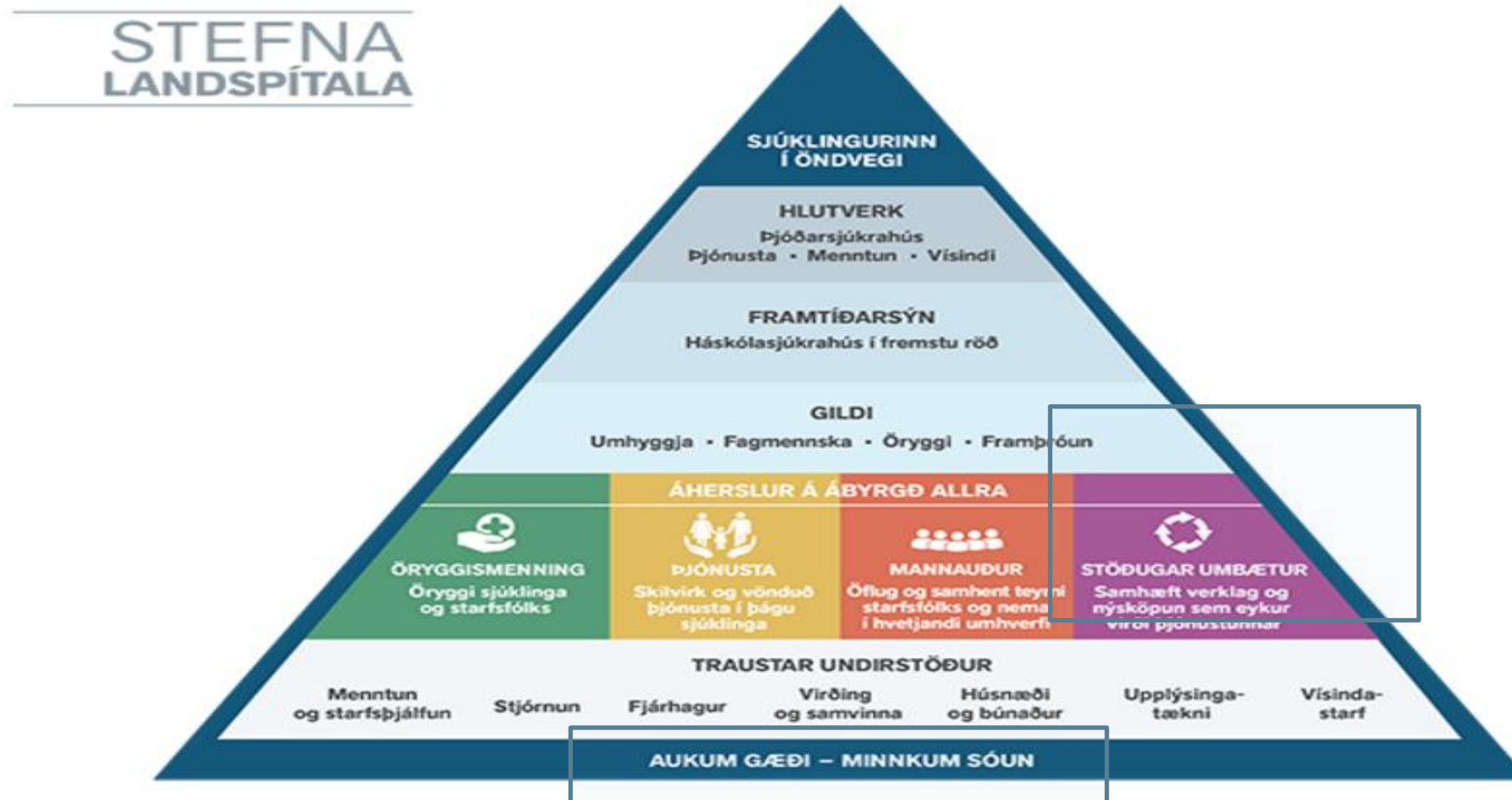


HVAÐ ER LEAN?

Stöðugar umbætur á Landspítalanum

STARFSÁÆTLUN LANDSPÍTALA 2017



STARFSÁÆTLUN LANDSPÍTALA 2017

LYKILÁHERSLUR

ÖRYGGISMENNING

- Stöðluð upplýsingagjöf og markviss yfirfærsla ábyrgðar
- Aðgerðaáætlun til að fyrirbyggja helstu flokka atvika; sýkingar, föll, lyfjaatvik og þrýstingsár
- Öryggis- og umbótaþjálfun starfsmanna

ÞJÓNUSTA

- Stytta bið eftir þjónustu
- Efla dag- og göngudeildir
- Auka þátttöku sjúklinga í eigin meðferð

MANNAUÐUR

- Landspítali verði betri og eftirsóknarverðari vinnustaður
- Efla teymisvinnu og bæta samskipti
- Mönnunarmodel og vinnuskipulag mæti þörfum starfseminnar

STÖÐUGAR UMBÆTUR

- Þróa og innleiða meðferðarferla
- Endurskoða og innleiða vísindastefnu
- Innleiða reglulega umbótafundi



ÁRANGURSVÍSAR

Sjáðan
2018

Markmið
2017

ÖRYGGISMENNING

- | | | |
|--|------|------|
| • Hlutfall eininga með virka notkun SBAR | 7% | 50% |
| • Fjöldi alvarlegra atvika | 14 | 0 |
| • Spítalasýkingar | 7,1% | 6,5% |

ÞJÓNUSTA

- | | | |
|--|-----|-----|
| • Hlutfall sjúklinga á biðlista sem beðið hafa meira en 3 mánuði eftir meðferð | 64% | 50% |
| • Meðallegutími, dagar | 7,8 | 7,0 |
| • Ánægja sjúklinga með þjónustu spítalans (á skala 1-10) | 8,5 | 8,8 |

MANNAUÐUR

- | | | |
|------------------------------|-------|-----|
| • Starfsánægja (á skala 1-5) | 4,0 | 4,2 |
| • Veikindahlutfall | 6,6% | 6% |
| • Starfsmannavelta | 12,2% | 11% |

STÖÐUGAR UMBÆTUR

- | | | |
|--|-----|-----|
| • Fjöldi innleiddra heildstæðra meðferðarferla | 0 | 6 |
| • Fjöldi birtra greina í ritrýndum tímaritum | 227 | 230 |
| • Hlutfall eininga með reglulega umbótafundi | 14% | 50% |

Í VINNSLU – LEAN HÚSIÐ

LANDSPÍTALALEIÐIN



AUKUM GÆÐI – MINNKUM SÓUN

FLÆÐI

Rétt þjónusta á réttum stað á réttum tíma

- Kanban (pull were you must)
- Jafna álagi
- Tog – Eftirspurn stýri þjónustu
- Virðisgreining og mælingar
- Aðstaða stýðji við flæði
- Stytta uppstillitíma

VIRÐING FYRIR FÓLKI

- Teymisvinna
- Endurgjöf
- Skoðaðu, hlustaðu og spurðu af hverju
- Þekking, þjálfun, og hæfnismat

GÆÐI

Örugg og árangursrík þjónusta

- Kerfi og ferlar hindri villur
- Árangursmælingar, atvök og ábendingar leiða til umbóta
- Áhættustýringu beitt til að fyrirbyggja og forgangsráða
- Rótargreining

STÖÐUGLEIKI

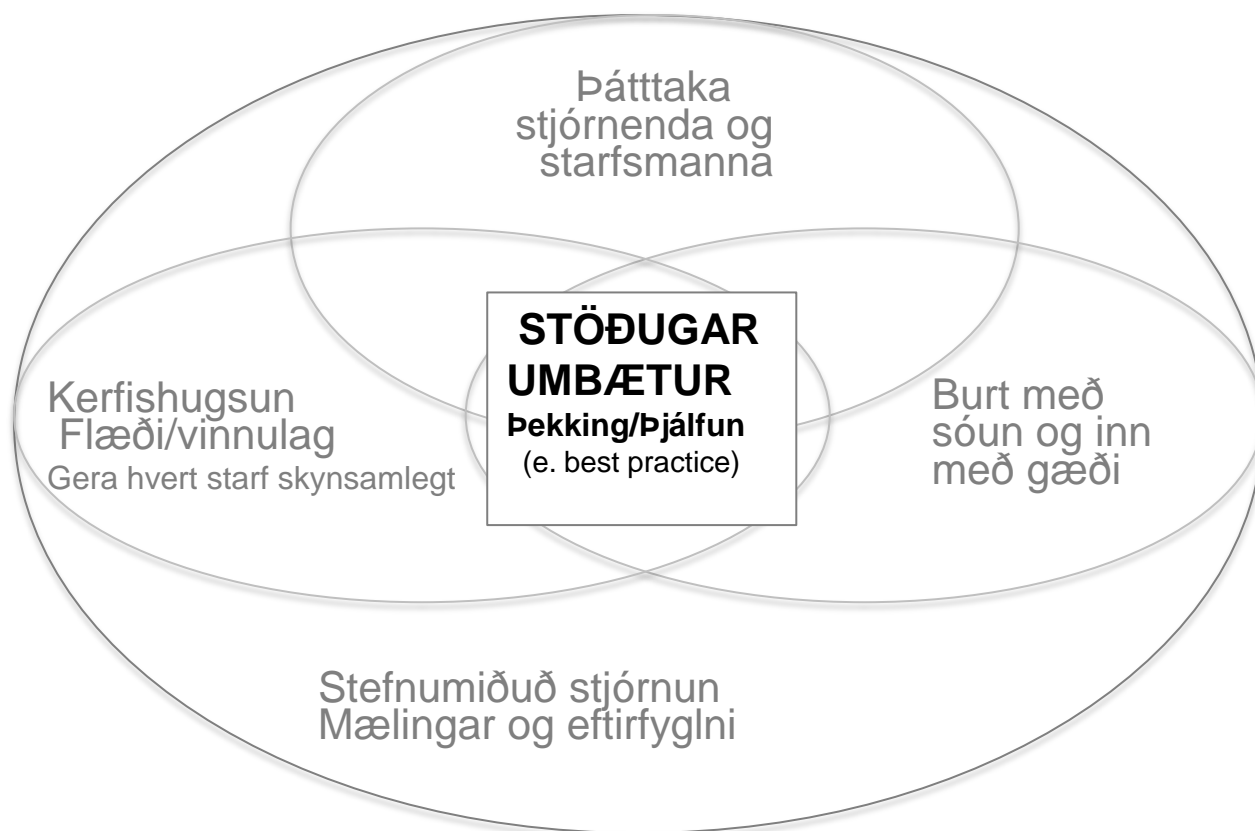
Staðlað verklag Sjónræn stjórnun Vísindaleg nálgun Stöðumat

