

**Region  
Hovedstaden**

**REGION**

# **LEAN i Region Hovedstaden**

---

## **Status for 2012**

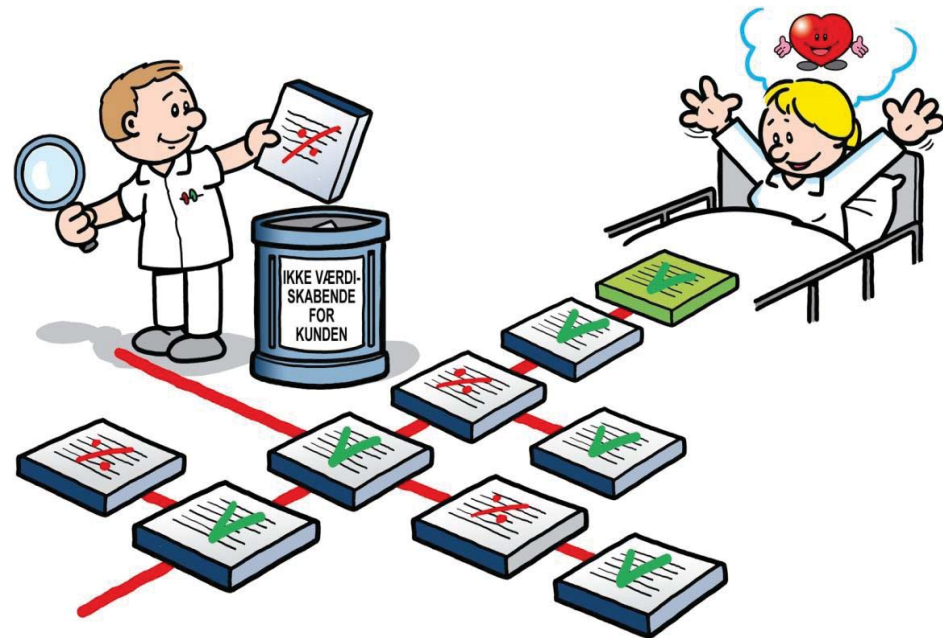
Den regionale LEAN enhed – februar 2013

## Indhold

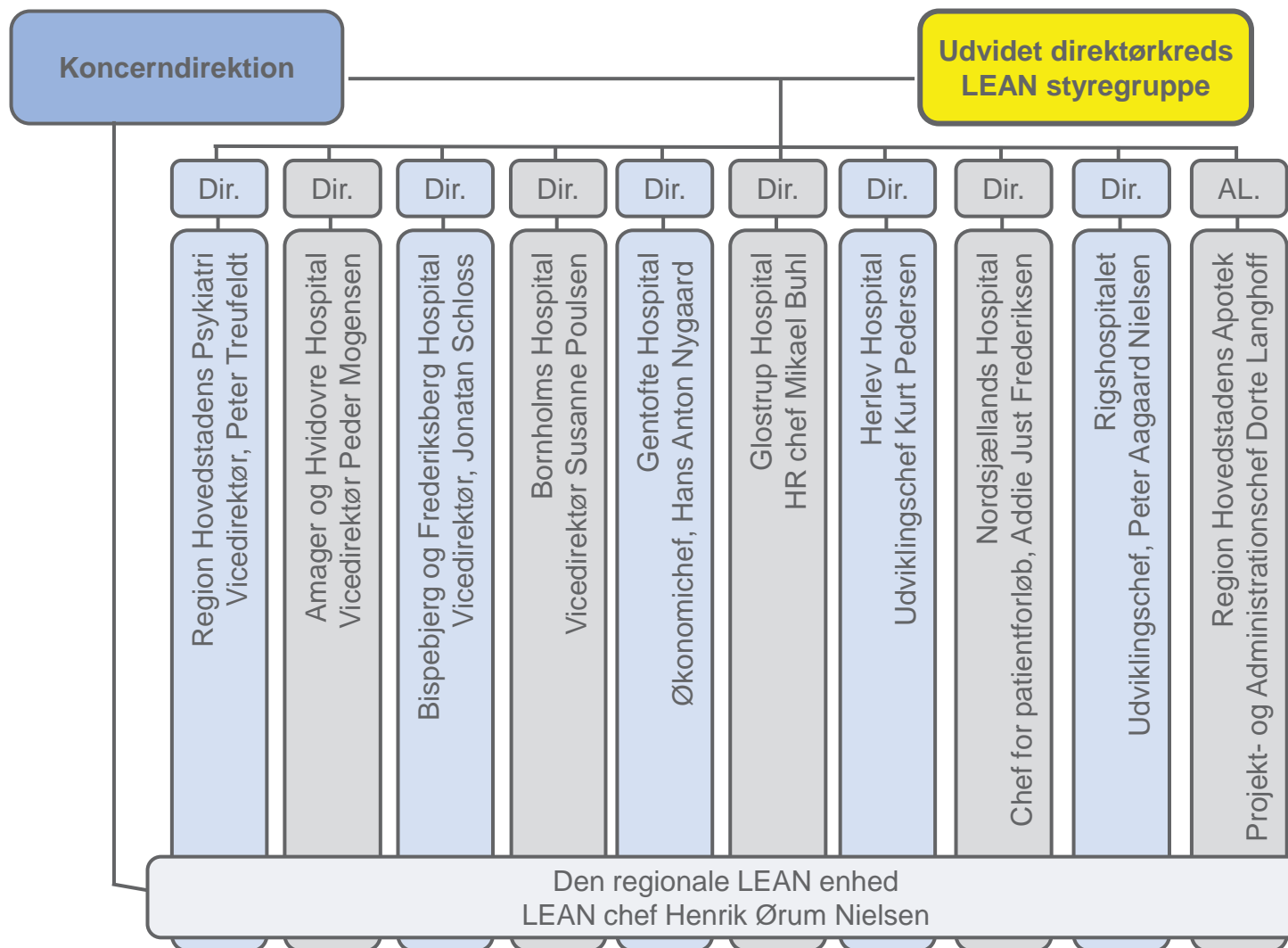
1. Organisering
2. Strategi og plan
3. Kompetence
4. Kultur og driftsfokus
5. Indsatsområder
6. Innovation
7. Netværk og videndeling

