

Afbureaukratisering Forenklingstiltag i sygehusvæsnet Region Sjælland

December 2014
Metodenotat



Indhold

Kapitel	Side
Kapitel 1 - Introduktion til metodenotatet og projektet	3-4
Kapitel 2 - Afklaring af projektets omfang og formål	5-7
Kapitel 3 - Scanning af barrierer	8-12
Kapitel 4 – Beskrivelse af forslag til forenklinger	13-14
Kapitel 5 – Kvalificering af forenklingsforslag	15-18
Kapitel 6 - Opfølgning på afprøvning af forenklingsforslag	19-21
Bilag 1 - Deloitte's bottom-up metode til afbureaukratisering	22-23



Kapitel 1

Introduktion til metodenotatet og projektet

1. Introduktion til metodenotatet og projektet

Projektbeskrivelse og formål



Introduktion

Dette metodenotat udgør en del af den samlede afrapportering af resultaterne fra projektet *Afbureaukratisering – Forenklingstiltag i sygehusvæsnets i Region Sjælland*. Projektet er gennemført i samarbejde mellem Region Sjælland og Deloitte fra august til december 2014.

Projektet har resulteret i følgende tre skriftlige leverancer:

- **Idékatalog**, Kataloget beskriver de 44 konkrete forslag til afbureaukratisering, der er indsamlet på sygehusafdelingerne i løbet af projektet.
- **Erfaringsnotat**, Notatet er baseret på afdelingernes erfaringer fra projektet, og de læringspunkter der er gjort i løbet af processen med identifikation og afprøvning af forslag til forenklingstiltag via en bottom-up-drevet tilgang.
- **Metodenotat**, Notatet indeholder et eksempel på en metode til fremadrettet arbejde med afbureaukratisering i en klinisk hverdag via bottom-up. Metoden er baseret på Deloitte's metode til afbureaukratisering og tilpasset de erfaringer, der er gjort i projektet.

Projektet udspringer af Regionsrådet i Region Sjællands ønske om at igangsætte initiativer, der reducerer omfanget af u hensigtsmæssige registreringer og arbejdsgange. Endvidere er der i regi af Danske Regioner iværksat et afbureaukratiseringsprojekt med et overlappende fokus.

Projektets metodik

Projektet er baseret på Deloitte's Afbureaukratiseringsmetode, der er en bottom-up baseret tilgang til afbureaukratisering. Metoden er beskrevet i bilag 1.

Projektets formål

Projektet i Region Sjælland skal indsamle konkret viden om tiltag der kan sikre en bedre ressourceanvendelse i det daglige arbejde.

Projektet skal desuden tilvejebringe viden om, hvilke metoder, der kan anvendes, når der arbejdes med afbureaukratisering, herunder specifikt bottom-up metode.

De deltagende afdelinger

Projektet er initieret af og forankret i Region Sjællands tværgående center Kvalitet og Udvikling. Gennem dialog med de respektive sygehusledelser og interesse fra de enkelte afdelinger blev følgende afdelinger udvalgt til projektet:

- Gynækologisk-obstetrisk afdeling, Nykøbing F. Sygehus
- Anæstesiologisk afdeling, Holbæk Sygehus
- Kirurgisk afdeling, Roskilde og Køge Sygehuse

Metodenotatets formål og indhold

Metodenotatet indgår som inspiration til sygehusafdelingernes fremtidige arbejde med afbureaukratisering på det kliniske område i Region Sjælland. Metodenotatet indeholder en række eksempler på værktøjer og tilgange relateret til kerneaktiviteterne i et afbureaukratiseringsprojekt. Aktiviteterne er baseret på Deloitte's metode til afbureaukratisering, men forudsættes ikke anvendt samlet. Der kan med fordel udvælges aktiviteter og værktøjer, som synes relevante i det enkelte afbureaukratiseringsprojekt, ligesom disse kan suppleres med øvrige tilgange og metoder.



Kapitel 2

Afklaring af projektets omfang og formål



2.1 Afklaring af projektets omfang og formål

Projektets formål, omfang og projektplan

Afklaring af projektets formål og omfang

Opstart af et afbureaukratiseringsprojekt omfatter typisk afklaring af projektets problem, mål, potentielle ressourcer og organisering, projektets omfang og tidsmæssige rammer for projektet.

Aktiviteterne gennemføres i det omfang, de er relevante for det konkrete projekt.

