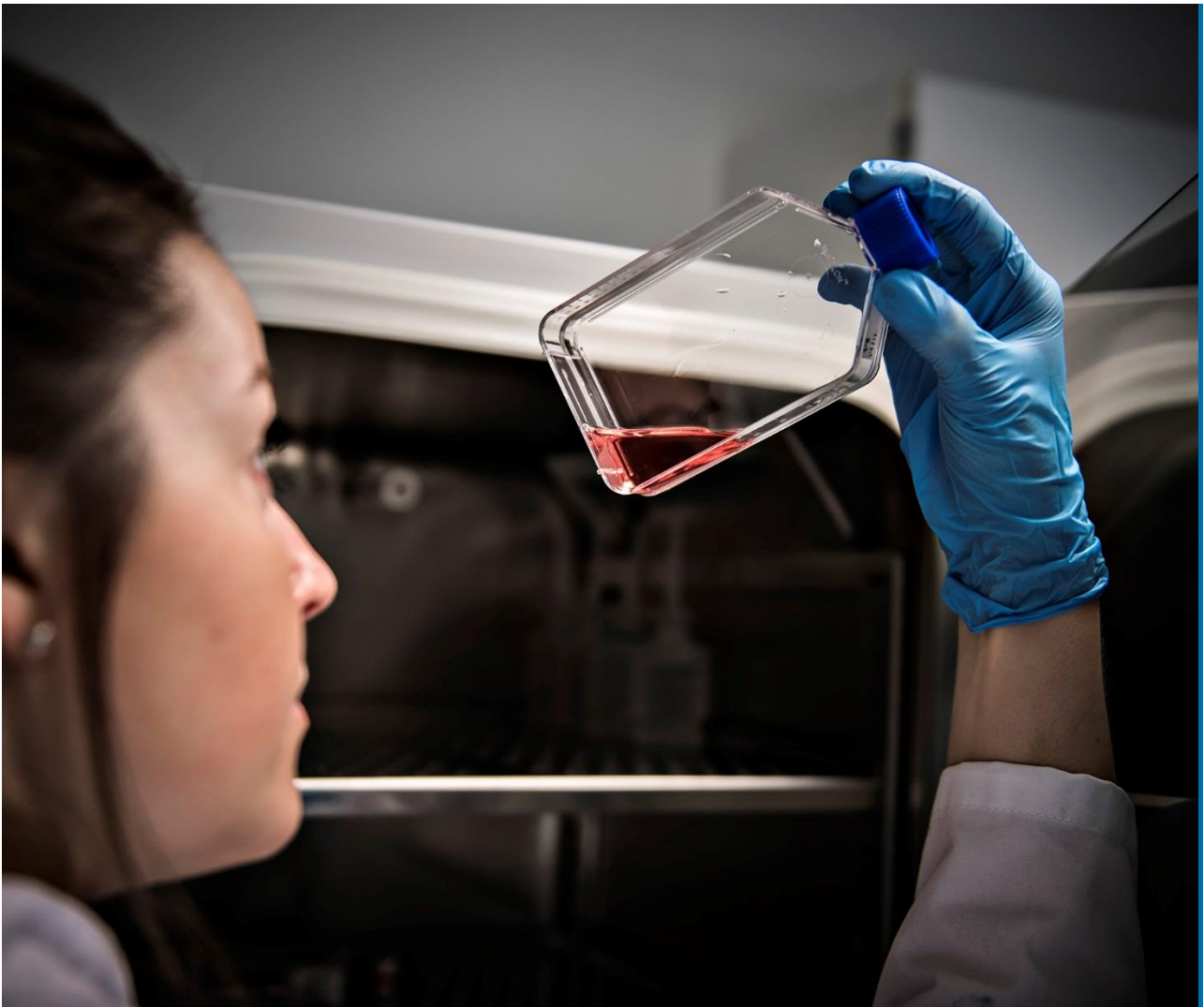




Kvalitets- og leverancestrategi

2017-21



© Lægemiddelstyrelsen, 2018

Du kan frit referere teksten i publikationen, hvis du tydeligt gør opmærksom på, at teksten kommer fra Lægemiddelstyrelsen.

Det er ikke tilladt at genbruge billeder fra publikationen.