STÖÐUGAR UMBÆTUR

HVAÐ EIGA ÞESSI FYRIRTÆKI SAMEIGINLEGT?



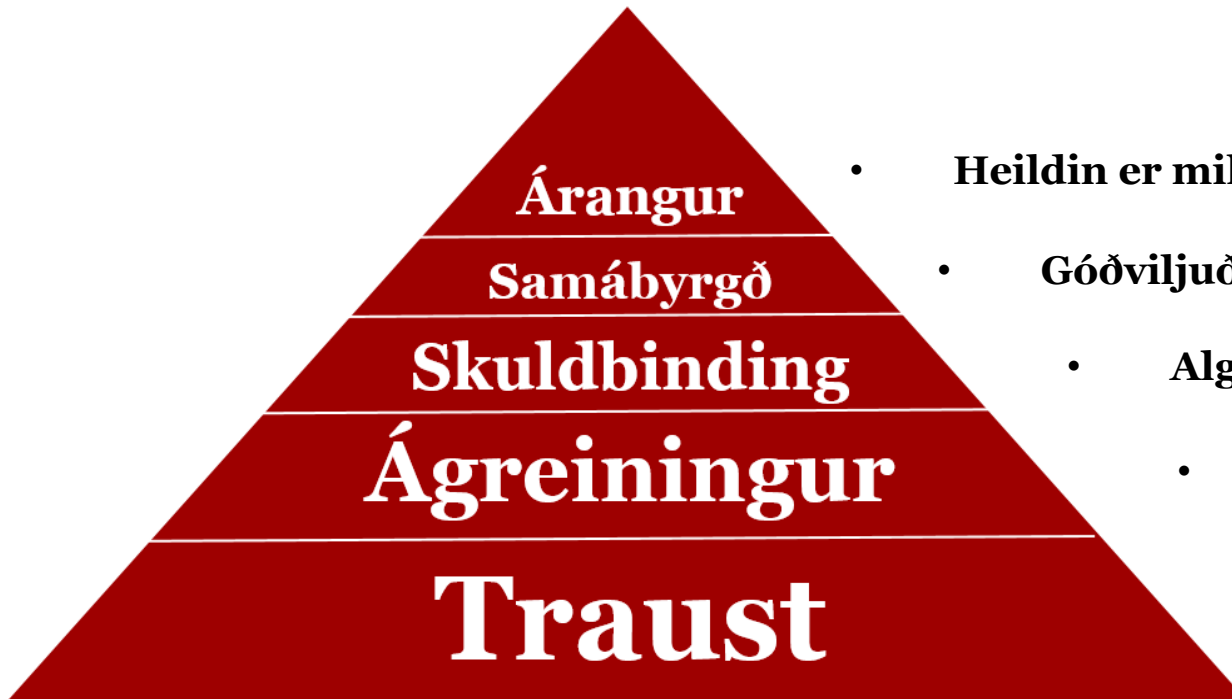
UM HVAD SNÝST MÁLIÐ:



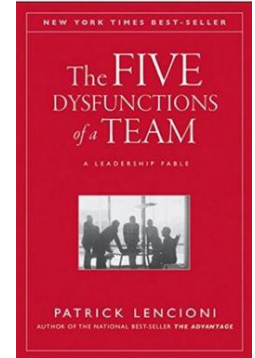
Teymisvinna!

TEYMI

Það sem einkennir sterkt teymi



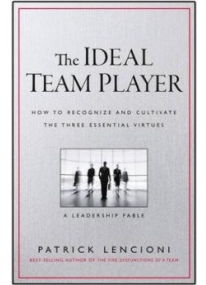
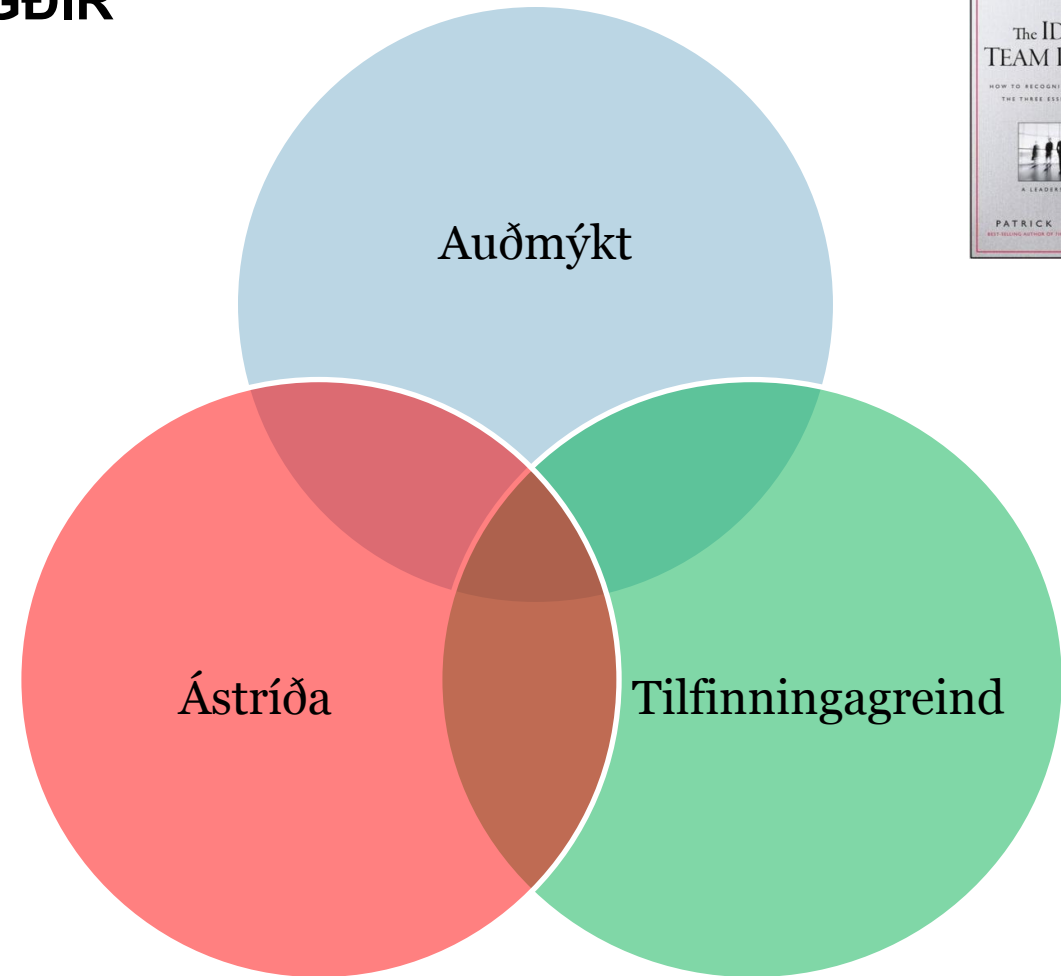
- Heildin er mikilvægari en minn hluti
- Góðviljuð afskiptasemi
 - Algjör skýrleiki og samþykki
 - Ágreiningur leit að bestu leiðinni
 - Hugrekki til að sýna veikleika, biðja um hjálp



HINN FULLKOMNI LIÐSMAÐUR HEFUR ÞRJÁ EIGINLEIKA – EÐA “DYGGÐIR”

- Þessir eiginleikar eru ekki fastir eða meðfæddir, heldur breytast eftir okkar eigin vilja og áherslum
- Við getum öll þroskað þessa eiginleika, eða dyggðir, með okkur
- Jafnvel fólk sem hefur vanrækt eiginleikana lengi, getur tekið þá ákvörðun að byrja að þroska þá

***En það þarf mikla
skuldbindingu!***



AFHVERJU ÞURFUM VIÐ AÐ BREYTAST?