Bilag (Link til bilag nedenfor):

- A. Beskrivelse og afrapportering af indmeldte 2012 LEAN projekter
- B. Beskrivelse af indmeldte 2013 LEAN projekter

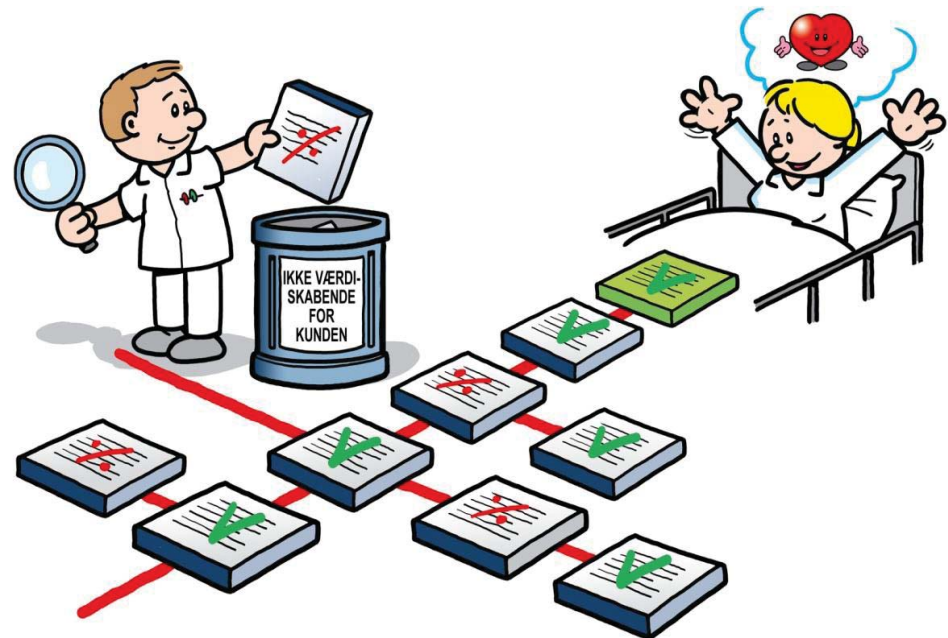


## Region Hovedstaden LEAN organisering



## Indhold

1. Organisering
2. Strategi og plan
3. Kompetence
4. Kultur og driftsfokus
5. Indsatsområder
6. Innovation
7. Netværk og videndeling



# Strategi og plan

## Sammenfatning:



- Alle 9 hospitaler og Region hovedstadens Apotek har udarbejdet en lokal strategi for anvendelse af LEAN til forbedring af kvalitet, patientsikkerhed, levering, produktivitet og medarbejdertrivsel i egen virksomhed.
- De udarbejdede lokale LEAN strategier:
  - Bakker alle op om en regionale LEAN strategi og målsætninger. Herunder har de fleste nedbrudt disse i årlige delmål og -aktiviteter.
  - Koordinerer LEAN med de øvrige lokale strategier, aktiviteter, metoder mv.
  - Beskriver organiseringen af LEAN arbejdet
- Der er stor variation i indhold og omfang af de lokale LEAN strategier. Opdraget til hvad strategierne skulle forholde sig til har været ens for alle, mens der efter ønske fra hospitalerne ikke har været en fælles skabelon til beskrivelse af de lokale LEAN strategier.
- Ingen hospitaler har ikke forholdt sig tilstrækkelig operationelt til, hvordan det regionale mål "En stærk kultur med operationel målstyring og løbende forbedringer på alle organisatoriske niveauer" kan realiseres i 2016".
- Link til [de lokale LEAN strategier](#)

