

## PLEJEHJEMMET BERNADOTTEGÅRDEN

**Helle Strandmark**  
Udviklingskonsulent i  
Roskilde Kommune



**Thomas Bøhm  
Christiansen**  
Implement LEAN A/S



## Reducér gennemløbstiderne med værdistrømsanalyse

Værdistrømsanalysen har et klart formål: reduktion af gennemløbstider. For des kortere tid produktet, sagen eller kunden opholder sig i værdistrømmen des bedre. Men hvad nu hvis værdistrømmens kunde er en beboer på plejehjem? Her ønsker man jo ikke at opnå den hurtigst mulige gennemløbstid, for her afsluttes værdistrømmen jo typisk med, at beboeren dør.

Bernadottegården i Roskilde valgte alligevel at arbejde med værdistrømsanalysen i sit Lean projekt. Med nogle tilpasninger viste det sig, at kortlægning af værdistrømme også på et plejehjem kan give en masse indsigt i egne processer og en række forbedringsforslag kan komme frem.

### KORTLÆGNING AF NUVÆRENDE VÆRDISTRØM

Værdistrømsanalysen (Value Stream Mapping) tager traditionelt udgangspunkt i en produktfamilie, og er oprindeligt tænkt som en tretrinsrakete. Trin 1 er, at den nuværende værdistrøm kortlægges, dvs. den

værdistrøm, der fremstiller et produkt eller behandler en sag fra start til slut, beskrives ved hjælp af en bestemt terminologi og faste data. Trin 2 er dernæst at designe en fremtidig – og mere Lean – værdistrøm, der oftest er karakteriseret ved en markant kortere gennemløbstid. Trin 3 er endelig udarbejdelse af den handlingsplan, der fører til, at den fremtidige værdistrøm rent faktisk indføres. Der er jo ikke sket nogen ændringer i praksis ved at man tegner på brownpaper.

På Bernadottegården var der en række overvejelser om, hvilke medarbejdere, der skulle være med i projektet. Det var på forhånd udelukket, at tage alle medarbejderne ud til såvel en dag med kortlægning af den nuværende værdistrøm og en senere dag med design af en fremtidig værdistrøm. Det ville kræve indkaldelse af vikarer, og det var der simpelthen ikke budget til. Man valgte i stedet at tage 3 – 4 medarbejdere fra hver af de tre beboerblokke og samtidig udvælge dem på tværs af vagtskifter, således at hele døgnen var dækket. Medarbejderne

blev blandet, således at der i alle grupper var medarbejdere fra såvel dag, aften og nat og fra alle tre blokke. Det var således medarbejdere, som ikke normalt arbejdede sammen, der i fællesskab kortlagde de nuværende værdistrømme for hhv. en plejetung, mellemtung og en let beboer. Denne gruppeinddeling blev valgt fordi man ønskede at fremme kommunikationen på tværs af Bernadottegården, både mellem blokke og mellem vagtskift og fordi man ønskede flest mulige synsvinkler på, hvordan værdistrømmene så ud i virkeligheden.

### KORTLÆGNINGSPROCESSEN

Det anbefales oftest, at man går værdistrømmen igennem, f.eks. ved at følge en konkret sagsbehandling. Her var rammen imidlertid, at man skulle kortlægge ét døgn for en beboer på en workshop af 7 timers varighed, så vi valgte en anden vej. Grupperne fik tre navne på beboere, som hver repræsenterede én af de tre værdistrømme (plejetung, mellemtung og let). Herved undgik man at det blev en generel snak om, hvad man måske/måske ikke kunne/skulle gøre. Det blev konkret.

Kortlægningen skete i kælderen, hvor der var hængt brownpaper op. Til at beskrive processerne, blev der brugt papkort i flere farver. Grønne papkort illustrerer en proces i værdistrømmen. Til hver proces kunne indgå flere aktiviteter, som illustreres ved gule papkort. De gule papkort med aktiviteter er endvidere karakteriserede ved, at der er en eller flere medarbejdere involveret. En del af de gule papkort repræsenterer endvidere selvstændige ydelser. Orange papkort blev brugt til at illustrere undtagelser og afgivelser fra det, der sædvanligvis sker. Endelig blev røde papkort anvendt til

### BERNADOTTEGÅRDEN

Bernadottegården i Roskilde er bygget på initiativ af tidligere modstandsfolk og KZ-fanger, som et hjem for deres kammerater og for borgere fra Roskilde. Bernadottegården har visitationsretten til de 30 KZ-pladser lokalcentret råder over. I øjeblikket er alle 30 pladser besat med borgere, der alle har mén fra krigens tid i form af KZ-syndrom.