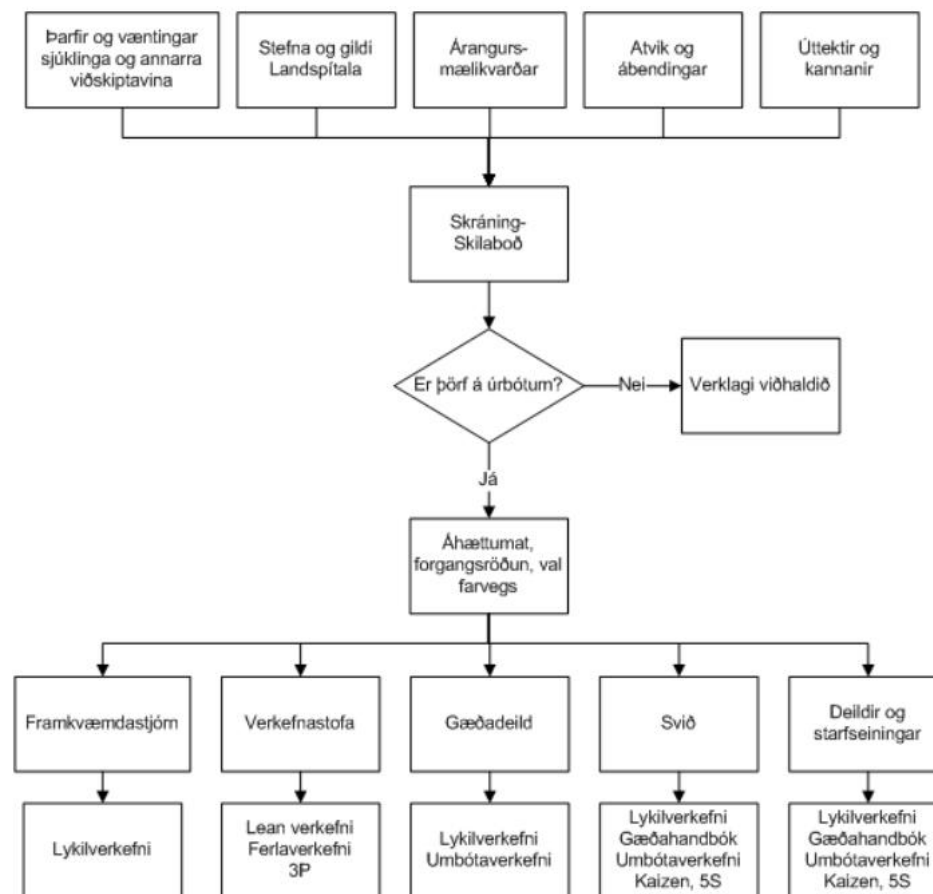


Við verðum að þjálfa starfsmennina okkar í leysa vandamál því við vitum ekki hvað bíður okkar

A group of scientists placed 5 monkeys in a cage and in the middle, a ladder with bananas on the top.



HVAR VERÐA UMBÓTAVERKEFNI TIL?

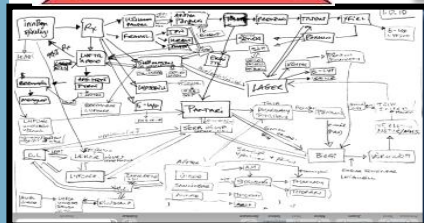


Allir þeir sem greina tækifæri til úrbóta eru ábyrgir fyrir að skrá það eða koma til skila með skilgreindum hætti. Framkvæmdastjórn, framkvæmdastjórnar og stjórnendur deilda gera áhættumat, forgangsröðun og velja farveg fyrir úrvinnslu.

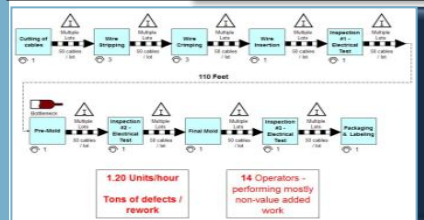
Grundvallaratriði í LEAN



Virði fyrir sjúklinga



Sóun burt –
skoða virðisstrauminn



Stöðugt flæði



Tog / eftirspurn



Stöðugar umbætur

Ávinningur

- Sjúklingurinn í öndvegi
- Aukið öryggi
- Betra flæði
- Minni bið
- Betra starfsumhverfi
- Aukin starfsánægja
- Minni kostnaður

VIRÐI

- Hvað er það sem skapar virði?
 - Eitthvað sem einstaklingur er tilbúin að borga fyrir
 - Allt sem hjálpar til við meðferð sjúklingsins er virðisaukandi
 - Gert rétt í fyrsta skipti
- Hvað þarf sjúklingurinn?
 - Beinar þarfir
 - Óbeinar þarfir
- Innri viðskiptavinir til dæmis hjá stoðþjónustum
- Í skrifstofuumhverfi
 - Bæta við upplýsingum eða
 - Taka ákvörðun

Virði

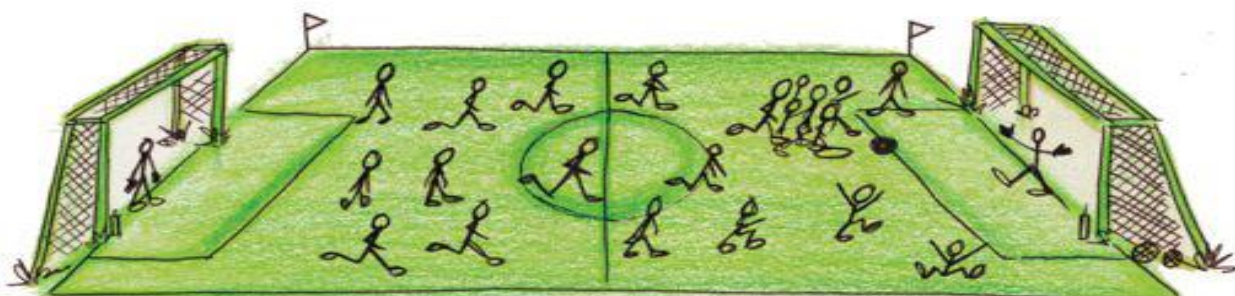
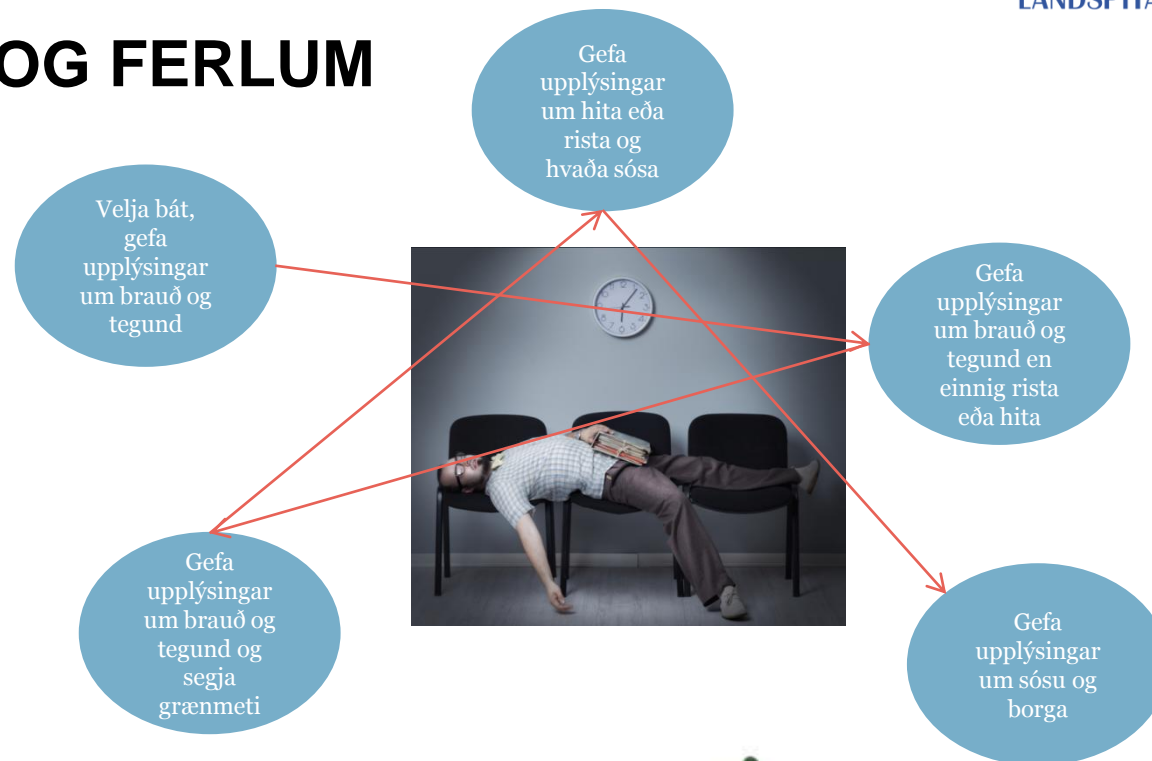
Virðisstraumur

Flæði

Tog

Umbætur

EINFÖLDUN Á VIRÐISSTRAUMUM OG FERLUM



Virði

Virðisstraumur

Flæði

Tog

Umbætur



- Á skrifstofu
 - Tíminn okkar helsta auðlind
 - „Multitasking“ virkar ekki

Virði

Virðisstraumur

Flæði

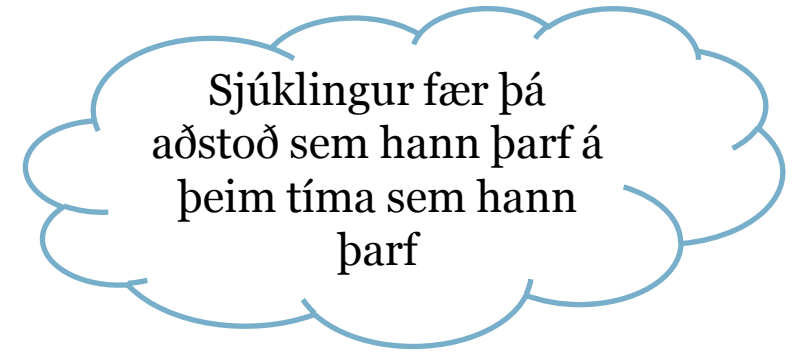
Tog

Umbætur

NOTA „TOG“ FREKAR EN AÐ „ÝTA“

Að færa sjúklinga, vörur eða birgðir aðeins þegar þeirra er þörf, á þegar næsta ferli gefur merki um það eigi að gerast. Andstæðan er að ýta, en þá fara sjúklingar, vörur eða birgðir á næsta stað hvort sem þau eru tilbúin eða ekki.