Lægemiddelstyrelsen
Axel Heides Gade 1
2300 København S
lmst.dk

Sprog

Dansk

Version

1,0

Versionsdato

December 2018

Introduktion

Lægemiddelstyrelsens mission

Effektive, sikre og tilgængelige lægemidler og sikkert medicinsk udstyr til gavn for samfundet.

Lægemiddelstyrelsens vision

Lægemiddelstyrelsen i europæisk topklasse

Dette betyder

- Aktiv dialog og samarbejde – værdi for borgerne
- Kvalitet og leverancer til tiden
- Faglighed og engagement – en fantastisk arbejdsplads!
- Bidrag til Danmark som førende *life science* nation
- Drivkraft i det europæiske samarbejde og en stærk international position

Lægemiddelstyrelsens kultur og værdier understøtter og guider medarbejderne på vejen mod europæisk topklasse. Vi har en performance- og forbedringskultur, hvor vi gennem samarbejde konsekvent vil tilstræbe at efterleve vores grundlæggende værdier; og være lydhøre, handlekraftige, professionelle og europæiske.

Vores samlede strategi for 2017-2021 med underliggende delstrategier beskriver vejen til europæisk topklasse.

Målet om europæisk topklasse går på mange områder via en konsolidering, der bl.a. består i rettidige nationale sagsbehandlingstider, kontroller og inspektioner i et omfang, der matcher vores risikobaserede tilgange, fuld overholdelse af standarderne inden for bivirkningsovervågning samt modernisering og forenkling af vores IT-landskab. Denne konsolidering er allerede nået langt ved udgangen af 2018.

Vi har et mål om en ambitiøs produktivetsforøgelse, da en øget produktivitet i høj grad er et middel til at opnå grundlæggende eksterne strategiske mål, og produktivetsforbedringer er bl.a. forudsat i de gennemførte gebyrsager.

Faktaboks 1 – Kort om kvalitetsledelse og lean

Et kvalitetsledelsessystem er et formaliseret system, der dokumenterer processer, procedurer og ansvar for at opnå kvalitetspolitikker og -mål. Et kvalitetsledelsessystem hjælper med at koordinere og lede en organisations aktiviteter for at imødekomme kundernes og regulatoriske krav og forbedre dens effektivitet løbende. Kvalitetsledelsesprincipperne er: kundefokus, lederskab, personers engagement, procesorientering, forbedring, vidensbaseret beslutningstagning og styring af relationer.

Lean er en forbedringsmetode som baserer sig på en tilgang om løbende systematiske målbare forbedringer, der skaber værdi for kunden. Metoden forudsætter en involverende ledelsestilgang, som handler om at arbejde systematisk, så arbejdet bliver optimeret og der skabes mest mulig værdi med de ressourcer, der er til rådighed. Lean indebærer et stærk fokus på driften, hvor ledere og medarbejdere har et fælles overblik, definerer mål, handler og følger op.

En fælles kvalitets- og leverancestrategi

Lægemiddelstyrelsen har en lang tradition for kvalitetsledelse. Dette skyldes ikke mindst, at flere af vores forretningsområder er akkrediterede. Traditionen for kvalitetsledelse blev ved årsskiftet til 2017 suppleret med en ambitiøs lean-transformation.

Fra starten af 2017 var der en erkendelse af, at kvalitetsledelse og lean har et klart potentiale for synergi, som skal realiseres, uden at det nødvendige fokus på helt centrale deldiscipliner reduceres. Synergien består bl.a. i:

- Målet om levering af den rette kvalitet til den rette tid og med rette ressourceindsats
- Principperne om bl.a. kundefokus, ekstern og intern feedback samt kontinuerle forbedringer
- Værktøjer såsom forbedringstavler (PDCA), kvalitetsreview og målstyring
- Mens eksempelvis akkreditering og et understøttende IT-system for kvalitetsdokumenter selvfølgelig er mere specifikt for kvalitetsledelse, mens lean har flere dynamiske komponenter.

En sammenskrivning af strategierne for kvalitetsledelse hhv. lean er også afgørende for en effektiv forandringsledelse. For denne må i høj grad have som formål at skabe den sammenhængende mening og kultur, der kan ansprende medarbejderne til at yde deres bedste.

Synergi-potentialet mellem kvalitet og lean er ikke indløst. Det vil også fremgå af denne strategi. Men at der allerede igennem 2017 og 2018 er opnået en høj grad af synergi, er anerkendt i bl.a. regi af BEMA, som står for Benchmarking of European Medicines Agencies.