Eksempler på afklaringspunkter i denne fase

- Hvilket "problem" har projektet til formål at løse?
- Hvem er "kunden" i projektet, dvs. den primære interessent?
- Hvad er de kritiske leverancer i projektet?
- Hvilken proces (område) er det projektet undersøger?
- Hvilke slutmål og delmål skal opstilles?
- Hvor er projektets grænser eller omfang?
- En projektplan udfærdiges og aftales ofte i denne fase.

Tabel 2.1 Eksempel: Projektplan fra "afbureaukratiseringsprojekt – forenklingstiltag i sygehusvæsenet i Region Sjælland

Fase 1 Kortlægning	Fase 2 Udvælgelse af forslag	Fase 3 Pilotimplementering	Fase 4: Beslutningsgrundlag
Workshop 1 Kortlægning af unødigt bureaukrati og beskrivelse af forenklingstiltag	Seminar 1 Drøftelse af forenklingstiltag til implementering og forberedelse af evt. pilotimplementering	Workshop 3 Iværksættelse af en evt. pilotfase ved forenklingstiltag, der ikke er umiddelbart implementerbare	Afrapportering Skriftlig opfølgning på de erfaringer og resultater, der er fremkommet i projektet.
Workshop 2 Validering af forenklingstiltag		Workshop 4 Opfølgning på erfaringer med implementering eller pilotimplementering af forenklingstiltag	
Idékatalog 1 Udarbejdelse af idékatalog m. oversigt over forenklingstiltag		Seminar 2 Erfaringsopsamling og videndeling med interessenter	

2.2 Afklaring af projektets omfang og formål

Projektets organisering



Projektorganisationen

Projektorganisationen i et afbureaukratiseringsprojekt vil variere alt efter projektets omfang. Mindre projekter vil typisk have færre aktører. Eksempelvis kan nogle projekter gennemføres af en afdeling alene. Dette kan ske med afdelingsledelsen som den drivende aktør, hvis projektet omfatter forenklingforslag, der hører under afdelingens beslutningskompetence.

Et større projekt på tværs af sygehuse vil omvendt ofte have flere drivende aktører, med hver sine roller og ansvarsområder. Typisk vil projektorganisationen have mindst tre drivende aktører bestående af en projektledelse, der styrer projektet, flere afdelinger/afsnit på sygehuse, der bidrager med fagligt indhold til projektet og endelig et tværgående center i regionen og evt. sygehusledelsen, der rammesætter og godkender projektet og dets resultater.

Det væsentlige er, at projektets set-up afspejler rammerne og succeskriterierne for projektet, så set-up'et omkring projektet, hverken bliver unødigt tungt eller for let i forhold til projektets ambitioner og resultater. Beskrivelserne på denne side skal derfor ses som eksempler på opgaver og roller, som kan tilhøre aktørerne i et større projekt.

Det tværgående centers roller og ansvar

Det tværgående center og evt. sygehusledelsen er nærmeste regulerende myndighed og kan derfor træffe beslutninger på en række områder. Det tværgående center har også en særlig indsigt i den gældende regulering og kan med fordel bistå projektet med:

- 7
 - Validere forenklingforslags implementerbarhed.
 - Godkende forenklingforslag før afprøvning/implementering

Projektledelsens roller og ansvar

Projektlederen er den overordnede ansvarlige for at sikre, at projektets tids-, kvalitets- og ressourcemæssige ramme overholdes. Projektlederens typiske ansvarsområder er:

- Projektledelse
- Facilitering af workshops, møder osv.
- Strukturering og systematisering af indsamlet information
- Analyse af identificerede problemer og forenklingforslag
- Afrapportering af projektets resultater

Afdelingernes roller og ansvar

Medarbejderne på afdelingerne er eksperter i de faktiske forhold og har overblik over de arbejdsgange og processer, der skal forenkles. Afdelingernes typiske roller og ansvar er at:

- Definere problemer, løsninger, konsekvenser og omfang
- Bidrage til validering af den indsamlede information
- Udvalge løsninger til lokal (pilot)implementering
- Planlægge og gennemføre afprøvning/implementering af udvalgte løsningsforslag
- Opsamle erfaringer fra afprøvning af udvalgte forenklingforslag
- Bidrage til erfaringsopsamling og evaluering af projektet

Involvering af øvrige interessenter

Det kan være relevant at involvere øvrige interessenter, så det sikres, at projektet har opbakning i alle relevante fora og beslutningsled. Dette skal vurderes i det konkrete projekt. Såfremt sygehusledelsen ikke er direkte involveret i projektet, bør der være fokus på eventuelle behov for involvering af denne.