Dæmi: Legudeildir þurfa að toga til sín sjúklinga af bráðamóttöku svo að hún geti sinnt þeim sem þurfa á þeim að halda
Dæmi: Að sjúklingar þurfi ekki að bíða á milli ferla



Virði

Virðisstraumur

Flæði

Tog

Umbætur

STÖÐUGT AÐ REYNA AÐ NÁ FULLKOMNUN



Virði

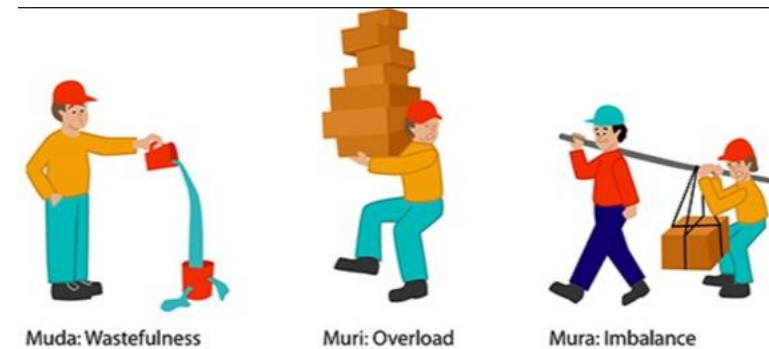
Virðisstraumur

Flæði

Tog

Umbætur

8 TEGUNDIR SÓUNAR



OFFRAMLEIÐSLA

- Þegar búið er til **meira** en þarf
- Þegar eitthvað er búið til of **snemma** heldur en næsta ferli eða deild þarf
- Þegar eitthvað er búið til **hraðar** heldur en næsta deild þarf
- Dæmi
 - Ef apótekið undirbýr of mikið af lyfjum í einu
 - Of mikið af sýnum tekin
 - Gera staðlaðar rannsóknir á öllum sjúklingum óháð þörf,
 - Blóðsykursmælingar lengur en þörf er á

Of mikil þjónusta – of miklar upplýsingar



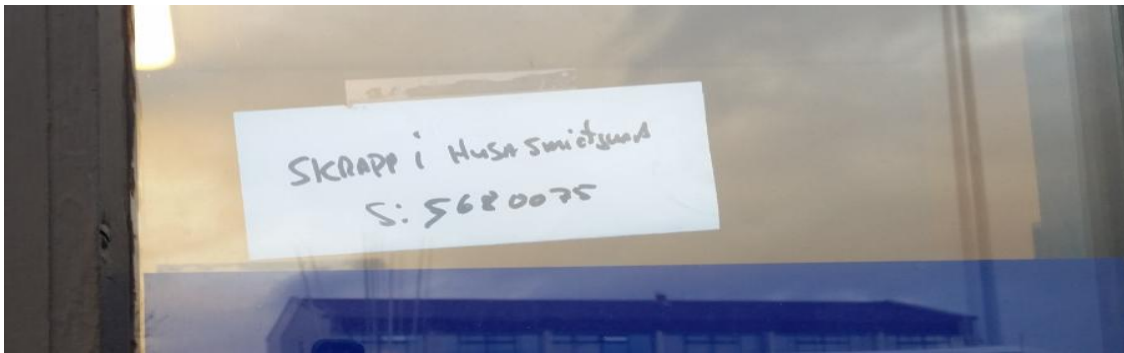
BIRGÐIR

- Eruð þið með tvöfaldan lager?
- Verkefni – e-mail
- Óþarfa lager af vörum og lyfjum á deildum
- Of mikið af líni
- Of mikið af mat



BIÐ

- Bið eftir tölvukerfum, samþykktum
- Starfsfólk kemur of seint, bið eftir rannsókn og þar með niðurstöðum, rúmi o.s.frv.



ÓPARFA HREYFING

- Eruð þið að teygja ykkur og beygja til þess að ná í hluti sem þið notið oft?
- Leit af upplýsingum
- Multitasking – reyna að gera margt í einu
- Gengið um deildina til að ná í vörur / hluti



ÓÞARFA FLUTNINGAR

- Flytja gögn, efni eða viðskiptavin
- Flutningar sjúklinga milli rúma þegar flutningur er á milli deilda



GALLAR

- Röng verð til vv.
- Týnd skjöl – verið að vinna í röngu „version“
- Atvik á spítalanum
- Skemmd sýni



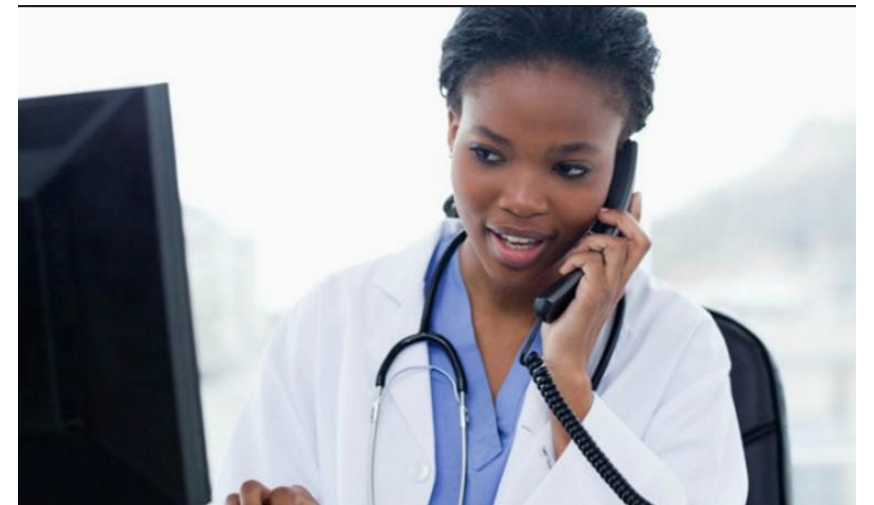
ÓÞARFAR AÐGERÐIR

- Er verið að tvívinna hluti?
- Er verið að gera hluti sem viðskiptavinurinn vill ekki eða þarf ekki?
- Ónauðsynlegar skýrslur, of margir að kvitta undir
- Skrá sama hlutinn á mörgum stöðum. Ný sjúkraskrá á deild við bráðainnlögn.
- Skráning sem engin les, vöktun, t.d. Blóðsykursmælingar lengur en þörf er á



ÓNÝTTIR HÆFILEIKAR STARFSMANNA

- Ekki verið að nýta hæfni starfsmanna sem skildi
- Þekking og reynsla starfsfólks er ekki nýtt sem skyldi



HRINGUR OHNO'S



TOAST

- Núverandi ástand og Future State
- <https://www.youtube.com/watch?v=DspsLSooZrY&feature=youtu.be>