Bernadottegården indgår som ét af fire Lean-pilotprojekter i "Effektivisering i Fællesskab", og det var i forbindelse med gennemførelse af dette projekt, at erfaringen med værdistrømsanalysen fremkom. Bag projektet står Væksthus for Ledelse, som er en organisation skabt i samarbejde mellem arbejdsgiverorganisationer og lønmodtagerorganisationer med henblik på at styrke ledelse i kommuner og regioner.



at vise konkrete eksempler på spild og blå papkort til at skrive konkrete forbedringsforslag på.

Ved dagens afslutning var der udarbejdet tre værdistrømme, som efterfølgende blev overført til Excel.

Antallet af aktiviteter gav en indikation af, at det navnlig er processerne omkring at få beboerne op af sengen om morgenen og i seng igen om aftenen samt måltiderne, der er tunge processer, og derved trækker på ressourcerne. Dette skrevet med det forbehold, at der ikke er noteret tidsanvendelse på de forskellige aktiviteter.

En række af det, vi kalder for aktiviteter, udtrykker i virkeligheden selvstændige ydelser, der i sig selv kan gøres til genstand for en værdistrømsanalyse. På et mere detaljeret niveau ville ønsket om kortest mulig gennemløbstid i en lang række tilfælde være relevant som designkriterium, eksempelvis aktiviteten "personale henter mad i køkkenet".

### HVAD LÆRTE VI SÅ?

Formålet med at lave de konkrete værdistrømsanalyser var at skabe overblik over beboernes døgn sammen med medarbejderne. Det at kortlægge er en proces, som rummer elementer af uorden undervejs. Således bemærkede en af deltagerne under frokosten, at hun fandt det hele ret "plat". Men ved dagens afslutning sagde medarbejderne samstemmende, at de havde fået overblik over, hvad der egentlig skete, og at kortlægningerne kunne udgøre grundlaget for nogle standarder for, hvad man gør ved den enkelte borger (med udgangspunkt i de tre typer: plejetung, mellemtung og let).

Derudover gav det en række AHA-oplevelser for deltagerne at hele døgnnet – og ikke bare deres eget vagtskifte – blev kortlagt og visualiseret.

Helt konkret blev der skabt opmærksomhed omkring, at nogle aktiviteter ofte blev udført reaktivt, frem for at de kunne være klaret bedre tidligere, hvis der havde været en bedre opfølgning på den enkelte beboer. Et eksempel på dette er, at man altid husker at få fyldt op med bleer på den enkelte beboers stue. Det sker for ofte, at man først finder ud af, at der mangler bleer, når man er i fuld gang med morgenplejen.

Det viste sig, at det var lettest at kortlægge den plejetunge beboer. Mens de to andre beboertyper var sværere at kortlægge. Dette primært på grund af, at den plejetunge beboer jo skal gennem hele puljen af aktiviteter, der udføres. Navnlig de mellem-tunge var svære, fordi de i perioder er lette og i andre perioder er plejetunge (f.eks. efter hospitalsindlæggelser). Fastlæggelse af, hvor meget støtte og pleje den enkelte beboer skal have, er således en aktivitet, der skal foregå løbende. Kortlægningerne har været med til at skabe en klarhed over aktiviteterne og de til- og fravalg, som træffes for de enkelte beboere.

### DESIGN AF FREMTIDIG VÆRDIRSTRØM

Dagen for design af de fremtidige værdistrømme var planlagt traditionelt. Det handlede om at skabe mere Lean værdistrømme ved bl.a. at fjerne spild og skabe bedre flow. Men da man stod over for brownpaperet og skulle i gang igen, var det svært. Snakken kom hele tiden tilbage til de enkelte ydelser. Det var dem, der var

interessante. F.eks. gik ydelsen "anretning af mad" igen, og var stort set ens uanset om der var tale om morgenmad, frokost eller aftensmad. Det førte til, at planen for dagen blev ændret.