## Status på regionale LEAN målsætninger

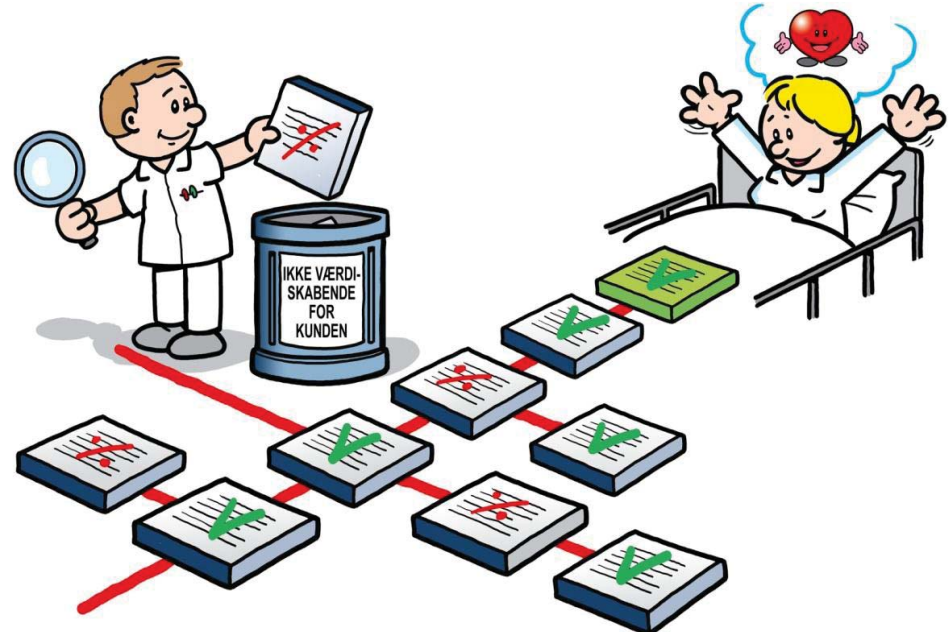
LEAN fokusområder	Mål for 2010-2011	Mål for 2012	Mål for 2013	Mål for 2014-2016
Kompetence:	10% af ledere er trænet i LEAN	Alle direktører er trænet i LEAN Interne LEAN konsulenter i 50% af virksomhederne	30% af ledere er trænet i LEAN Interne LEAN konsulenter i alle virksomheder	Ledere trænes i LEAN 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
Strategi og plan:	LEAN strategi for Region Hovedstaden besluttet LEAN masterplaner for 2011 og 2012 for virksomhederne og regionen er besluttet	Strategi for anvendelse af LEAN i virksomhederne besluttet LEAN masterplaner for 2013 for virksomhederne og regionen besluttet	Årlig cyklus med evaluering og relevant justering af strategier Årlig cyklus med beslutning af LEAN masterplaner for virksomhederne og regionen	Årlig cyklus med evaluering og relevant justering af strategier Årlig cyklus med beslutning af LEAN masterplaner for virksomhederne og regionen

## Strategi og plan

Lokale LEAN strategier vs. fælles regionale krav herfor	Regionale LEAN målsætninger indgår	Strategiske LEAN mål nedbrudt til årlige delmål	Koordinering af LEAN med øvrige strategier, metoder mv.	Organisering af LEAN arbejdet beskrevet
Bispebjerg Frederiksberg Hospitaler	Ja	Ja	Ja	Ja
Bornholm Hospital	Ja	Ja	Ja	Ja
Gentofte Hospital	Ja	Delvis	Ja	Ja
Glostrup Hospital	Ja	Ja	Ja	Ja
Herlev Hospital	Ja	Delvis	Ja	Ja
Hvidovre Amager Hospital	Ja	Ja	Ja	Ja
Nordsjælland Hospital	Ja	Delvis	Ja	Ja
Region Hovedstadens Psykiatri	Ja	Ja	Ja	Ja
Region Hovedstaden Apotek	Nej	Delvis	Nej	Ja
Rigshospitalet	Ja	Delvis	Ja	Ja

## Indhold

1. Organisering
2. Strategi og plan
3. **Kompetence**
4. Kultur og driftsfokus
5. Indsatsområder
6. Innovation
7. Netværk og videndeling





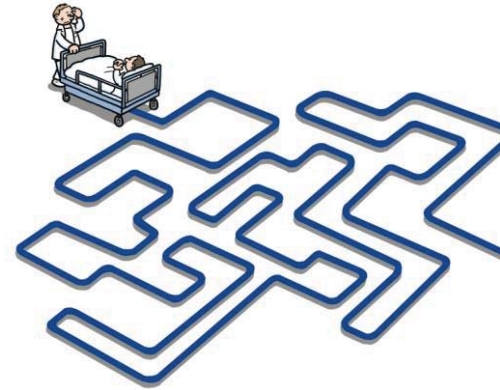
## Kompetencer

Sammenfatning (1 af 2):

- På regionens 9 hospitaler og apotek:
  - har 655 af lederne (~30%) modtaget træning i LEAN kultur og metoder.
  - er uddannet 720 LEAN Agenter (~2,2%).
  - er der 46 interne LEAN konsulenter
  
- Der er stor tilslutning til Den regionale LEAN enheds kurser. Deltagerne evaluerer kurserne positivt med en gennemsnitlig score på 4,5 på en 5 skala.
  
- Deltagerne identificerer og gennemfører efterfølgende forbedringer, sammen med ledelse og kollegaer i det område de kommer fra.
  
- De første 20 internt uddannede LEAN konsulenter har under uddannelsen identificerede et årligt forbedringspotentiale på +28 mio. kr..



## Kompetencer



Sammenfatning (2 af 2):

- Efterspørgslen på træning og uddannelse fra det regionale LEAN akademi har været stigende, og der har været en stor indsats for at imødekomme de fleste ønsker.
- Der er løbende en god dialog med de LEAN ansvarlige om udbuddet af kurser, herunder prioritering af deltagerne fra de enkelte enheder ud fra hvem der skal i gang med konkrete LEAN tiltag i forlængelse af kurserne.
- Den regionale LEAN enhed bidrager på regionens lederudviklingsprogram med indlæg om LEAN i Region Hovedstaden på "Ledelse af medarbejdere".
- LEAN introduktion leveres ofte ved opstart af LEAN forløb på regionens hospitaler og virksomheder.

# Regionalt LEAN akademi

Kompetence udvikling til hele organisationen leveres i fire standardpakker

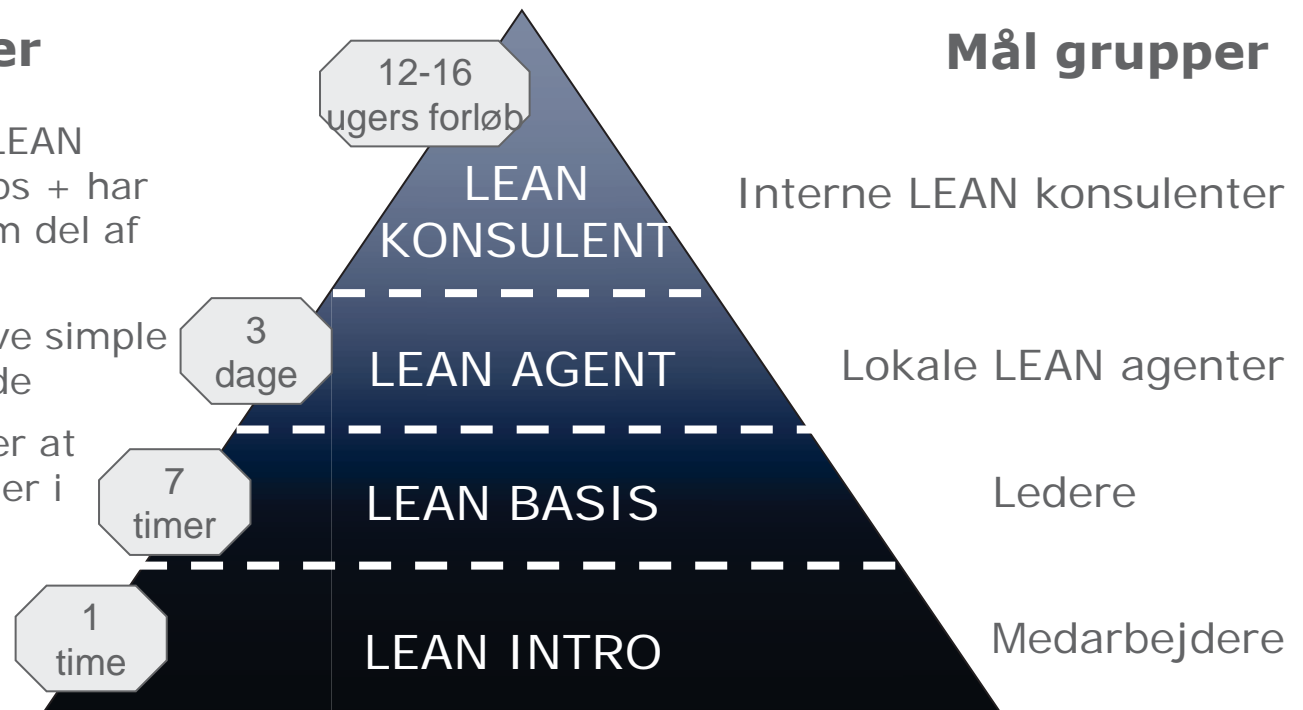
## Opnåede færdigheder

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



## LEAN kompetenceopbygning ultimo 2012

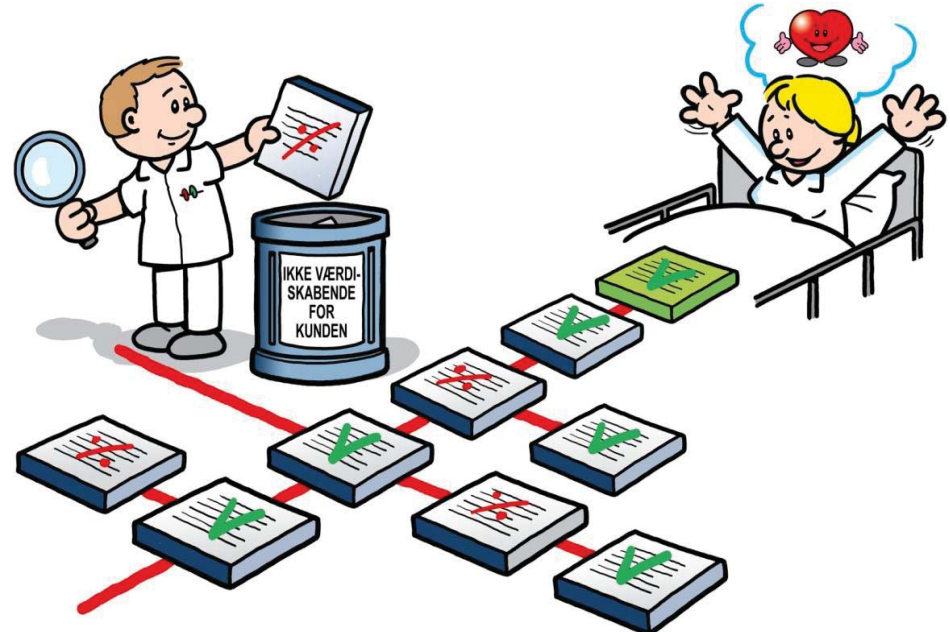
Virksomhed	Ledere trænet* [antal]	Ledere trænet [% af org.]	Agenter trænet** [antal]	Agenter trænet [% af org.]	Interne konsulenter*** [antal]
Bispebjerg Frederiksberg Hospitaler	65	15	83	2,2	5
Bornholm Hospital	36	100	29	4,8	1
Gentofte Hospital	53	49	47	2,7	3
Glostrup Hospital	79	48	87	3,7	3
Herlev Hospital	63	22	57	1,3	6
Hvidovre Amager Hospital	83	47	117	3,1	2
Nordsjællands Hospital	54	34	53	1,5	5
Region Hovedstaden Apotek	32	64	31	6,5	1
Region Hovedstadens Psykiatri	107	33	148	3,1	6
Rigshospitalet	83	20	68	0,9	14
<b>Hospitaler og Apotek total</b>	<b>655</b>	<b>30</b>	<b>720</b>	<b>2,2</b>	<b>46</b>

\*Heraf er de 383 ledere (~58%) trænet på det regionale LEAN akademi, fordelt med 281 deltaget på Bais kursus og 102 deltaget på Agent kursus. \*\* Heraf er de 399 (~55%) uddannet på det regionale LEAN akademi, fordelt med 102 ledere og 287 medarbejdere. \*\*\* Heraf er de 20 (~43%) internt uddannede på det regionale LEAN akademi.