7 TEGUNDIR SÓUNAR

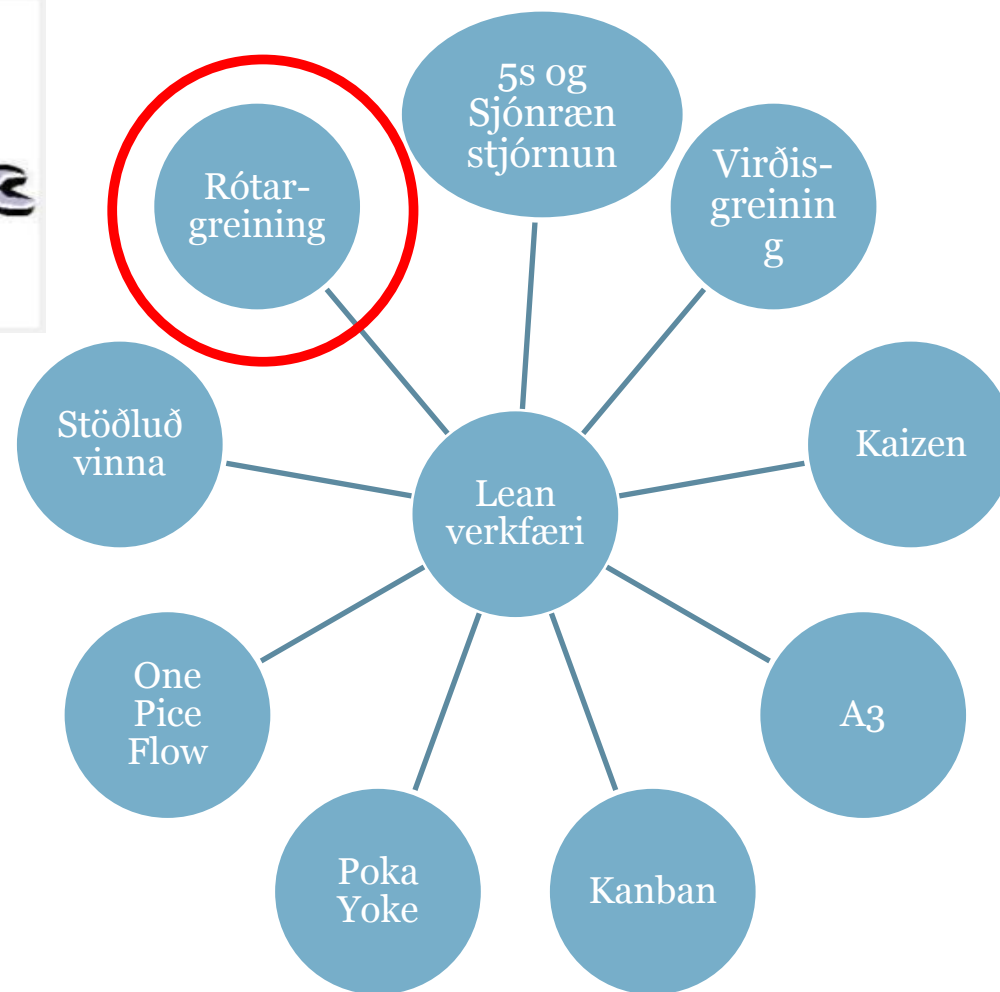
Veljið 1-2 flokka og finnið sóun í ykkar vinnu



LEAN INNBRÓTSÞJÓFUR

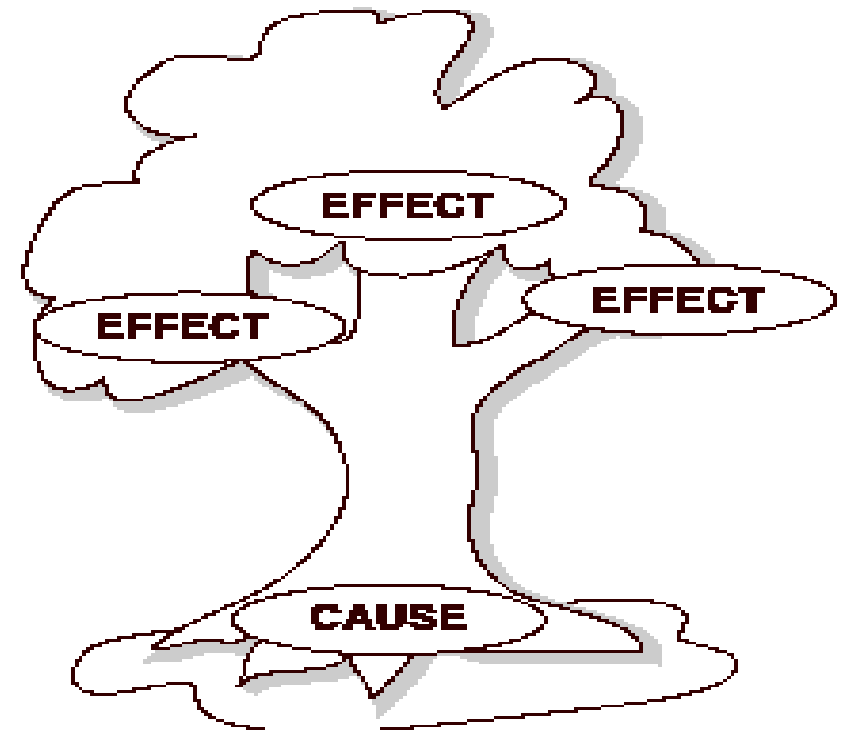


VERKFÆRATASKA LEAN!



ORSÖK OG AFLEIÐING

- Oft sjáum við “einkenni” og meðhöndlum þau
- Förum ekki í rótarsök
- Það þýðir að við erum bara að plástra einkennin og vandamálið mun koma aftur upp



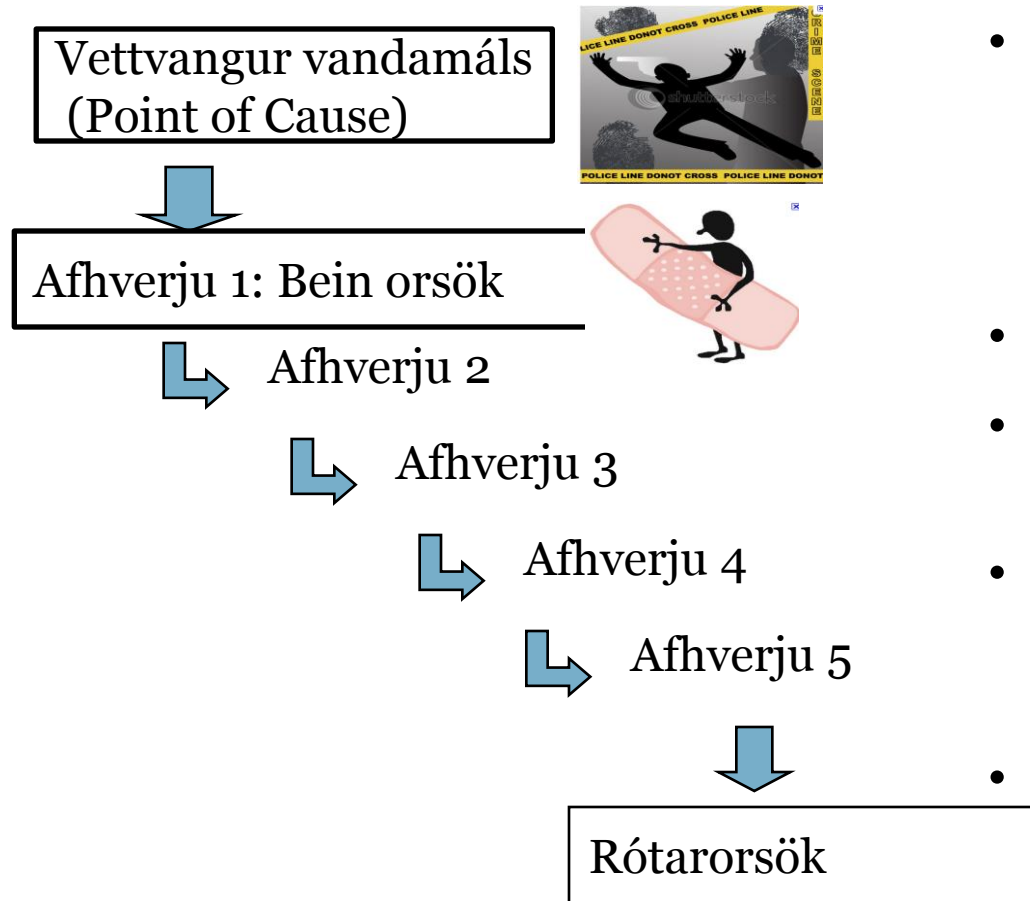
ÞETTA ER AÐFERÐ SEM HJÁLPAR OKKUR AÐ SKILJA RÓT VANDANS



Með spurningunum flettum við hverju laginu á fætur öðru af vandamálinu og komumst nær raunverulegri rót vandans



5 AFHVERJU



- Vettvangur vandamáls er hvar og hvenær vandamálið gerðist raunverulega. Áhrif vandamálsins er hægt að sjá.
- **Point of cause er vettvangur glæpsins!**
- Bein orsök er atburðurinn sem tengist vandamálinu beint og orsakar vandamálið.
- Til þess að endurvekja flæði þá er fundin lausn til þess að laga beinu orsökina en það er bara plástur á vandamálið.
- Þegar þið teljið að rót vandans sé fundinn þá fylgist þið með mælikvörðum til þess að tryggja að svo sé.
- Oft eru nokkrar rótarorsakir

5 AFHVERJU - DÆMI

Jón gerði talsvert af mistökum

- Afhverju 1 – Hann var ekki nógu vel þjálfaður
- Afhverju 2 – Enginn hafði tíma til að þjálfa hann í upphafi starfs
- Afhverju 3 – Álagið var mikið - allir unnu yfirvinnu
- Afhverju 4 – Endurvinnna þurfti mörg verk
- Afhverju 5 – Vegna ónýts sagnarblaðs

ÆFING: NOTIÐ 5 AFHVERJU OG FINNIÐ HVER ER RÓTARORSÖK, EINNIG HVAÐ VORU AFLEIÐINGARNAR?