Som et nyt udgangspunkt for dagen blev der derfor defineret fire "grupperinger" som man kunne hænge papkort på. Der blev defineret tre store ydelsestyper, som kunne optræde flere gange på døgnnet: Personlig pleje, Ernæring og Aktiviteter.

Derudover blev der lavet en gruppering "ønsker", hvor man kunne skrive ønsker til, hvad eventuelt frigjort tid kunne anvendes til. For den plejetunge beboer førte det til en værdistrøm som vist på næste side.

Den fremtidige værdistrøm, som blev skabt af 10 medarbejdere repræsenterer ganske godt de ydelser, som Bernadottegården bør håndtere i dagligdagen. Heraf er den personlige pleje den centrale. Den er særdeles vigtig for beboeren; men det er også her, at der Lean-mæssigt er størst potentiale for at lave forbedringer. Figuren på næste side indeholder en lang række aktiviteter, som man kan lave med beboerne, men som der ikke altid er lige meget tid til. Ved at få gjort den daglige pleje mere effektiv, skabes der tid og plads til at personalet i højere grad kan bruge tid på aktiviteter sammen med beboerne, f.eks. at tage på bustur til zoo eller at beboere kan hjælpe med at bage kage (som er to af de blå kort).

### HANDLINGSPLAN

En række af de identificerede forbedringsforslag er blevet overført til en handlingsplan, som er under indførelse. Dette sker i sammenhæng med blokkenes kaizentavler. På den måde har værdi-



strømanalyserne været med til at føde forbedringsideer til Kaizentavlerne.

## VÆR OPMÆRKSOM PÅ AT INFORMERE

I en produktionsvirksomhed er der ikke en kunde, der konstant kigger virksomheden over skulderen, når forbedringsforslag implementeres. Det er der på et plejehjem. Derfor kræver implementeringen en helt anderledes proces, hvor kommunikationen til beboeren er meget vigtig. Det er jo i en række tilfælde beboernes vaner, der skal laves om på.

Dette kan illustreres med et meget simpelt eksempel.

Tidligere blev der serveret eftermiddagskaffe til samtlige beboere kl. 14, uanset om beboeren havde behov for kaffe lige på dette tidspunkt eller ej. Et af forbedringsforslagene var følgende, at de beboere, som var gående, selv skulle hente kaffe ude på gangen på en kaffevoغن, når lysten meldte sig.