Den samlede understøttelse af de faglige leverancer består heller ikke kun af kvalitetsledelse og lean. Tværtimod er der også udarbejdet tre delstrategier for hhv. IT, kommunikation samt udvikling af ledelse og kompetencer. På denne basis udfoldes de fem faglige delstrategier for hhv. godkendelser, overvågning, kontrol, medicinsk udstyr og tilgængelighed. Et samlet overblik findes i hovedstrategien for Lægemiddelstyrelsen.

For alle delstrategier såvel som hovedstrategien løber kvalitets- og leantankegangen igennem som en rød tråd, ligesom at selve delstrategien for kvalitetsledelse og leverancer gælder for hele Lægemiddelstyrelsen.

Alle delstrategier såvel som hovedstrategien reviews årligt ud fra høstede erfaringer og vurderinger af ændringer i omverdenen mv.



God energi under BEMA-assessment hvor vi opnåede en samlet score på 4,5 på femtrinsskala

Strategiske udfordringer og svar

Lægemiddelstyrelsen påvirkes markant af ændringer i eksterne omgivelser. Eksempler på dette er eksempel branchens berettigede forventninger om høj kvalitet og rettighed i leverancer, stigende politisk bevågenhed og højere kompleksitet i leverancer og supply chains. De strategiske udfordringer og svar er dels fælles for kvalitetsledelse og lean, dels forskellige. Mange af svarene findes ikke kun i snævert regi af kvalitet og lean, men også mere bredt inden for bl.a. Lægemiddelstyrelsens sats på udvikling af ledelse og kompetencer. Der flettes således i praksis på kryds og tværs. Svarene er inden for denne strategis format heller ikke komplette, men selektive og forhåbentligt illustrative.

Fælles strategiske udfordringer og svar for kvalitet og lean

Ses der først på de fælles udfordringer og svar, gælder det helt fundamentalt, at lean ikke kan føre til nye standardprocesser eller -leverancer til kunderne, uden at processerne er beskrevet i standard operating procedures (SOP), og at leverancerne er beskrevet som kvalitetsmål. Omvendt gælder det også, at vores kvalitetssystem kan og skal tilføres dynamik fra lean-tilgangen og stadig må forsøges tilrettelagt så enkelt og overskueligt som muligt. Derfor skal de senere afsnit om strategiske udfordringer og svar særligt for kvalitetsledelsen hhv. lean også læses i dette lys og ikke som en arbejdsdeling med vandtætte skotter.

Fortsat udvikling af vores performance- og forbedringskultur

En første fælles strategisk udfordring for kvalitet og lean ligesom for Lægemiddelstyrelsen som helhed er den fortsatte udvikling af vores performance- og forbedringskultur, for procedurer, værktøjer og systemer kan ikke stå alene.

Svarene er hidtil blevet udfoldet på mange forskellige måder. Alene den permanente visualisering med tavler for mål, drift og løbende forbedringer har stimuleret kulturen markant siden starten på leantransformationen i 2017. Stadig i 2017 har vi også arbejdet med vores værdier og formidlet dem i konkrete og eksemplariske historier fra vores myndighedsudøvelse. Igennem 2018 har vi udviklet målbilleder for god ledelse efter Whole Brain modellen, og særligt disciplinen driftsledelse definerer klare forventninger om match med kvalitetsledelse og lean. I 2019 fortsættes dette sats på ledelsesudvikling med bl.a. mere fokus på selvledelse ud fra den erkendelse, at der så at sige også skal "tænkes ind i boksen" med fokus på lederens eget mentale udgangspunkt og udviklingsmuligheder for at fremme det mind-set, som kvalitet og lean næres af.

Kundeorientering og intern feedback-kultur

Kundebegrebet anvendes i bred forstand, selvom spillereglerne varierer alt efter, om kunden er den politiske opdragsgiver, en gebyrbetalende virksomhed eller en borger. Men fælles for alle kundetyper gælder, at de med feedback kan bidrage til at forbedre vores leverancer, afstemme forventninger og forenkle vores processer.

I starten af 2018 fik vi i tråd med de centrale principper i lean og kvalitetsledelse systematiseret opsamlingen af kundeklager og fik igangsat pilotprojekt for kundefeedback, hvilket fremmer opfølgning og læring i både den enkelte enhed og på tværs af organisationen. At modtage og give feedback konstruktivt har også været vigtig i den sparring, der har ledsaget den interne lean-transformation.