Kapitel 3

Scanning af barrierer



3.1 Scanning af barrierer

Workshop: Beskrivelse af hovedprocesser

Anvendelse

Denne aktivitet er typisk relevant for afbureaukratiseringsprojekter, hvor man ikke på forhånd har defineret, hvilke af afdelingens arbejdsområder, der skal indgå i projektet.

Formål

En struktureret beskrivelse af enhedens hovedprocesser giver overblik over de væsentligste arbejdsgange og skaber en fælles referenceramme for identifikation af forenklingsforslag.

Oversigten over hovedprocesser er en god tjekliste i forbindelse med aktivitet 3.2 - Kortlægning af unødige aktiviteter, der sikrer, at man kommer omkring alle relevante aspekter af arbejdet på afdelingen.

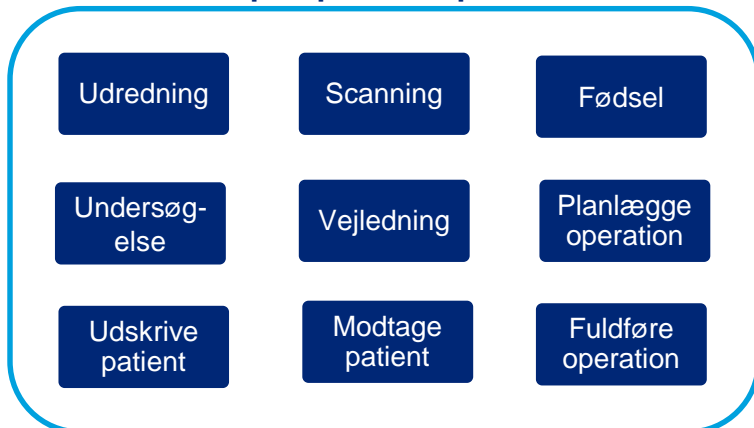
Fremgangsmåde

Beskrivelse af hovedprocesser kan med fordel foregå på en workshop, hvor et bredt udsnit af medarbejdere fra de afsnit, der indgår i projektet deltager. Ved et tværfagligt projekt bør der sikres repræsentation af alle relevante faggrupper.

Eksempel på workshopforløb

- Hver gruppe får ansvaret for at beskrive hovedprocesserne for et antal afsnit, som de har viden om.
- Hver gruppe drøfter hvilke 5-7 hovedprocesser, der er de væsentligste for hvert af de afsnit, de er tildelt.
- De udvalgte hovedprocesser nedskrives på post-its og placeres på planchen under det relevante afsnit.

Eksempler på hovedprocesser



Tabel 3.1 Kortlægningsværktøj til beskrivelse af hovedprocesser

Afdeling X	Afsnit A	Afsnit B	Afsnit C	Afsnit D	Afsnit E	Afsnit F
Hovedproces 1						
Hovedproces 2						
Hovedproces 3						
Hovedproces 4						
Hovedproces 5						
Hovedproces 6						
Hovedproces 7						



3.2 Scanning af barrierer

Workshop: Kortlægning af unødige aktiviteter

Anvendelse

Denne aktivitet er typisk relevant for afbureaukratiseringsprojekter, hvor man ikke på forhånd har specificeret, hvilke konkrete aktiviteter/forenklingstiltag, der skal indgå i projektet.

Formål

En struktureret kortlægning af unødige aktiviteter sikrer, at relevante input fra alle afdelingens afsnit afdækkes hurtigt og effektivt.

Kortlægningen giver et godt overblik over de unødige aktiviteter, der opleves på tværs af medarbejdere.

Fremgangsmåde

Kortlægningen af unødige aktiviteter kan med fordel foregå på en workshop, hvor et bredt udsnit af medarbejdere fra de afsnit, der indgår i projektet deltager. Ved et tværfagligt projekt bør der sikres repræsentation af alle relevante faggrupper.

Eksempel på workshopforløb

Aktiviteten kan gennemføres i grupper og involverer 4 trin.

1. Beskriv en unødig aktivitet på en post-it
2. Skriv på samme post-it, hvilken hovedproces den unødige aktivitet relaterer sig til (eller flere)
3. Placer den udfyldte post-it ud for det rette afsnit i tabel 3.2.
4. Gentag trin 1-3 så mange gange du kan.