- Skúli starfsmaður Hitt ehf þurfti að gera mjög mikilvæga kynningu fyrir yfirmanninn sinn og fékk að vita það klukkan 16:00 og það þurfti að skila henni daginn eftir,
- Hann vann alla nóttina við að safna gögnum, yfirfara skýrslur og reikna í excel
- Hann fór heim til sín klukkan 4:35 og gleymdi að stilla vekjaraklukkuna
- Morguninn eftir svaf hann yfir sig og mætti í vinnunna 10:00
- Fundurinn þar sem yfirmaðurinn hans þurfti kynninguna byrjaði klukkan 9:00 og var því lokið þegar Skúli mætti
- Yfirmaðurinn hans var mjög reiður og Skúli fékk skriflega áminningu frá honum

ORSÖK, AFLEIÐING, RÓTARORÐ

POC: Skúli missir af fundi

Afleiðingar:
Skúli fær áminningu
Reiður yfirmaður
Mögulega tapaðir viðskiptavinir



1 Afhverju missti hann af fundi?

Hann svaf yfir sig



2 Afhverju svaf hann yfir sig?

Því hann stillti ekki vekjaraklukkuna



3 Afhverju stillti hann ekki vekjaraklukkuna?

Því hann var þreyttur



4 Afhverju var hann þreyttur?

Því hann var að vinna til 4:35

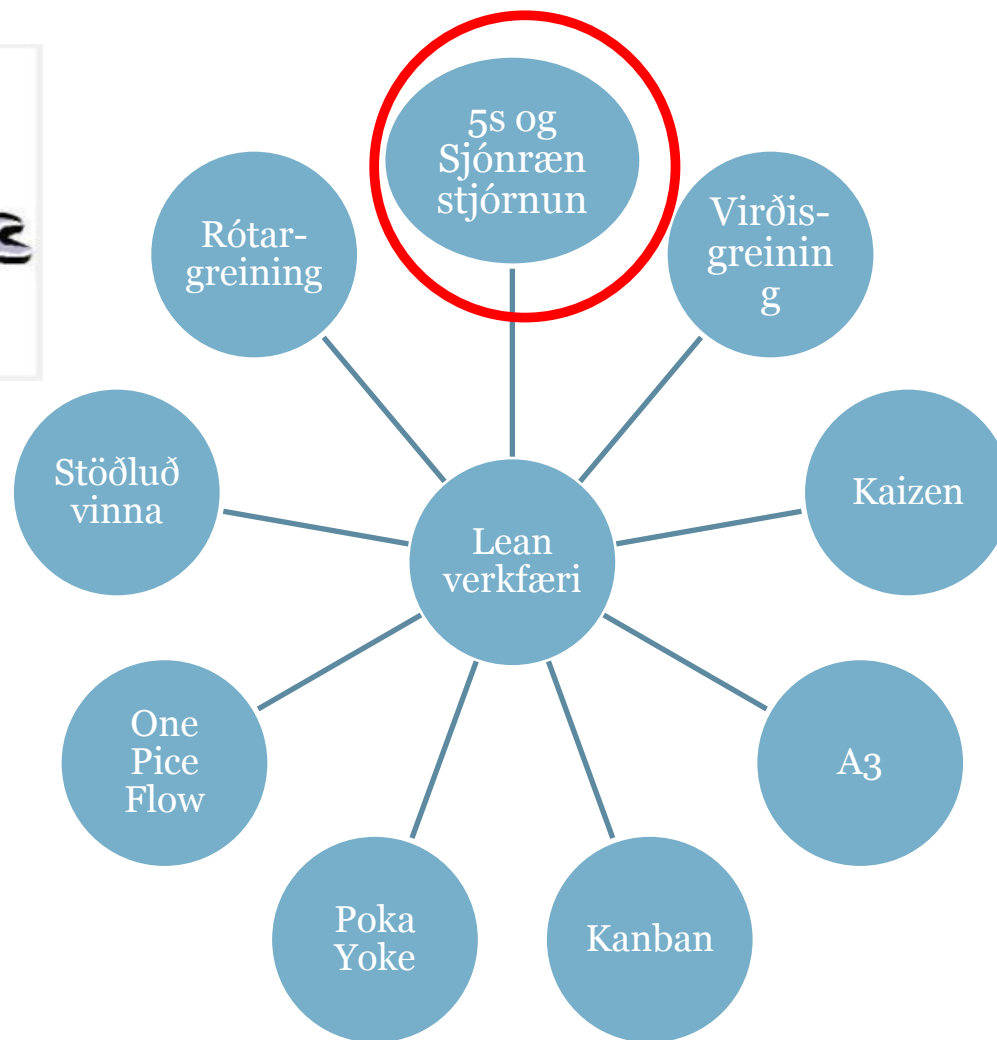


5 Afhverju var hann að vinna til 4:35



Því yfirmaðurinn hans bað hann svo seint um að gera kynninguna

VERKFÆRATASKA LEAN!



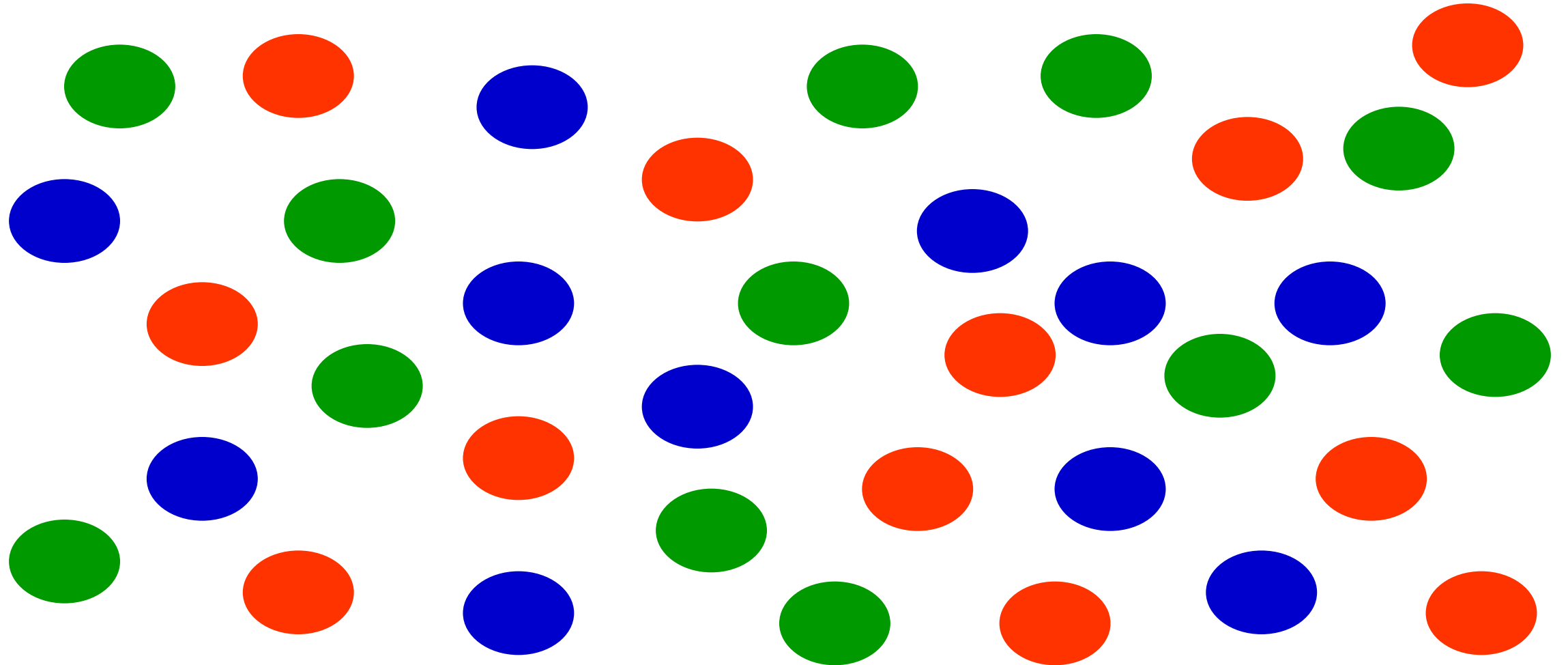
HVAÐ SKILUR ÞÚ?