Men mindst lige så vigtigt er, at realiseringen af vores generelle kommunikationsstrategi har medført udvekslinger med et utal af kundetyper og stakeholdere og igennem adskillige medier lige fra de konventionelle til de sociale og videre til mere spektakulære arrangementer for bl.a. journalister og kommunikationsfolk om bl.a. kriterier for evidens, som igen er afgørende for kvaliteten af den offentlige debat om lægemidler og medicinsk udstyr.

Yderligere synergi mellem kvalitetsledelse og lean

Som nævnt opnåede Lægemiddelstyrelsen i sommeren 2018 en samlet score i europæisk topklasse i BEMA IV. Begrundelsen var bl.a. de allerede opnåede synergier mellem kvalitet og lean, som havde fundet udtryk i de helt centrale procedurer for årligt strategireview og kaskadering i målstyringen fra bl.a. resultatkontrakten til de lokale tavler i sektioner og teams.

Nærværende strategi for både kvalitet og lean er endnu et bidrag til sammenhængende mål, mening og motivation. Igennem 2019 vil vi intensivere arbejdet med at afklare roller og flette kompetencer, hvor det giver mening, for både kvalitetskoordinatorer og leanambassadører, så de mest muligt effektivt understøtter vejen igennem konsolidering til europæisk topklasse. Fælles værktøjer er bl.a. forbedringstavler, kvalitetsreview og målstyring.

Synergien er nemlig også vigtig ud fra det perspektiv, at der er knaphed på ressourcer, og at medarbejderne i Lægemedelstyrelsen deltager i mange parallelle udviklingsforløb, samtidig med at den basale drift ikke må fejle, og at politiske opdragsgivere og offentligheden skal betjenes. Derfor fortsætter synergibestræbelserne også hen imod økonomistyringen, hvor gevinstrealiseringen skal indarbejdes i mindset og i den løbende resourceallokering uanset om den består i flere opgaver for de samme midler eller mere kvalitet eller et mix heraf, herunder særligt produktivitet i 2019, jf. nedenfor. Også leverancer, der i andre sammenhænge kunne klassificeres som strategisk HR, vil der kunne bidrages med fra kvalitet- og lean.

Faktaboks 2 – Organisatorisk forankring af kvalitet og lean i Lægemedelstyrelsen

Arbejdet med både kvalitet og lean er forankret i Lægemedelstyrelsens topledelse.

Kvalitetskomiteen er identisk med topledelsen med den tilføjelse, at den ledes af kvalitetschefen, og at også IT-chefen deltager. Årligt afholdes 4-5 regulære komitemøder. Topledelsen auditeres i forbindelse med risikobaserede audits af vores forretningsprocesser.

Kvalitetschefen referer direkte til Direktionen og til dagligt vicedirektøren. Dette også af hensyn til kvalitetschefens integritet som kvalitetens vogter. Kvalitetschefen leder Kvalitetsforum, hvor kvalitetskoordinatorer fra hver enhed deltager.

Lean er tilsvarende forankret i topledelsen, hvor der til hvert andet ugentlige møde i Ledelsesteamet er dedikeret ca. minutter til lean, hvormed Ledelsesteamet fungerer som en de facto leankomite. Også de to interne leankonsulenter refererer til vicedirektøren, og de koordinerer det interne netværk af lean-ambassadører.

Både kvalitet og lean har endvidere en stærk ledelsesmæssig forankring i ULT – Udvidet Ledelsesteam, der omfatter alle knap 40 ledere blandt Lægemedelstyrelsens over 425 medarbejdere.

Kvalitets- og leanmedarbejderne er i lokaleplanen placeret ved siden af hinanden og op ad både Økonomi og Kommunikation. Også det har klare fordele.

Strategiske udfordringer og svar særligt for kvalitetsledelsen

Selvom BEMA IV og diverse andre eksterne og interne audits samlet set har anerkendt en markant progression i Lægemedelstyrelsens organisatorisk modenhed, så er det også blevet bekræftet og kvalificeret, at der er forbedringsmuligheder.