Tabel 3.2 Værktøj til kortlægning af unødige aktiviteter

	Aktivitet 1	Aktivitet 2	Aktivitet 3	Aktivitet 4	Aktivitet 5
Afsnit A					
Afsnit B					
Afsnit C					
Afsnit D					
Afsnit E					
Afsnit F					

Eksempel på beskrivelse af unødig aktivitet

Udfordring: *Krav om medicin-gennemgang inden for 2 timer*

Hovedproces: *Udskrivning af patient*



3.3 Scanning af barrierer

Workshop: Detaljeret beskrivelse af unødige aktiviteter

Anvendelse

Denne aktivitet er typisk relevant i afbureaukratiseringsprojekter, der omfatter forenklingsforslag, der ikke kan besluttes og implementeres ud fra lokal kompetence alene. Aktiviteten vil ligeledes være relevant i projekter, hvor der er behov for at formidle projektets resultater og dermed de identificerede løsningsforslag til personer/beslutningstagere uden for projektet.

Formål

Den detaljerede beskrivelse af unødige aktiviteter danner baggrund for en analyse af hvilket potentiale der er ved forenklingen. De oplysninger, der afdækkes her, overføres til og udgør substansen i den samlede beskrivelse af projektets forslag.

Fremgangsmåde

Kortlægningen af unødige aktiviteter kan med fordel foregå på en workshop, hvor et bredt udsnit af medarbejdere fra de afsnit, der indgår i projektet deltager. Ved et tværfagligt projekt bør der sikres repræsentation af alle relevante faggrupper.

Eksempel på workshopforløb

- Hver af de kortlagte unødige aktiviteter gennemgås i forhold til de 6 parametre, der er vist i tabel 3.3 og beskrevet i takstboksen nedenfor.
- Hver parameter beskrives på en post-it og placeres på planche/værktøjet under tabel 3.3.

Tabel 3.3 Værktøj til detaljeret beskrivelse af unødige aktiviteter

Beskriv udfordring / unødig aktivitet	Sygehus-afsnit	Hyppeghed	Ressourceforbrug	Aktører der indgår i aktiviteten	Kilde til regulering	Forslag til forenkling	Gevinster ved forenkling

Parametre til uddybning af beskrivelse

1. Hyppighed – Hvor ofte indtræffer aktiviteten?
2. Ressourceforbrug – Hvor meget tid bruges gennemsnitligt på aktiviteten pr gang?
3. Personer der indgår i aktiviteten – Hvilke personaletyper og hvor mange af hver type?
4. Kilde til regulering – Hvorfor udføres den unødige aktivitet i dag?
5. Forslag til forenkling – Hvilke tiltag kan reducere eller stoppe den unødige aktivitet?
6. Gevinster ved forenkling – Hvilke positive effekter vil de enkelte forenklingstiltag have fx for sundheds-personale, patienter, økonomi?

3.4 Scanning af barrierer

Workshop: Validering af processer



Anvendelse

Denne aktivitet er typisk relevant i afbureaukratiseringsprojekter, hvor der er behov for en skriftlig formidling af resultaterne og i projekter, der indbefatter forenklingsforslag, der har en kompleks karakter. Det vil sige forenklingsforslag, hvor man ikke med betydelig sikkerhed kan forudsige forslaget's implikationer fx i forhold til andre arbejdsprocesser.

Formål

De identificerede problemstillinger valideres i forhold til de opstillede hovedprocesser og arbejdsgange for at sikre, at alle relevante forenklingsforslag er kommet med, og at forenklingsforslagene er beskrevet tilstrækkeligt præcist.

Fremgangsmåde

Valideringen vil typisk omfatte en eller flere af nedenstående aktiviteter:

- Workshop med deltagelse af et bredt udsnit af medarbejdere, der skal arbejde med forenklingsforslagene.
- Møde med relevante interessenter, herunder fx tværgående centre, sygehusledelse og afdelingsledelse. Dette er særligt relevant ved komplekse og tværgående forenklingsforslag.
- Skriftlig validering blandt de medarbejdere, der har bidraget til identifikationen og skal arbejde med forenklingsforslagene.

Eksempel på workshopforløb

Efter indsamling af information om og beskrivelse af forenklingsforslag på baggrund af aktiviteterne i 3.1-3.3 kan det være en god idé at sikre, at beskrivelserne af forenklingsforslagene er korrekte og præcise. Dette kan fx ske ved:

- **Skriftlig validering** – Den skriftlige validering af forenklingsforslagene kan med fordel ske forud for en eventuel workshop eller møde, så deltagerne har mulighed for at gennemtænke processerne og forslagene's implikationer. Dermed kan den skriftlige validering fungere som en ramme for workshoppen. Den skriftlige validering kan konkret foregå ved, at medarbejderne kommenterer et udkast til beskrivelserne af forenklingsforslagene og sender dette retur til den projektansvarlige.
- **Valideringsworkshop** – Workshoppen kan med fordel placeres efter den skriftlige validering, men før et eventuelt møde med relevante interessenter. Den mundtlige dialog giver mulighed for at få valideret procesbeskrivelser og præciseret detaljer hurtigt og effektivt. Praktisk kan valideringen på workshop foregå ved, at man i fællesskab gennemgår forenklingsforslagene mens workshopdeltagerne kommenterer et udkast til idékataloget.
- **Møde med relevante interessenter** – Det vil typisk være mest hensigtsmæssigt, at placere mødet efter valideringsworkshoppen, så man kan fremlægge så præcise forenklingsforslag som muligt. Mødet med interessenterne har til formål at forventningsafstemme og afklare rammerne for en eventuel godkendelse eller afprøvning af forenklingsforslag.