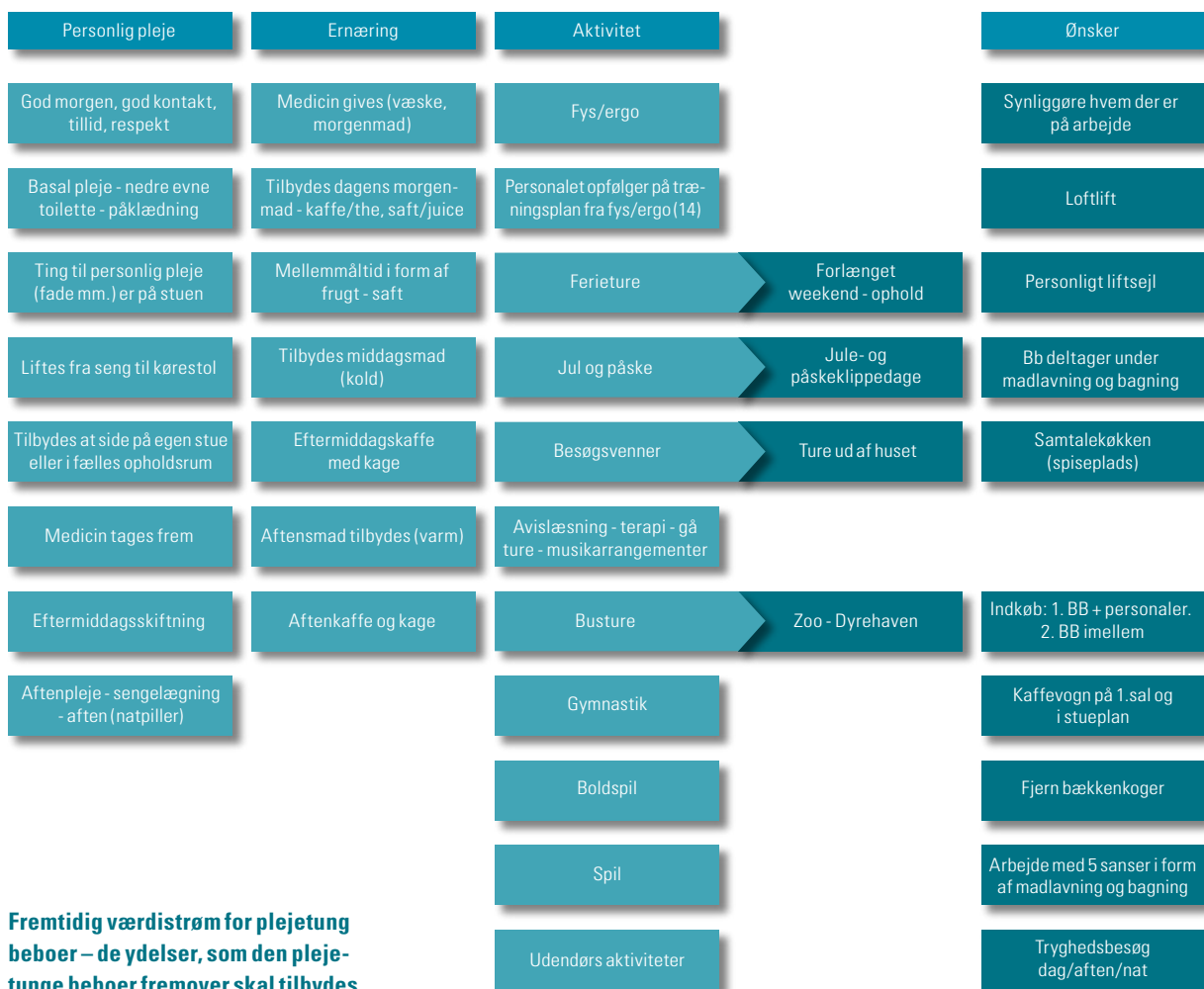
I sig selv et godt forslag, vil de fleste nok mene. Men måden, hvorpå det implementeres er også vigtig. Og her var man ikke opmærksom nok. Det, der skete, var, at medarbejderne var for hurtige med at få forslaget implementeret. Beboerne var ikke forinden blevet orienteret om den nye ordning, og det førte til, at nogle beboere blev fortørnede. Det var jo en velerhvervet rettighed, der blev taget fra dem, hvor de tidligere havde været vant til at få kaffen serveret. Sagen gik endda i bruger-/pårørenderådet. Her blev trådene dog redt ud, og bruger-/pårørenderådet er nu meget interesseret i at få en rolle i Lean projektet. Læringen er dog, at det er nødvendigt at overveje, hvorledes hvert eneste forbedringsforslag implementering kommunikeres.

## ERFARINGERNE FRA IMPLEMENTERINGEN

Et nøglepunkt i Lean er involvering af medarbejderne i at lave løbende forbedringer. Også ved implementering af den hand-

lingsplan, der kommer ud af at kortlægge og designe fremtidige værdistrømme. Det viste sig imidlertid, at der er et stykke vej fra erkendelse (komme med et forbedringsforslag) til handling (implementering af samme forbedringsforslag). Der var en række eksempler på, at medarbejderne under kortlægningsarbejdet erkendte at noget af det, man gjorde var uhensigtsmæssigt, og selvom man også havde forslag til at gøre det bedre, så skete der ikke noget. Her er det vigtigt, at ledelsen er til stede og konstant ansøger medarbejderne til faktisk at få indført forbedringerne.

Sluttelig viste det sig, at ved at ledelsen var med i kortlægningsarbejdet fik man en masse information omkring dagligdagen på Bernadottegården, som man ellers aldrig ville have fået.



**Fremtidig værdistrøm for plejetung beboer – de ydelser, som den plejetung beboer fremover skal tilbydes.**