I det følgende nævnes de vigtigste komponenter, men kunsten er nok så meget at koble disse og andre til et mere sammenhængende kvalitetsledelsessystem, hvor bl.a. afvigelser konstateret i audits følges op og dokumenteres effektivt i et CAPA-system (afvigelsessystem til håndtering af korrigerende og forebyggende handlinger) og om nødvendigt føder ind til vores risikoledelelssystem. Det integrerede ledelsessystem skal på sigt omfatte kvalitetsstandard ISO 9001:2015, men også standarden for informationssikkerhed ISO 27001: 2014. Derudover er inspektionen og laboratoriet akkrediteret inden for ISO 17020:2012 og ISO 17025:2005.

Et mere robust internt auditsystem

Lægemedelstyrelsen klarer sig generelt godt i eksterne audits. Både de mere generelle danske udført af Rigsrevisionen og de europæiske audits. Senest har det amerikanske Food and Drug Administration (FDA) efter et Joint Audit Programme anerkendt vores lægemiddelinspektion som samarbejdspartner.

Internt prioriterer Kvalitetskomiteen vores auditprogram efter risiko- og væsentlighedskriterier, hvor de lovpligtige interne audits af organisation og processer på lægemiddelområdet prioriteres højest. Vi har haft nogen fremdrift i auditprogrammet, men erfaringen er også, at det tager tid og koster ressourcer at opbygge et korps af interne auditører, der kan håndtere de fagligt og regulatorisk komplekse forretningsområder, og at der er forskellige grader af modenhed i organisationen i forberedelserne og opfølgningen på de interne audits. De interne audits leverer derfor også en del af input til de årlige review af vores organisation.

Bedre generel systemunderstøttelse af kvalitetsarbejde og et effektivt CAPA-system

Vores politikker, procedurer og beskrivelser af organisation m.v. er såkaldte styrede dokumenter. Disse dokumenter findes alle i vores kvalitetssystem, der har til formål at bringe klarhed om bl.a. versionering, ansvarlig

dokumentholder og sammenhæng til andre styrede dokumenter. Kvalitetssystemet bør også understøtte grafiske illustrationer af arbejdsgange.

Vores nuværende kvalitetssystem har været anvendt i mange år, og efter gennemførelsen af BEMA IV er det både naturligt og udbudsretligt en pligt at evaluere brugen af systemet og afsøge alternativer i markedet. Her vil vi lytte til erfaringer fra andre myndigheder og private virksomheder med akkrediterede forretningsområder.

Endvidere vil vi skulle afklare præferencer ift. Laboratoriemoduler og et effektivt CAPA-system for afvigelser. Afvigelser ift. fastlagte procedurer kan konstateres i audits eller af kunder, men helst af ledelsen og medarbejderne selv. Det nuværende manuelle CAPA system skal forbedres så funktionalitet for adviseringer i CAPA processen og rapporteringsmuligheder støtter en mere effektiv CAPA proces.

Fortsat implementering af ISO-standarder og derefter stillingtagen til certificering

Inden for informationssikkerhed er det lovpligtigt at implementere ISO:27001. På vores akkrediterede forretningsområder i laboratorier og inspektioner er det ligeledes uomgængeligt at følge standarderne ISO 17020:2012 og ISO 17025:2005.

På øvrige områder forretningsområder og støttefunktioner samt procedurer for organisation m.v. har vi generelt valgt at implementere ISO:9001. Det gælder også for bl.a. vores opfølgning på afvigelser og vores disponering af den årlige *Ledelsens evaluering*. Også BEMA IV er i høj grad moduleret over ISO:9001.

En egentlig ISO-certificering er allerede opnået af nogle lægemiddelstyrelser i Europa. Lægemiddelstyrelsen i Danmark vil med en fortsættelse af de sidste års stigende organisatoriske modenhed nærme sig niveauet, hvor en egentlig certificering vil kunne opnås i 2020 eller 2021. Herunder skal der skeles til erfaringerne i allerede certificerede lande: Hvor stort et gap skal vi lukke, og hvad har disse lande opnået af fordele? Fordele og omkostninger ved en sådan certificering skal afvejes mod hinanden.

Faktaboks 3 – Vi er europæiske og internationale. Også inden for kvalitet og lean

At vi er europæiske er en del af vores værdigrundlag. Det er oplagt, fordi reguleringen af lægemidler såvel som af medicinsk udstyr i høj grad er europæisk. Det europæiske samarbejde giver endvidere mulighed for at poole kritiske kompetencer, udveksle best practices som i BEMA og udveksle data.