Kapitel 4

Beskrivelse af forslag til forenklinger



4.1 Beskrivelse af forslag til forenklinger

Skabelon til beskrivelse af forenklingsforslag

Anvendelse

Aktiviteten er typisk relevant i projekter, hvor man arbejder med forenklingsforslag, der ikke kan implementeres ud fra lokal kompetence alene eller andre projekter, hvor forenklingsforslag og resultater skal formidles skriftligt.

Formål

Samling af forenklingsforslag i et idékatalog har til formål at skabe overblik over det samlede antal forenklingsforslag og sammenhænge mellem dem.

Idékataloget gør det lettere at drøfte og træffe beslutninger om udvælgelse og implementering af forenklingsforslag i projekter med et større antal forslag.

Fremgangsmåde

Hvert forenklingsforslag kan med fordel indeholde følgende generiske oplysninger:

- **Identifikationsoplysninger** – hvem gælder det konkrete forenklingsforslag for?
- **Titel** – hvad vedrører forenklingsforslaget?
- **Beskrivelse** – hvilken problematik er forenklingsforslaget rettet imod?
- **Forenklingsforslag** – hvordan løses den eksisterende problematik?
- **Implementeringspotentiale** – hvad vil implementering af forslaget kræve?
- **Mulige effekter** – hvorfor er forenklingsforslaget en god idé?
- **Mulige risici** – hvilke potentielle omkostninger og usikkerheder er forenklingsforslaget forbundet med?

Eksempel på tilgang

- Efter indsamling af information om unødigt bureaukrati og forslag til forenklinger, som beskrevet i 3.1-3.3, kan det være hensigtsmæssigt at samle den indsamlede information i en overskuelig ramme, som vist i tabel 4.1.
- Tilretning af idékataloget vil ofte være en fortløbende proces, der løber gennem hele projektet i takt med de erfaringer der gøres.
- Valideringen af idékataloget kan med fordel brydes ned i segmenter og foretages ad flere omgange.

Tabel 4.1 Skabelon til forenklingsforslag i idékatalog

Afdeling, Sygehus Forslaget er gældende for [Afsnit A, B, C]
[Forslag Nr]. [Titel på forenklingsforslag]
Beskrivelse af problemstilling Beskrivelse af problemstillingens indhold
Forenklingsforslag:[Essens af forenklingsforslag] Beskrivelse af forenklingsforslaget
Implementeringspotentiale Potentielle barrierer for forenklingsforslaget og nødvendige ændringer i procedurer, arbejdsgange mv. Herunder også regulering på området.
Mulige effekter Forventede positive effekter ved implementering af løsningsforslag
Mulige risici Potentielle risici forbundet med implementering af forenklingsforslag



Kapitel 5

Kvalificering af forenklingsforslag



5.1 Kvalificering af forenklingsforslag

Workshop: Udvælgelse af forslag til implementering / afprøvning

Anvendelse

Denne aktivitet er typisk relevant i afbureaukratiseringsprojekter, der omfatter et større antal forenklingsforslag, og hvor det derfor ikke umiddelbart er klart, hvilke forslag, der rummer det største potentiale og bør fokuseres på

Formål

En struktureret og velovervejet udvælgelse af forenklingsforslag er grundlaget for en succesfuld implementering.

Udvælgelsen af forenklingsforslag kan understøttes af enkle værktøjer, der sikrer, at de forslag, der udvælges dels *kan* implementeres og dels *vil* gøre en forskel.

Fremgangsmåde

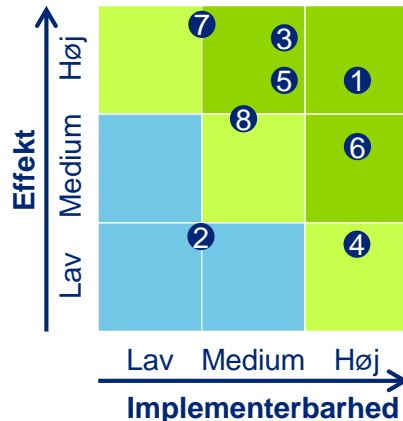
Udvælgelsen af forenklingsforslag kan fx foregå på en workshop med deltagelse af et bredt udsnit af medarbejdere, der sikrer repræsentation af alle relevante faggrupper.