- دست های خود را بود
ishte duart tuaja

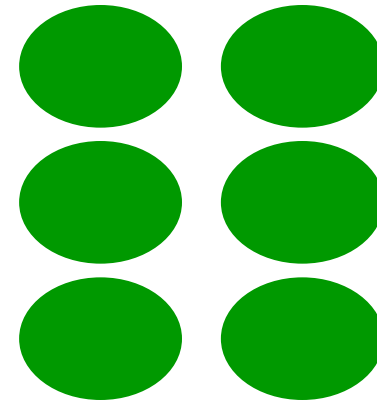
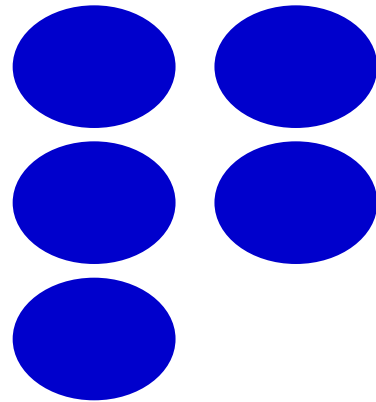
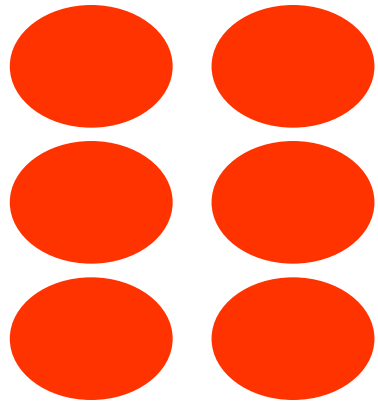
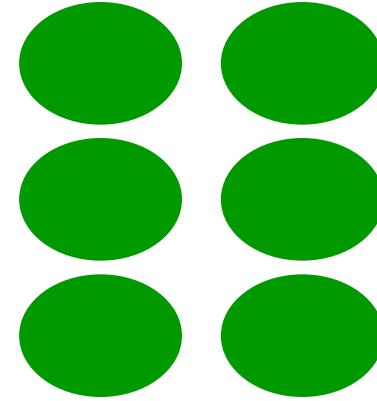
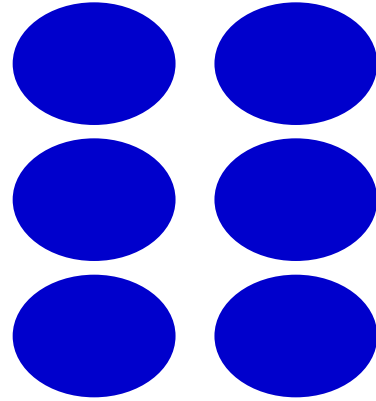
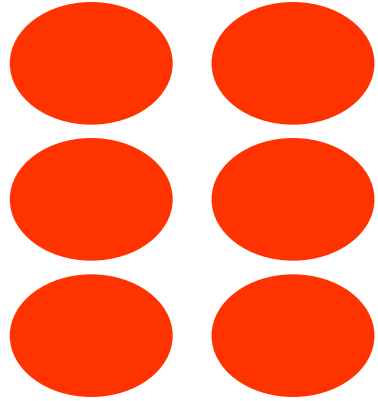


Wash your
hands

**HVORT ER SKILVIRKARA, ÓREIÐA?
Í HVAÐA LIT VANTAR EINN BOLTA?**



EDA REGLA?



SJÓNRAEN STJÓRNUN

Við sjáum
saman (we see
together)

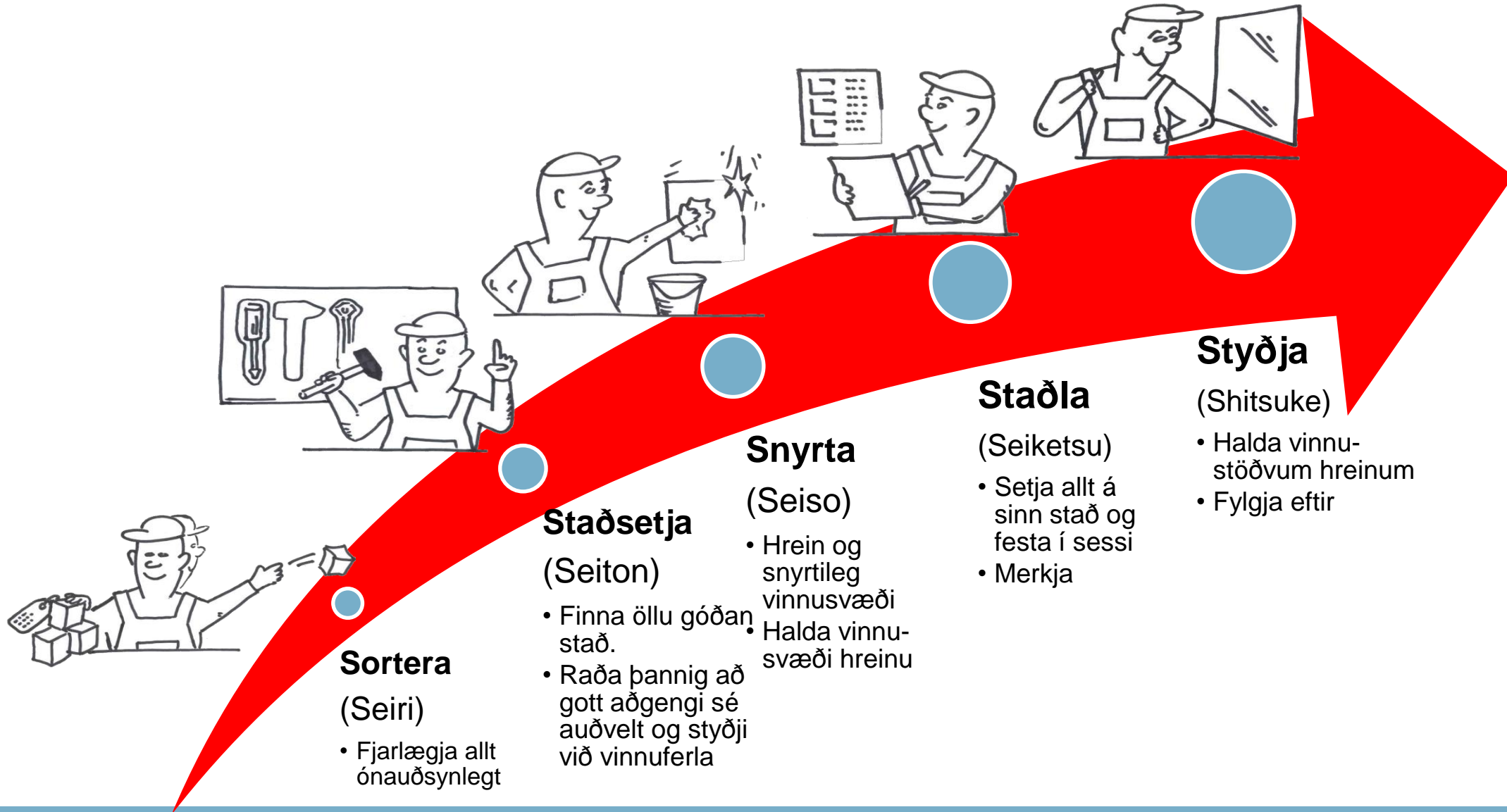


Við vitum
saman (We
know together)



Við gerum
saman (We act
together)

5S BÚA TIL ÖRUGGAN VINNUSTAÐ



AF HVERJU 5S?

- 5S er EKKI tiltektar – prógram!
- 5S er undirbúningur fyrir aukna skilvirkni og betra flæði – við erum að búa til betri vinnustað!
- 5S hjálpar okkur að koma auga á sóun – þegar allt er orðið snyrtilegt!
- 5S er mjög ódýrt kerfi að þess að innleiða.
- 5S eykur framleiðni og bætir starfsmanna anda.

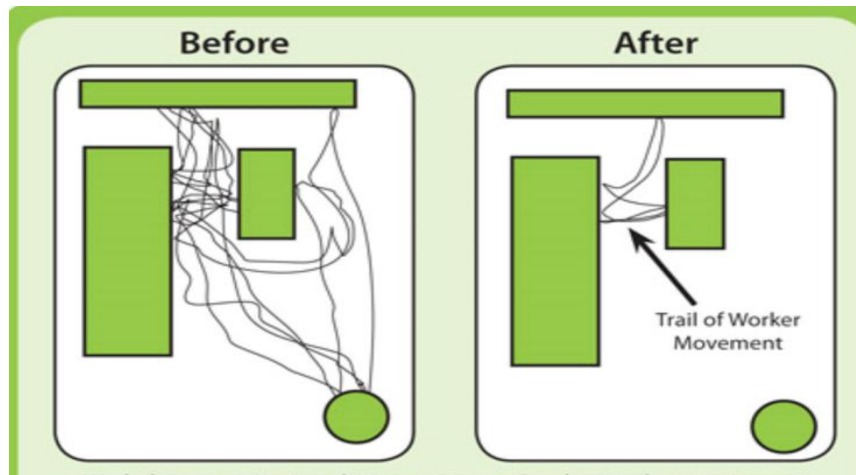
SORTERA

- Flokka það sem er nauðsynlegt frá því sem er ónauðsynlegt
- Yfirgreipsmikil hreinsun á deildinni
- Henda ónýtum eða ónauðsynlegum hlutum
- Ákveða hvað þarf nauðsynlega að vera í rýminu
- Nota 80/20 viðmiðið upp á hvort að hlutur eigi að vera í rými eða ekki



STAÐSETJA

- Allt á að fara á sinn stað
- Skiljið kyrrstöðu
 - Ákveðið hvar hlutir eiga heima.
 - Ákveðið HVERNIG á að geyma þá.



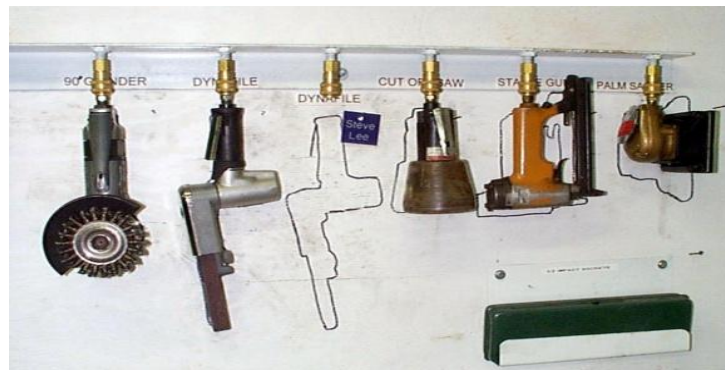
SNYRTA

- Hreinsun á vinnusvæðinu
- Framkvæmdin
 - Úthlutið svæðum á ábyrgðaraðila.
 - Setjið tímamörk á hreinsunina.
 - Allir byrja á sama tíma.
- Markmið – að láta svæðið líta eins vel út og hægt er – taka síðan mynd



STAÐLA

- Viðhalda hreinleika og skipulagi
- Í þessu skrefi þá viljum við geta séð muninn á milli “eðlilegs” og “afbrigðilegs” ástands og vita hvað á að gera ef það þarf að bregðast við.
- Merkingar á hvar hlutir séu geymdir og hvað þeir heita



HVAÐA FYRIRTÆKI HAFNA NÁÐ AÐ STAÐLA VEL HJÁ SÉR?