Vi er repræsenteret i BEMA styregruppen og på kvalitetsområdet indgår vi i Heads of Medicines Agencies (direktørkredsen for de europæiske lægemiddelstyrelser) arbejdsgruppe for kvalitetschefer (Working Group of Quality Managers - WGQM).

Både kvalitet og lean indgår endvidere som selvstændige discipliner eller integreret i faglige kernediscipliner i samarbejdsaftaler med lægemiddelmyndighederne i bl.a. Kina, Brasilien og Letland. Omkring årsskiftet afklares med internationale samarbejdspartnere, om der også kan være et scope ift. kapacitetsopbygning i udviklingslande.

Strategiske udfordringer og svar særligt for lean

Konsolidering af leantransformationen

Lean handler ikke bare om at implementere værktøjer. Tværtimod er der tale om en stadig transformation, hvor værktøjerne er sekundære, mens det primære er en kultur orienteret mod stadig bedre performance og kontinuerlige forbedringer.

I leantransformationens første fase igennem 2017 og ind i 2018 blev alle 20 sektioner i Lægemiddelstyrelsen igennem fem bølger introduceret til lean og kunne høste deres første erfaringer. Tilgangen var fundamentalt set balanceret i den forstand, at mål om øget produktivitet skulle balanceres med medarbejdertrivsel og kvalitet, som en udpræget faglig og i øvrigt også konkurrenceudsat styrelse aldrig må falde igennem på.

Billedligt talt har alle ledere nu erhvervet kørekortet, og på mange områder er der sået levedygtige spirer eller opnået pæne og til tider endda imponerende resultater ift. sagsbehandlingstider m.v. Men alle kan opnå større rutine, og vi skal fortsat stræbe mod at mestre lean på et niveau, der understøtter leverancer i europæisk topklasse.

Den samlede ledelse i Lægemedelstyrelsen har i efteråret 2018 fastlagt de obligatoriske komponenter i den næste fase af leantransformationen, og troen på mestring nærres af bl.a. de allerede opnåede gevinster, den stigende synergi med kvalitetsledelsen samt fortsat investering i ledelsesudvikling. Også de uddannede leanambassadører udgør et stærkt aktiv.

Faktaboks 4 – Obligatoriske komponenter i den fortsatte leantransformation

Ledelsesteamet har besluttet følgende obligatoriske komponenter i den fortsatte leantransformation:

- Driftstavler tilpasset de enkelte forretningsområder
- Forbedringstavler der drøftes regelmæssigt
- Regelmæssig drøftelse af trivsel
- Målstyringstavler, der formidler de strategiske mål fra ledelsesteamets tavle til hvilke (del)mål, der leveres af de enkelte enheder/sektioner/teams /medarbejdere gennem kaskadering
- Regelmæssige Voice of Customer (kundeundersøgelser)
- Regelmæssig kvalitetsreview/kvalitetskontrol
- Kompetencekortlægning der regelmæssigt opdateres
- Procesoptimeringer i optimalt omfang
- Enhedstavler for de enkelte ledelsesteam
- Business Reviews mellem direktør/vicedirektør og enhedschefer der understøtter produktivitetsudviklingen og supporteres af ØKO, KVAL og Lean.
- Eksperimenterer med nye elementer, herunder bl.a. digitale tavler

Kvalitetsstandarder og leangevinster afspejles i økonomistyringen gennem enhedsomkostningerne i de forskellige leverancer, der påvirkes gennem lean og kvalitet.

Succeskriterier og underliggende A3'er fastlægges i de fælles skabeloner herfor.

Økonomikontoret sikrer, at arbejdet med standarder og lean afspejles i de kvartalsvise Business Reviews.

Højere produktivitet og fokus på indtjening

Højere produktivitet er afgørende for økonomisk robusthed og manøvrerum i Lægemedelstyrelsen. Undervejs styres balanceret, så fremskridt i produktiviteten ikke sker på bekostning af den rette kvalitet og den nødvendige medarbejdertrivsel og –motivation. Allerede opnåede produktivitetstigninger skyldes ikke tempoforøgelse, men bedre prioritering, arbejdsprocesser med færre iterationer og klarere standarder for kvalitet og formater.