Eksempel på tilgang

Til at strukturere udvælgelsesprocessen kan eksempelvis anvendes de to værktøjer, der er illustreret nedenfor.

- Tabel 5.1 kan anvendes til at foretage en indledende sortering blandt forenklingsforslagene. Deltagerne angiver for hvert forslag, hvorvidt forslaget er "egnet", "måske egnet" eller "ikke egnet" til implementering ud fra en samlet vurdering af forslagets implementerbarhed. I projekter med et begrænset antal forenklingsforslag kan denne øvelse udelades.
- Figur 5.1 kan anvendes til at prioritere de forslag, der vurderes at være egnet til implementering, i forhold til hinanden. Forenklingsforslagenes titel eller nummer anføres på post-it og vurderes ud fra parametrene "effekt" og "implementerbarhed". Når alle forenklingsforslag er placeret, giver værktøjet et godt overblik over forslagenes relative styrker og svagheder.

Figur 5.1 Værktøj til prioritering af forenklingsforslag



Tabel 5.1 Værktøj til afkortning af liste over forenklingsforslag

Egnet til afprøvning ?	Forslag til forenkling Afdeling X, Afdeling Y og Afdeling Z	Arbejdsgange	Registreringer	IT	Organisering
Ja	Forslag X	✓		(✓)	
Måske	Forslag Y	✓	(✓)		
Nej	Forslag Z	✓			
?	Forslag...		✓		

5.2 Kvalificering af forenklingsforslag

Workshop: Forberedelse af afprøvning af forenklingsforslag



Anvendelse

- Denne aktivitet er typisk relevant i afbureaukratiseringsprojekter, der rummer komplekse forenklingsforslag, hvor der er behov for, at man afprøver disse i en kort periode, for at få et bedre indtryk af deres implikationer inden en egentlig godkendelse eller implementering af forslaget finder sted.

Formål

- Den rigtige forberedelse af en test-fase sikrer, at de relevante aktører er inddraget, at de rette forudgående tiltag er gennemført og at der er opstillet relevante succeskriterier og dokumentationsprocedurer for afprøvningen af forslaget.

Fremgangsmåde

- Udvælgelsen af forenklingsforslag kan fx foregå på en workshop eller et seminar med deltagelse af et bredt udsnit af medarbejdere, der sikrer repræsentation af alle relevante faggrupper.

Eksempel

Forberedelsen af afprøvningen af forenklingsforslag kan inddrage et eller flere af de seks punkter, der er beskrevet i tabel 5.2. Overordnet set kan de seks punkter inddeles i tre kategorier:

- Aktører involveret i implementeringen** - For hvert forenklingsforslag beskrives, hvilke aktører på egen afdeling og andre afdelinger, der påvirkes af forslaget, som illustreret ved punkterne 1. og 2. i tabel 5.2
- Praktisk forløb for implementeringen** - For hvert forenklingsforslag beskrives, hvilke praktiske forhold, der skal tages hensyn til, og hvilken fremgangsmåde, der vælges for implementeringen, som illustreret ved punkterne 3. og 4. i tabel 5.2.
- Opfølgning på implementeringen** - For hvert forslag beskrives hvilke succeskriterier der opstilles for implementeringen og hvordan dokumentation af implementeringen vil foregå – som illustreret ved punkterne 5. og 6. i tabel 5.2.

Tabel 5.2 Værktøj til forberedelse af pilotimplementering

Afdeling X	1. Involvering af egen afdeling	2. Involvering af andre afdelinger	3. Praktiske forhold	4. Fremgangs-måde	5. Succesfuld implementering	6. Feedback til projektet
Forslag X						
Forslag Y						
Forslag Z						
Forslag...						



5.3 Kvalificering af forenklingsforslag

Workshop: Kick-off på afprøvning af forenklingsforslag

Anvendelse

Denne aktivitet er hovedsagelig relevant i projekter, hvor der skal ske afprøvning af forenklingsforslag i en kortere periode, men kan også indgå som et element i forhold til at iværksætte og vurdere effekterne af forslag, der implementeres permanent.

Formål

En kick-off workshop har til formål at markere tidspunktet for iværksættelsen af nye arbejdsgange og sikre, at afdelingens/afsnittets medarbejdere får en ensartet og dækkende information om den konkrete gennemførelse af forenklingsforslagene.

