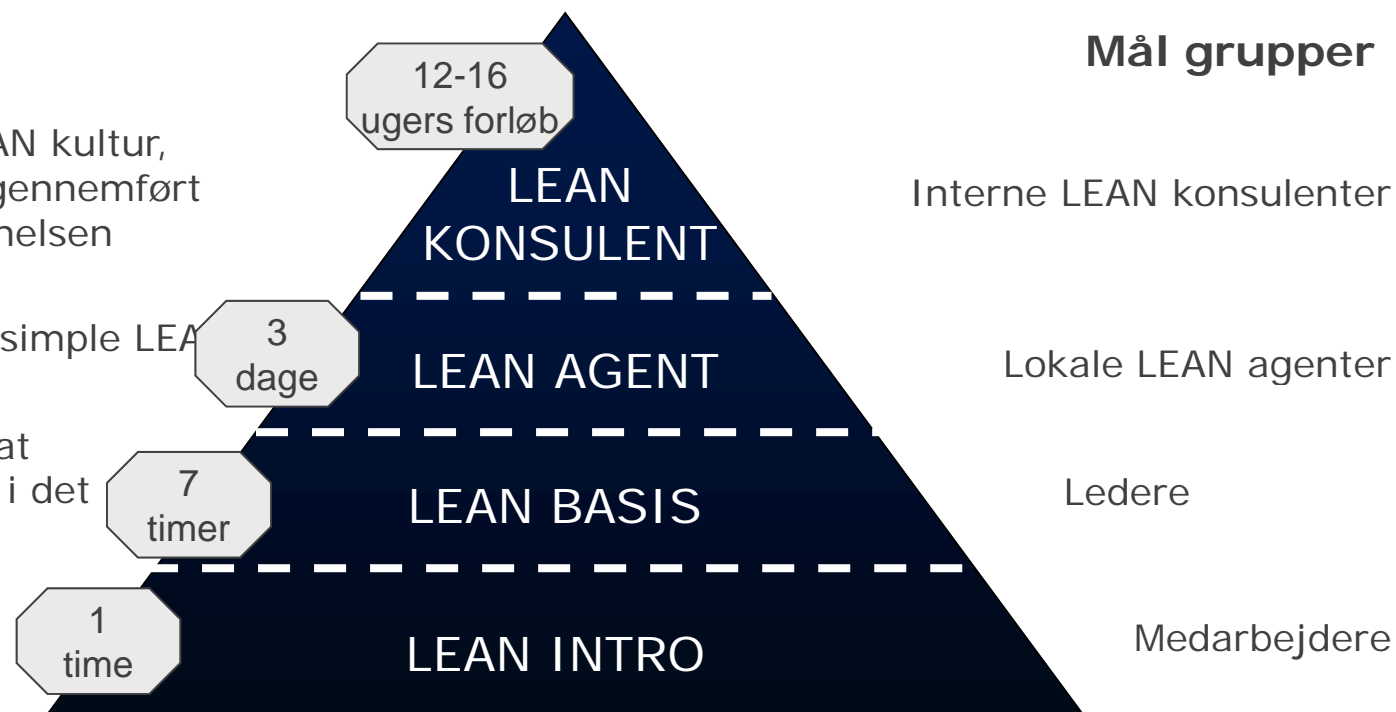
Opnåede færdigheder

Evner at forberede og drive LEAN kultur, projekter og workshops + har gennemført LEAN projekt som del af uddannelsen

Forstår LEAN og evner at drive simple LEAN aktiviteter i eget område

Introduceret til LEAN og evner at benytte simple LEAN værktøjer i det daglige arbejde

Kender til LEAN kultur og tankegang + er introduceret til planer for egen afdeling



Mål grupper

Interne LEAN konsulenter

Lokale LEAN agenter

Ledere

Medarbejdere

2012

4e. LEAN netværk og videndeling

Den regionale LEAN enhed arrangerer to årlige LEAN netværksdage, hvor hver virksomhed tilbydes at deltage med 2-3 repræsentanter – Rigshospitalet dog med 1-2 repræsentanter pr. center.

Program:

- Inspirationsindlæg fra ekstern virksomhed
- 2-3 cases præsenteres af virksomhederne ... både de gode og de lærerige...
- Info, oplæg og koordinering vedr. LEAN arbejdet i Region Hovedstaden

4e. LEAN netværk og videndeling

Den regionale LEAN enhed etablerer adgang til værktøjer og udvalgte cases på intranet med oversigt over processer hvor god praksis er etableret, herunder med en kort introduktion og en kontaktperson for yderligere info mv.

Der udover løbende dialog og relevant samarbejde med vores kollegaer i de øvrige danske regioner, Region Skåne og andre relevante partnere i udlandet.

Deadline

OK

Regional LEAN intranetside med information, målsætninger samt kursusbeskrivelser og tilmelding

2011

LEAN værktøjsbeskrivelser mv. tilføjet på intranet

2011

God praksis oversigt og kort intro til cases tilføjet på intranet

4f. Prioritering af regionale LEAN ressourcer

| Aktiviteter vs. ressourceallokering for 2011-2012 | Aktiviteter | | | | | |
|---|------------------------|--------------------------------|--------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| | LEAN ledelses sparring | Regionale LEAN indsats-områder | LEAN akademi | LEAN netværk og videndeling | Strategi koordinering | Ledelse og medarbejder aktiviteter |
| LEAN chef | 0,2 ÅV | 0,2 ÅV | 0,2 ÅV | 0,1 ÅV | 0,1 ÅV | 0,2 ÅV |
| Konsulent | | 0,9 ÅV | | | | 0,1 ÅV |
| Konsulent | | 0,8 ÅV | 0,1 ÅV | | | 0,1 ÅV |
| Konsulent | | | 0,9 ÅV | | | 0,1 ÅV |
| Konsulent | | | 0,7 ÅV | 0,2 ÅV | | 0,1 ÅV |
| Konsulent fra 2012 | | | 0,8 ÅV | 0,1 ÅV | | 0,1 ÅV |
| LEAN enhed i alt | 0,2 ÅV | 1,9 ÅV | 2,7 ÅV | 0,4 ÅV | 0,1 ÅV | 0,7 ÅV |
| | 6 Årsværk (ÅV) | | | | | |

4f. Prioritering af regionale LEAN ressourcer

Ved ressourceknaphed prioriteres henvendelser om hjælp til opgaveløsning fra virksomhederne med udgangspunkt i vurdering af bl.a.:

- Ledelsesopbakning og ejerskab
- Organisationens parathed
- Forbedringspotentialer estimeret
- Kundens mulighed for at løfte opgaven med egne kompetencer
- Omfang af tidligere leverancer til virksomheden