Erfaringerne har dog også været, at det ikke er simpelt at måle produktivitet i en kompleks vidensorganisation med differentieret arbejdsdeling, og at fremme af produktivitet i processer, der går på tværs af faglige og organisatoriske skel kræver særlige greb. Der arbejdes gradvist videre med produktivitetsmål (gevinstrealisering), og dette indarbejdes i videreudviklingen af vores budgetmodel frem mod udgangen af 2019.

Flere af vores godkendelsesprocesser krydser fem til seks forskellige sektioner, og i medio 2018 indledte vi et pilotprojekt om en mere rendyrket projektledelse. Kernen i denne er, at komplekse godkendelsessager håndteres som projekter på op til 1.000 timer, og at en projektleder står for den samlede leverance, mens forskellige sektioner bidrager med faglige leverancer. Erfaringerne fra dette pilotprojekt evalueres i foråret 2019 og vil blive nyttiggjort fremadrettet sammen med andre elementer i leantransformationen og økonomistyringen.

Det nye format for Business Reviews, som indføres i 4. kvartal 2018 efter introduktion sidst i 2017, og som skal forfines i 1. halvår 2019 vil bl.a. have fokus på produktivitetsudvikling. Fokus ændres fra enkeltsagsfokus til en mere helhedsorienteret og fremadskuende tilgang, hvor der drøftes ressourcer, indtægter, leverancer, målopfølgelse, risici, og afvigelser.

Lean og agile komponenter som vejen til større projektkapacitet

Medio 2018 underskrev vi den første kontrakt om et større IT-projekt, der skal gennemføres med agile komponenter. De første sprint er indledt før årsskiftet og fortsætter derefter igennem 2019.

Det bliver helt sikkert en læreproces for os, men den forudgående leantransformation siden starten af 2017 har også modnet os som organisation. Det gælder ikke mindst den visuelle ledelsesform med daglige tavlemøder, hvor der løbende prioriteres, leveres og evalueres med læring som mål.

Agil gennemførelse af projekter ligger på mange måder i direkte forlængelse af lean. Og spørgsmålet, hvorfor vi skal arbejde agilt, må i høj grad besvares ved, at det for det første er nødvendigt, når projekterne er så komplekse og skal gennemføres i så dynamiske omgivelser, så en egentlig kravspecifikation up front er en illusion. Erfaringerne fra IT-projekterne vil i høj grad kunne anvendes inden for faglige projekter, såsom implementering af ny lovgivning. Den agile tilgang skal derfor også kobles ind i vores generelle oplæg for uddannelse af projektledere.



Forberedelse af sprint i LEOPARD-projektet om et nye lægemiddelregister

Overordnet leveranceplan

Mange af leverancerne går på tværs af de strategiske udfordringer, og der ikke er en 1-1 sammenhæng mellem de strategiske udfordringer og leveranceplanen. Leverancerne for navnlig kvalitetsledelsen, men til dels også lean følger i høj grad de relevante årshjul og procedurer for bl.a. målstyring og årligt strategireview. De årligt tilbagevendende leverancer tæller således bl.a. *Ledelsens evaluering*, den prioriterede plan for interne audits og eksterne audits fx med Rigsrevisionen.

Leveranceplanen nedenfor skal derfor læses som et supplement bestående af de største enkeltleverancer uden for årshjulet m.v.

- Q1, 2019 Evaluering af pilotprojekt om mere stringent tværgående projektledelse på især godkendelsesområdet
- Q2, 2019 Beslutningsoplæg om fremadrettet understøttende IT-system for kvalitetsledelsen
- Q3, 2019 Evaluering af pilotprojekt om anvendelse af digitale lean-tavler indledt i Q4, 2018 og beslutningsoplæg om potentiale for udbredelse
- Q3, 2019 Evaluering af erfaringerne med agil projektledelse af IT-projekter og beslutningsoplæg om potentiale for udbredelse
- Q4, 2019 Opnåelse af en signifikant øget produktivitet målt ift. primo 2017 ved leantransformationens begyndelse. Dertil skal defineres opgørelsesmetoder der gør det muligt i højere grad at påvise produktivitsudviklingen (på et passende niveau der står mål med formålet)
- Q4, 2019 Lancering af videreudviklet budgetmodel med større kobling til produktivitet
- Q3, 2020 Beslutningsoplæg om implementering af ISO9001:2015 skal omsættes i en certificering