Fremgangsmåde

Der kan med fordel afholdes en workshop med deltagelse af de medarbejdere, der skal implementere/afprøve de ændrede arbejdsgange.

Deltagerkredsen kan desuden omfatte eventuelle eksterne samarbejdspartnere/afdelinger, der berøres af ændringerne.

Hvis et større antal forenklingstiltag, der er opdelt på forskellige faggrupper, gennemføres simultant, kan det overvejes, om gevinsterne er størst ved en fælles kick-off eller flere separate møder.

Dette bør besluttes på baggrund af en vurdering af, hvordan man sikrer bedst mulig udnyttelse af deltagernes tid, og om der kan være fordele, herunder videndeling, ved et fælles møde.

Eksempel på tilgang

Den konkrete udformning af kick-off vil afhænge af det enkelte projekts udformning.

Typisk vil det dog gælde, at den ansvarlige for opfølgning på afprøvningen af forenklingsforslaget/ forslagene bør facilitere mødet og gennemgå de konkrete ændringer, der finder sted.

For at sikre klarhed over den fremadrettede afprøvnings-/ implementeringsproces, bør følgende emner adresseres på mødet:

- Indholdet af det enkelte forslag, der skal afprøves
- Formålet med afprøvningen
- Eventuelle interessenter, der skal inddrages i forløbet
- Hvem er ansvarlig for gennemførelse og opsamling af erfaringer/resultater?
- Hvilke succeskriterier skal implementeringen af forenklingstiltaget måles på (jf. også 5.2)?



Kapitel 6

Opfølgning på afprøvning af forenklingsforslag

6.1 Opfølgning på afprøvning af forenklingsforslag

Workshop: Intern opfølgning på afprøvningsfase



Anvendelse

Denne aktivitet er hovedsagelig relevant i projekter, hvor der er gennemført afprøvning af forenklingsforslag i en kortere periode, men kan også indgå som et element i forhold til at vurdere effekterne af forslag, der er fuldt ud implementeret.

Formål

Opfølgning på afprøvning af forenklingsforslag sikrer, at der bliver samlet op på de erfaringer, der er gjort i test-fasen og at disse bliver dokumenteret. Opsamling og dokumentation af erfaringer giver mulighed for at den læring, der er gjort, kan anvendes fremadrettet og deles med andre.

Fremgangsmåde

Workshop med deltagelse af et bredt udsnit af de medarbejdere, der har arbejdet med forenklingsforslagene i afprøvningsfasen.

Afhængigt af projektets omfang kan også relevante interessenter fra fx tværgående centre eller sygehusledelse deltage. Dette er særligt relevant ved afprøvning af komplekse og tværgående forenklingsforslag eller i projekter, hvor der ikke finder en efterfølgende tværgående opsamling sted, som beskrevet i 6.2.

Eksempel på tilgang

Den konkrete opfølgning vil i det enkelte projekt afhænge af, hvilke tiltag man har gjort i forberedelsesfasen for afprøvningsfasen, og hvordan man har dokumenteret erfaringerne i forløbet. Et opfølgningssmøde kan eksempelvis indeholde:

- Rundbordsdrøftelse om overordnede indtryk og erfaringer fra afprøvningsfasen.
- Drøftelse af om der er gjort erfaringer i test-fasen, der har betydning for beskrivelsen af forenklingsforslaget (hvis dette er beskrevet).
- Retrospektiv vurdering af, hvor godt forberedt afprøvningsfasen har været på de forskellige parametre, der er indgået i forberedelsesfasen, og hvilke implikationer dette har haft for afprøvningsfasen af forslaget i test-fasen.

Figur 6.1 Værktøj til vurdering af forberedelse



6.2 Opfølgning på afprøvning af forenklingsforslag

Workshop: Fælles erfaringsopsamling



Anvendelse

Denne aktivitet er typisk relevant i afbureaukratiseringsprojekter, hvor der har indgået afdelinger fra flere sygehuse og der er et behov for fælles erfaringsudveksling. Øvelsen kan også bruges til at udbrede erfaringer med forenklinger fra en afdeling, der har gennemført et afbureaukratiseringsprojekt til afdelinger, der ikke har.

Formål

Fælles erfaringsopsamling sikrer, at der sker en tværgående videndeling og erfaringsafstemning omkring projektets forløb og resultater.

Fremgangsmåde

Formatet for erfaringsopsamlingen kan variere afhængigt af konteksten, men det vil oftest være hensigtsmæssigt at samle de relevante deltagere til et fælles møde for at udnytte de effekter, der ligger i den direkte dialog.