BREYTING Á HUGARFARI

- Svæði eiga ekki eigendur
- Allir búast við því að einhver annar þrifi upp svæðið
- Allir verða að skilja og fylgja 5s staðlinum.
- Yfirmenn verða að sýna gott fordæmi
- 5s er bara notað fyrir þrif og hreinsun og því þarf að gera 5s reglulega á sama stað
- Fólk notar minni í stað fyrir myndir.

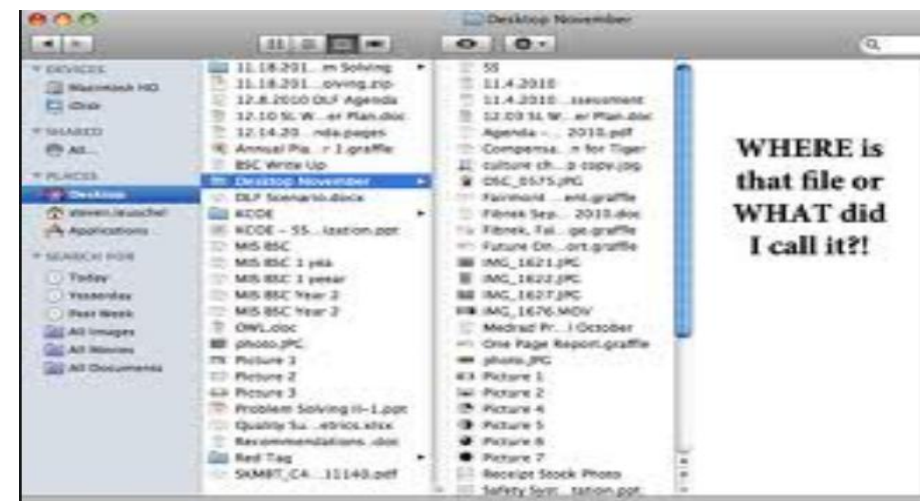
DÆMI UM 5S HJÁ LSH



DÆMI UM 5S HJÁ LSH



5S Á SKRIFSTOFUNNI - LEAN VS LAME



MENNING BREYTIST MEÐ INNLEIÐINGU LEAN



FRÁ

- Starfsfólkið fyrst
- Bið er góð
- Mistök verða óhjákvæmilega
- Óljós ábyrgð
- Vantar meira fjármagn
- Spara!
- Gæðaeftirlit byggt á “gömlum” tölum
- Stjórnendur fylgjast með í fjarlægð

TIL

- Sjúklingur fyrst
- Bið er sóun
- Við útrýmum mistökum
- Ábyrgð mjög skýr
- Nýtum það fjármagn sem til ráðstöfunar er
- Minnka sóun
- “Rauntíma” gæðaeftirlit
- Stjórnendur eru á staðnum og styðja við starfsemina

BREYTING Á HUGSUN

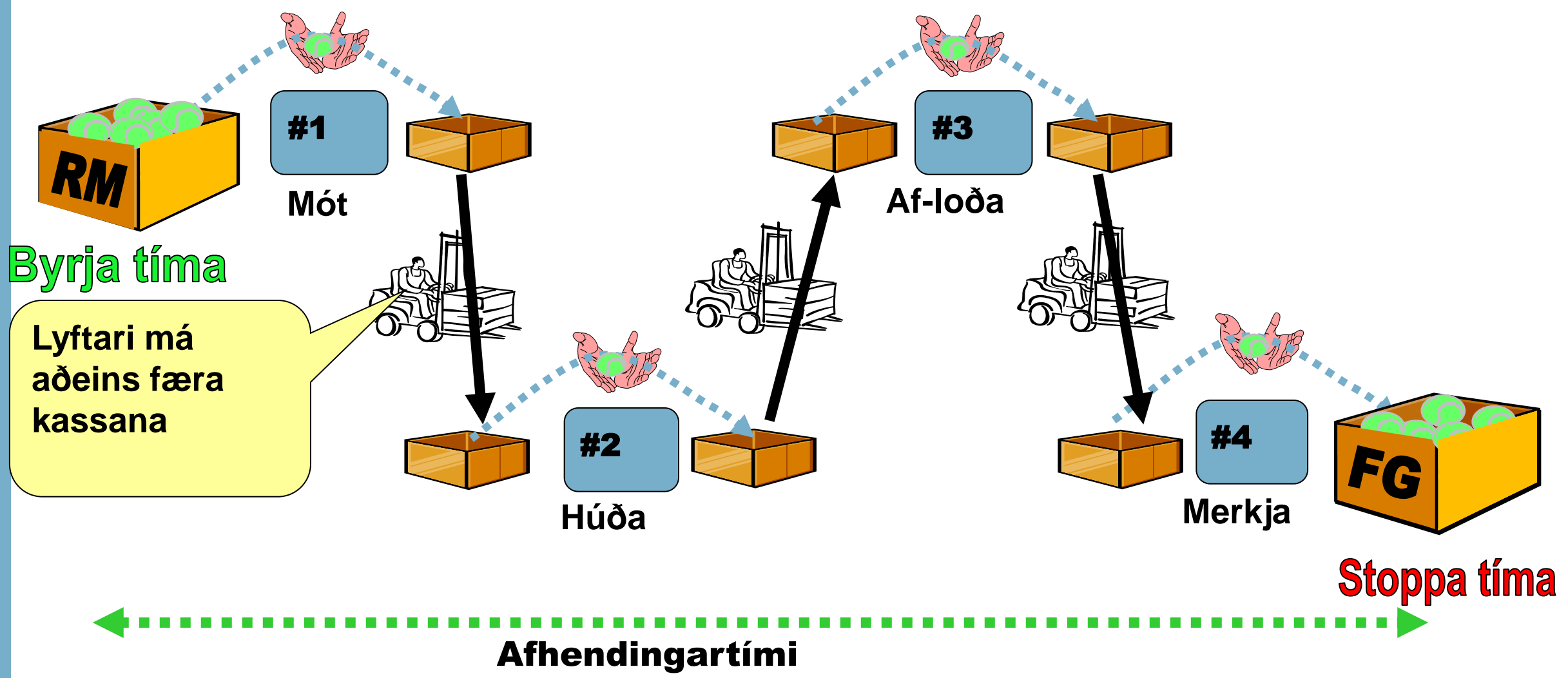
Ein stór hugmynd sem á að breyta öllu



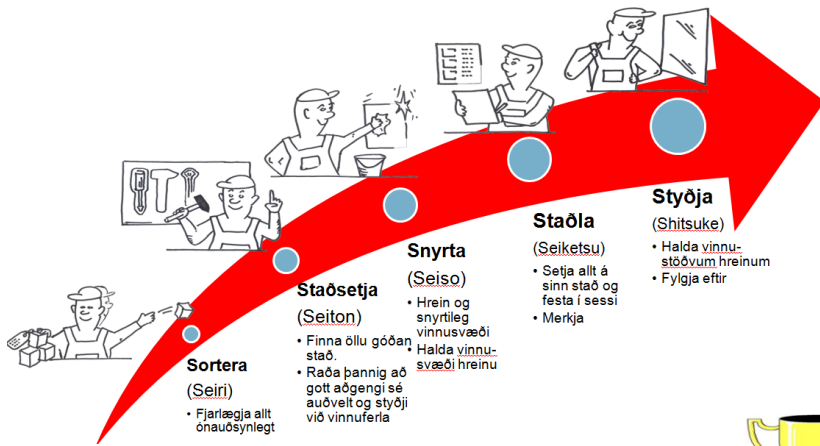
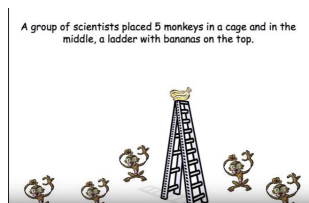
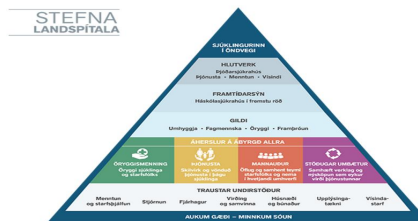
Margar litlar hugmyndir frá starfsmönnum



TENNISBOLTAFRAMLEIÐSLAN



SAMANTEKT



-  Virði fyrir sjúklinga
-  Són burt – skoða virðisstrauminn
-  Stöðugt flæði
-  Tog / eftirspurn
-  Stöðugar umbætur



LÆRA MEIRA

- Lengri þjálfun í boði
 - Lean þjálfarar (lean 03)
 - Lean 02
 - A3, kaizen, töflur
 - Lean fyrir stjórnendur (lean 04)
- Bækur
- Heimasíður
 - www.lean.is
- Ráðstefnur
- Ræða við lean þjálfarar