Samlet er på det regionale LEAN akademi uddannet 278 på LEAN Basis kursus, 345 er uddannet LEAN Agent kurset og 20 er uddannet på LEAN Konsulent kurset. I alt 828 ledere/medarbejdere svarende til 1493 kursusdage.

## Indhold

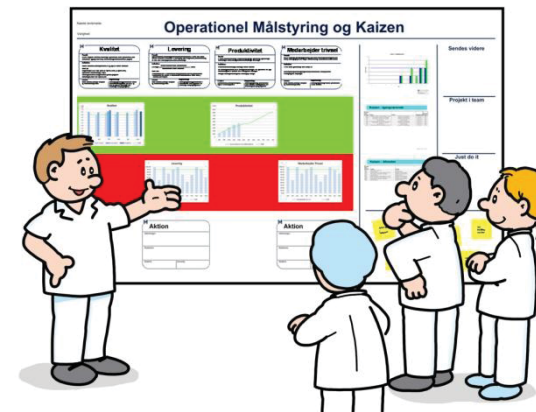
1. Organisering
2. Strategi og plan
3. Kompetence
4. Kultur og driftsfokus
5. Indsatsområder
6. Innovation
7. Netværk og videndeling



# Kultur og driftsfokus

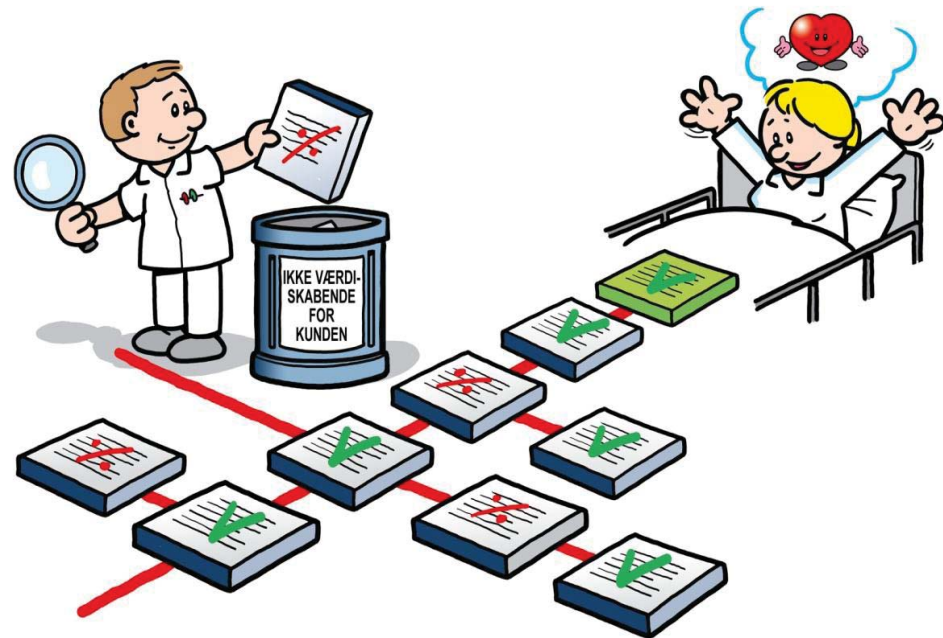
## Sammenfatning:

- ❑ Det er i 2010 efter drøftelse i den udvidede direktørkreds besluttet, at der ønskes en stærk kultur med operationel målstyring og løbende forbedringer på alle organisatoriske niveauer i 2016. Indmelding af de lokale LEAN strategier i december 2012 viser fortsat fuld opbakning til denne beslutning.
- ❑ Målstyring kan være det ledelsesværktøj, som sikrer en struktureret sammenkædning af innovation med kvalitet, patientsikkerhed, levering til tiden, produktivitet – og gennem dette sikrer en tværfaglig understøttelse af kerneopgaven (patientbehandling) ved at inddrage medarbejderne i den løbende udvikling.
- ❑ Vi har enkeltstående velfungerende tavlemøder, men der er langt til målet.
- ❑ For at sikre etablering af velfungerende og værdi skabende tavlemøder på alle organisatoriske niveauer, bør arbejdet hermed professionaliseres



## Indhold

1. Organisering
2. Strategi og plan
3. Kompetence
4. Kultur og driftsfokus
5. **Indsatsområder**
6. Innovation
7. Netværk og videndeling



Bilag (LINK til bilag nedenfor):

- A. Beskrivelse og afrapportering af indmeldte 2012 LEAN projekter
- B. Beskrivelse af indmeldte 2013 LEAN projekter

## Indsatsområder



### Sammenfatning:

- Der er indmeldt 27 LEAN projekter til gennemførelse i 2012, herunder:
  - er 14 projekter afsluttet
  - Videreføres 10 projekter i 2013
  - Er 3 projekter er lukket ned
  
- Der er indmeldt 28 LEAN projekter til gennemførelse i 2013.
  
- Status for arbejdet med det regionale LEAN indsatsområde Ambulatorier:
  - Der er gennemført 3 LEAN Ambulatorium forløb
  - Der er 4 igangværende LEAN Ambulatorium forløb
  - 2 Hospitaler har fået tilbudt samarbejde om et LEAN Ambulatorium, men har ikke ønsket at benytte sig heraf

Link til [forløbsmodel og løsningskatalog](#)



## Indmeldte 2012 LEAN projekter

LEAN projekter	Status	Slut termin	Virksomhed	Projekt ejer
1. Lean på N – Apopleksi sengeafsnit	Afsluttet	Dec. 2012	Amager Hospital	Peder C. Mogensen
2. Patientforløb for elektive operationspatienter	Afsluttet	Juni 2012	Bornholm Hospital	Lajla Vang
3. Optimering af PET program i Klinisk fysiologisk/nuklearmedicinsk afdeling	I gang	Dec. 2012	Bispebjerg Hospital	Lars Friberg
4. Optimering af Sterilcentral produktionen på Operationsgangen	I gang	Okt. 2012	Bispebjerg Hospital	Carsten Boe Pedersen
5. Kardiologisk Afdeling Y – Patientforløb	I gang	Dec. 2013	Bispebjerg Hospital	Karin Højgaard Jeppesen
6. AK-behandling i Medicinsk Ambulatorium	I gang	Nov. 2012	Frederiksberg Hospital	Jeanett Hemmingshøj
7. <i>Ingen projektindmelding</i>	---	---	<i>Frederikssund Hospital</i>	---
8. Systematisere diæt-processen for Centralkøkkenet	Afsluttet	April 2012	Gentofte Hospital	Sidsel Rasborg Wied
9. LEAN på øjenafdeling ambulatorium	Afsluttet	Okt. 2012	Glostrup Hospital	Jeanne Devantier
10. Fælles sekretærfunktion i Medicinske Ambulatorier	Lukket	Maj 2012	Helsingør Hospital	Anne Hertz Rose
11. LEAN i Ortopædkirurgisk Ambulatorium	Lukket	Maj 2012	Herlev Hospital	Steen Mejdahl
12. Effektivisering i Gynækologisk ambulatorium gennem LEAN	Lukket	April 2012	Herlev Hospital	Afd. Ledelsen
13. Reduktion i antal patienter med liggesår og varigheden af disse bl.a. ved optimering af senge- og madraslogistikken	I gang	Juni 2012	Herlev Hospital	Kurt Pedersen

**LINK: I bilag A findes beskrivelser og afrapportering af ovenstående 2012 LEAN projekter**

## Indmeldte 2012 LEAN projekter

LEAN projekter	Status	Slut termin	Virksomhed	Projekt ejer
14. Kirurgisk afdeling – Skopiafsnittet	Afsluttet	Marts 2012	Hillerød Hospital	Jette Funch Kofoed
15. Pilottest på et forbedret sengeflow	I gang	April 2012	Hillerød Hospital	Niels Thomsen
16. Optimering af administrative arbejdsgange på X Afdeling	Afsluttet	Maj 2012	Hillerød Hospital	Afd. Ledelsen
17. Productive Ward på sengeafsnit i Medicinsk enhed	I gang	Dec. 2012	Hvidovre Hospital	Anders Gotfredsen
18. Lean i sekretariat i Endokrinologisk ambulatorium	Afsluttet	Sept. 2012	Hvidovre Hospital	Anders Gotfredsen
19. Lean i Akutmodtagelsen	I gang	Dec. 2012	Hvidovre Hospital	Annette Gyldengren
20. Levering af lægemidler fra Regions Hovedstadens Apotek til Herlev Hospital	Afsluttet	Marts 2012	Region H. Apotek	Jan Mørch
21. Distriktpsykiatrien, PC Hvidovre	Afsluttet	Okt. 2012	Region H. Psykiatri	Birgitte Welcher
22. Akutmodtagelsen, PC Nordsjælland	Afsluttet	Nov. 2012	Region H. Psykiatri	Anne Mertz
23. <i>Ingen indmelding af 3 forløb</i>	---	---	<i>Region H. Psykiatri</i>	---
24. <i>Ingen projektindmelding</i>	---	---	<i>Abdominalcentret, RH</i>	---
25. Flow optimering på patologiafhængige patientforløb mhp. svartidsreduktion	Afsluttet	?	Diagnostisk Center, RH	Klinikledelsen, patologi afd.
26. Transport og levering af cytostatika	I gang	Sept. 2012	Finsencentret, RH	Jeanette Bech
27. Flow og Trivsel i Thoraxintensiv	Afsluttet	Dec. 12	Hjertecentret, RH	Marianne Tewes
28. Productive Ward	I gang	Dec. 2012	Hovedortocentret, RH	Ester Lind
29. Forbedret forløb for gravide basis patienter	Afsluttet	April 2012	Julieane Marie Centret, RH	Bent Ottesen
30. Effektive arbejdsgange	Afsluttet	Marts 2012	Neurocentret, RH	Centerledelsen
31. <i>Ingen projektindmelding</i>	---	---	<i>Servicecentret, RH</i>	----

**LINK: I bilag A findes beskrivelser og afrapportering af ovenstående 2012 LEAN projekter**

## Indmeldte 2013 LEAN projekter

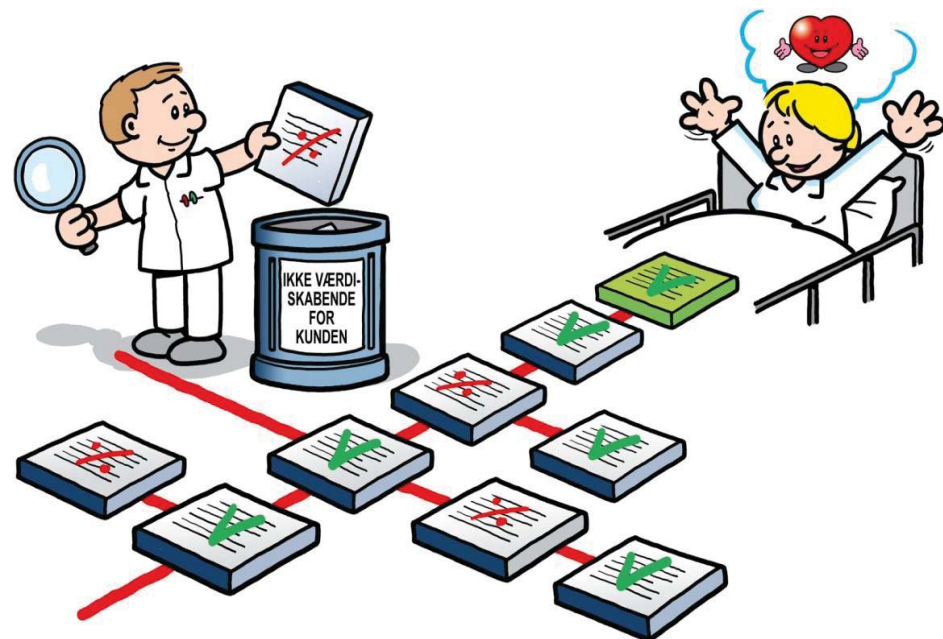
LEAN projekter	Slut termin	Virksomhed	Projekt ejer
1. Optimering af prøverekvirering/svars arbejdsgange på Akutmodtagelsen	August 2013	Bispebjerg / Frederiksberg Hospital	Birgitte Nybo
2. Optimering af Geriatrik ambulatorium	Juni 2013	Bispebjerg / Frederiksberg Hospital	Narcisa Florescu
3. Modtagelse af patienter i ICamb	Afventer	Bispebjerg / Frederiksberg Hospital	Eva Lerche-Black
4. Endags indlagte patienter der udskrives fra Akutmodtagelsen	Dec. 2013	Bornholm Hospital	Kurt Espersen
5. Akutklinikken ny organisering ifm. fysisk flytning	Juni 2013	Gentofte Hospital	Karin Marker
6. LEAN i Team Katarakt, Øjenafdelingen	Sept. 2013	Glostrup Hospital	Jeanne Devantier
7. Ortopædkirurgisk ambulatorieprojekt	Juni 2013	Herlev Hospital	Steen Mejdahl
8. LEAN i ambulatoriefunktionen, Børneafd. E	Afventer	Herlev Hospital	Eva Mosfeldt
9. LEAN i sekretariatsfunktionen, Akutmodt. afd. A	Dec. 2013	Herlev Hospital	Afd. Ledelsen
10. Lean i Klinisk sekretariat på Amager Hospital	Dec 2013	Hvidovre / Amager Hospital	Peder Mogensen
11. The Produktive Operating Theatre(T-POT) på Fødeforløbet på HvH	Afventer	Hvidovre / Amager Hospital	Marianne Skovby Rasmusson
12. Productive Ward intensiv afdelingen	Dec. 2013	Hvidovre / Amager Hospital	Cathrine Munck
13. Sekretariater på Hvidovre Hospital – første etape	Dec. 2013	Hvidovre / Amager Hospital	Peder Mogensen
14. Optimering af arbejdsgange for akutmedicin i Akut Afdelingen	Afventer	Nordsjællands Hospital	Jakob Lundager Forberg
15. Optimering af henvisningsflow på Billeddiagnostisk Afdeling	Afventer	Nordsjællands Hospital	Anette Savnik

## Indmeldte 2013 LEAN projekter

LEAN projekter	Slut termin	Virksomhed	Projekt ejer
16. Optimering af administrative arbejdsgange i Onkologisk afdeling	Afventer	Nordsjællands Hospital	Ulla Nielsen
17. Centerfokuseret lean-forløb ved Psykiatrisk Center Hvidovre	Juli 2014	Region Hovedstadens Psykiatri	Birgitte Welcher
18. Centerfokuseret lean-forløb ved Psykiatrisk Center Nordsjælland	Juli 2014	Region Hovedstadens Psykiatri	Anne Mertz
19. Centerfokuseret lean-forløb ved Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center Bispebjerg	Juni 2014	Region Hovedstadens Psykiatri	Anne-Rose Wang
20. Stabilisering af råvareforsyningen til Apotekets egenproduktion	Oktober 2013	Region Hovedstadens Apotek	Trine Schnor
21. Flow og forbedret patientoplevelt kvalitet i endokrinologisk ambulatorium	August 2013	Abdominalcenteret, Rigshospitalet	Klinikledelsen PE
22. Implementering af nyt analyseudstyr	Juni 2013	Diagnostisk Center, Rigshospitalet	Linda Hilsted
23. Anlæggelse af centrale venekatetre	April 2013	Finsencentret, Rigshospitalet	Centerledelse FIN, JMC
24. Optimering af arbejdsgange ifm. Iskæmipatienter	Dec. 2013	Hjertecenteret, Rigshospitalet	Klinikledelsen
25. Flow på OP	Marts 2013	Hovedortocenteret, Rigshospitalet	Centerledelsen
26. Optimering af flowet i stuegangsfunktionen	April 2013	Juliane Marie Centeret, Rigshosp.	Klinikledelsen
27. Optimering af det akutte neurokirurgiske patientflow	Oktober 2013	Neurocenteret, Rigshospitalet	Klinikledelsen
28. Effektiv håndtering af blod- og vævsprøver	Juni 2013	Servicecenteret, Rigshospitalet	Centerledelsen

## Indhold

1. Organisering
2. Strategi og plan
3. Kompetence
4. Kultur og driftsfokus
5. Indsatsområder
6. Innovation
7. Netværk og videndeling



# Innovation

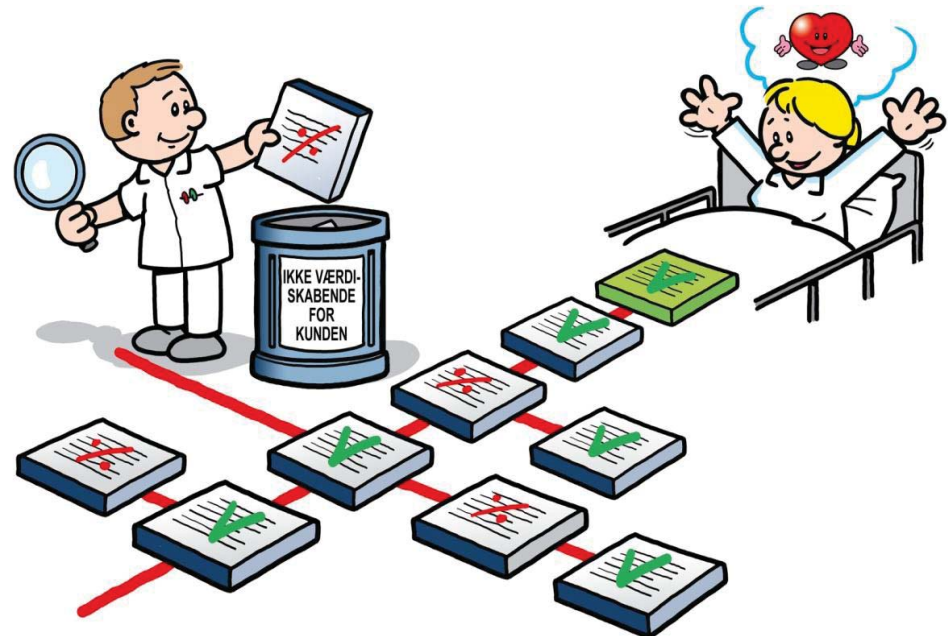
## Sammenfatning:

- Flere hospitaler anvender LEAN metoder til planlægning, forberedelse og gennemførelse af:
  - Interne flytninger og / eller sammenlægninger
  - Indførelse af nye / reviderede behandlingsformer
  
- ”Den regionale LEAN strategi” vs. den nye ”Innovationspolitik” for Region Hovedstaden:
  - Den Regionale LEAN strategi understøtter den nye Innovationspolitik
  - Begge har stort fokus på at etablere en stærk kultur hvor der arbejdes med løbende forbedringer og målstyring på alle organisatoriske niveauer
  
- Der er behov for øget koordinering og samarbejde vedrørende:
  - Identifikation, beslutning og igangsætning af nye regionale strategier, projekter/tiltag mv.
  - Struktur, udvikling og levering af uddannelse vedrørende bl.a. Innovations-, Kvalitets-, Arbejds miljø- og LEAN Agenter.



## Indhold

1. Organisering
2. Strategi og plan
3. Kompetence
4. Kultur og driftsfokus
5. Indsatsområder
6. Innovation
7. Netværk og videndeling



## Netværk og videndeling

### Sammenfatning (1 af 2):

- Regionen har en velbesøgt LEAN intranetside, med informationer om strategi, forløb/projekter, kurser, værktøjer, artikler og links til andre LEAN intranetsider på hospitalerne. Link: ["Regi/LEAN"](#)
- På LEAN intranetsiden er der mulighed for at lægge god praksis LEAN Cases til brug for videndeling og inspiration. I 2013 vil vi øge fokus på markedsføring og indsamling af god praksis LEAN Cases.
- Den 15. november 2012 blev den første regionale LEAN netværksdag afholdt i Frederiksberg Hospitals auditorium. På netværksdagen var der et eksternt oplæg fra Center for Byggeri i Københavns Kommune og 3 interne oplæg fra Amager Hospital, Rigshospitalet og Glostrup Hospital. Derudover var der temadrøftelser om eftermiddagen. Der deltog 55 personer fra hospitaler og virksomheder fra alle niveauer i organisationen.
- Evalueringen fra Netværksdagen er positiv og indikerer et behov for at afholde flere dage, hvor folk kan mødes og netværke om LEAN på tværs af organisationen.





## Netværk og videndeling

### Sammenfatning (1 af 2):

- LommeLEAN: Der er udarbejdet en lille quick-guide, som kort introducerer til LEAN og enkelte værktøjer.
- I 2013 vil vi øge fokus på etablering og understøtning af LEAN netværk i regionen, herunder:
  - At foreslå afholdelse af en LEAN dag for Regionsrådet
  - At holde den årlige LEAN netværksdag i 2 halvår.
  - At etablere netværksmøder for interne LEAN konsulenter.
  - At etablere netværksmøder for LEAN agenter.
- Tværregionalt deltager Den regionale LEAN enhed i Danske Regioners LEAN Erfa-gruppe, som har fokus på
  - Bred erfaringsudveksling om LEAN i Sundhedsvæsenet
  - Samarbejde om LEAN kompetence udvikling
  - Identificering og gennemførelse af et fælles LEAN indsatsområde på tværs af regionerne