Mødet kan afholdes som et seminar med deltagelse af repræsentanter fra alle de deltagende afdelinger i projektet og eventuelt relevante interessenter fra sygehusledelse og tværgående centre.

Eksempel på tilgang

Den konkrete erfaringsopsamling vil i det enkelte projekt afhænge af, hvilken udformning projektet har haft og hvordan man har dokumenteret erfaringerne i forløbet. Et opfølgingsmøde kan eksempelvis indeholde følgende elementer:

- Rundbordsdrøftelse om overordnede indtryk og erfaringer fra afprøvningsfasen.
- Gennemgang af projektets forskellige faser (fx kortlægning af unødigt bureaukrati, udarbejdelse af idékatalog m. oversigt over forenklingsforslag, validering af produkter, opfølgning mv.) jf. tabel 6.2, hvor det drøftes, hvilke læringspunkter og resultater, der står frem i den enkelte fase.
- Drøftelse af mulighederne for at anvende succesfulde forenklingsforslag på andre afdelinger og sygehuse.

Tabel 6.2 Eksempel på oversigt over projektforsløb til strukturering af drøftelse af erfaringer i projektet.

Fase 1 Kortlægning	Fase 2 Udvælgelse af forslag	Fase 3 Pilotimplementering	Fase 4: Beslutningsgrundlag
Workshop 1 Kortlægning af unødigt bureaukrati og beskrivelse af forenklingstiltag	Seminar 1 Drøftelse af forenklingstiltag til implementering og forberedelse af evt. pilotimplementering	Workshop 3 Iværksættelse af en evt. pilotfase ved forenklingstiltag, der ikke er umiddelbart implementerbare	Afrapportering Skriftlig opfølgning på de erfaringer og resultater, der er fremkommet i projektet.
Workshop 2 Validering af forenklingstiltag		Workshop 4 Opfølgning på erfaringer med implementering eller pilotimplementering af forenklingstiltag	
Idékatalog 1 Udarbejdelse af idékatalog m. oversigt over forenklingstiltag		Seminar 2 Erfaringsopsamling og videndeling med interessenter	



Bilag 1

Deloitte's bottom-up metode til afbureaukratisering

Bilag 1. Deloittes bottom-up metode til afbureaukratisering

Den bagvedliggende metodik



Kontekst	<p>Deloittes afbureaukratiseringsmetode</p> <p>Metoden beskrevet nedenfor er den bagvedliggende metodik, der er anvendt i projektet <i>Afbureaukratisering – Forenklingstiltag i sygehusvæsenet i Region Sjælland</i>. De konkrete aktiviteter beskrevet i dette metodenotat afspejler den generelle metodik, men er tilpasset de særegne forhold, der er gældende på sygehusområdet.</p>
Formål	<p>Deloittes afbureaukratiseringsmetode er en systematisk metode til at identificere muligheder for afbureaukratisering og regelforenkling på et offentligt serviceområde, med udgangspunkt i oplevelser og erfaringer hos de offentlige medarbejdere, som dagligt udfører opgaverne på området.</p> <p>Metoden understøtter særligt:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reduktion af unødige administrative aktiviteter• Bedre muligheder for fokus på udførelsen af kerneopgaver
Typisk forløb	<p>Metoden omfatter følgende faser:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Afklaring af projektets omfang og formål2. Scanning af barrierer for effektiv opgaveløsning3. Udarbejdelse af bruttokatalog over forslag til forenklinger4. Kvalificering af forslag til forenklinger5. Implementering af udvalgte forenklingsforslag <pre>graph LR; A[Afklaring af projektets omfang og formål] --> B[Scanning af barrierer]; B --> C[Idekatalog til forenklinger]; C --> D[Kvalificering af forslag til forenkling]; D --> E[Implementering af udvalgte forenklinger];</pre>
Resultater	<p>Afbureaukratiseringsmetoden giver et overblik over barrierer for opgaveløsningen på et givent serviceområde, og der udarbejdes et forenklingskatalog til at imødegå disse barrierer, som valideres af de medarbejdere, der løser opgaverne til dagligt.</p> <p>Endelig implementeres et antal forenklingsforslag på baggrund af en tværfaglig validering og analyse af implementeringspotentialiet.</p> <p>Gennem opfølgning sikres læring af projektet og dermed forbedring af indsatsen med afbureaukratisering fremadrettet.</p>



Om Deloitte Consulting – Fra idé til virkelighed

Deloitte Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige og private sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i komplekse miljøer. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idéstadiet til implementering.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2014 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited