

Una nuova esperienza professionale: il “Lean Thinking” in sanità

Luca Burroni, Jacopo Guercini

Migliorare le prestazioni aziendali, focalizzare l'attenzione sulle attività che apportano Valore ai clienti e ai professionisti, ridurre gli sprechi: queste sono le esigenze che accomunano oggi tutti i contesti aziendali. In risposta a queste necessità, esiste però una soluzione: il *Lean Thinking*, una delle strategie aziendali maggiormente affermate, applicata con successo a realtà con caratteristiche molto diverse tra loro.

Il Lean Thinking non è un modello lontano dalla realtà aziendale e dai professionisti fatto solo di principi astratti, ma è uno strumento di trasformazione totale che ha come obiettivo di fondo quello di snellire tutti i processi aziendali. La direzione verso cui si muove questa filosofia è infatti quella di valorizzare ogni attività che aggiunge valore riconosciuto dal cliente riducendo le attività che al contrario soffocano l'azienda con sprechi, inefficienze e dispersione di risorse.

L'efficacia del modello risiede non solo nella validità delle logiche alla base della filosofia, ma nell'approccio bottom-up che ne caratterizza la sua applicazione ad ogni contesto aziendale. L'altro aspetto riguarda l'applicabilità della filosofia a realtà profondamente diverse, dal mondo manifatturiero a quello della pubblica amministrazione. Tutte le imprese infatti, indipendentemente dai servizi che erogano o dai prodotti che forniscono, hanno come scopo quello di raggiungere un livello di flessibilità e competitività tale da garantire la loro sopravvivenza puntando sull'eliminazione degli sprechi. I principi del Lean Thinking costituiscono una base di partenza per l'impostazione di comportamenti e *modus operandi* condivisi in organizzazioni di ogni genere ponendo al centro dell'azienda l'utente e coinvolgendo tutti i professionisti nel processo di miglioramento.

Il modello Lean nasce nel mondo automotive in Giappone, dove la Toyota per prima ha applicato questa strategia nel secondo dopoguerra per ridurre gli sprechi aumentando la produttività, la qualità e la sicurezza dei propri prodotti. E' stato poi progressivamente adottato da diverse industrie occidentali e progressivamente all'interno delle aziende di servizi. Ad oggi viene applicato in svariati settori, dalle banche, agli ospedali alle Camere di commercio, alle catene di ristorazione. In sanità la prima applicazione risale agli anni '80 a Boston dove tale metodo fu applicato in maniera vincente per ridurre le infezioni contratte durante la degenza da parte dei pazienti. E' stato poi applicato in Inghilterra e solo recentemente in Italia (ASL10 Firenze nel 2007, Ospedali Galliera Genova nel 2009, Humanitas Milano ed AOU senese nel 2012).

Esperienza dell'AOU Senese

Nel luglio del 2012, la Direzione Aziendale della AOU Senese ha deciso di lanciare un programma strategico ispirato alle logiche Lean che interessasse l'azienda nel suo complesso, andando a coinvolgere tutti i processi *produttivi* (sanitari ed amministrativi) con un primo ciclo di miglioramento nell'arco di 3 anni.

E' nato così il Gruppo Operativo Aziendale Lean collocato all'interno dell'Ufficio Lean: Il Gruppo è coordinato da un Ingegnere Gestionale e composto ad oggi da Ingegneri Gestionali, Infermieri e Medici. Il Gruppo opera come propulsore della metodologia Lean all'interno dell'Azienda.

La pianificazione strategica è riassumibile in:

- VISION – ottenere un ambiente di lavoro efficiente e coinvolgente
- MISSION – aiutare l'ospedale a diventare un'organizzazione attivamente impegnata a migliorarsi continuamente

Il gruppo operativo svolge principalmente tre macro-attività all'interno dell'Azienda:

- Project Management (attività core)
- Formazione ai dipendenti articolata su livelli
- Consulenza interna: facilitazione nello sviluppo di progetti lean di miglioramento

Il team opera in staff alla Direzione Generale, con la quale si incontra periodicamente per monitorare lo stato di avanzamento dei progetti e condividere nuovi obiettivi in linea con la strategia aziendale.

Dall'inizio dell'implementazione lean in ospedale ad oggi, numerosi sono stati i piccoli passi che hanno portato ad un miglioramento continuo. Il progetto è partito dalle medicine e dal pronto soccorso per arrivare alla diagnostica per immagini (radiologia e medicina nucleare) con particolare attenzione ai magazzini e agli sprechi legati alle scorte. Con piccoli accorgimenti sono stati ottenuti i seguenti risultati:

Lean in Medicina Interna¹:

- ✓ Riduzione degenze: -2,5 giornate (Medicina 2), -0,8 (Medicina 1).
- ✓ Aumento dimissioni mattutine: +9% (Medicina 2), +7% (Medicina 1)
- ✓ Soddisfazione del personale legata ad attività di briefing (questionario interno di reparto)

Lean in Pronto Soccorso:

- ✓ 300 pazienti/mese riducono le attese in PS di 40 min ciascuno (Pazienti ortopedici)
- ✓ Aumento *produttività* ambulatori: + 1,5 pazienti/turno
- ✓ Incidenza pazienti su costi di struttura: - 4€/paziente (ambulatorio 3, PS)
- ✓ Aumento pazienti dimessi entro 4 ore (+9% codice Verde, +5% codice Giallo)

Lean in Radiologia (Tecnica one-piece flow)²:

- ✓ Riduzione del Lead Time attraversamento: -16%, cioè 12 min/paziente (Radiologia DEA)

Lean Six Sigma in Malattie Respiratorie³:

- ✓ Riduzione degenza media: - 31%

Lean Six Sigma nel percorso Stroke:

- ✓ Riduzione Lead Time da ingresso PS ad inizio fibrinolisi: da 70 a 40 min (media stimata)⁴

Tecnica delle 5S⁵:

- ✓ Recupero spazi (m²)
- ✓ Recupero 40 min/turno per la gestione delle aree di stoccaggio
- ✓ Creazione 3 procedure standard per il mantenimento dell'ordine
- ✓ Eliminazione di 4 interruzioni/turno tecnico e infermieristico

Lean Supply Chain:

- ✓ Stimata una riduzione del 30% dei materiali in giacenza (tecnica Kanban)

¹ Risultati di Dicembre 2013 rispetto al consolidato 2012

² Dati provenienti da rilevazioni manuali (Settembre 2012 - Settembre 2013)

³ Risultati di Settembre 2013 rispetto al consolidato 2012

⁴ Progetto in corso, i risultati saranno misurati a Luglio 2014.

⁵ Dati provenienti da rilevazioni manuali

Da Febbraio 2013 ad oggi più di 600 professionisti hanno partecipato ai corsi Lean. Sono stati sviluppati 34 progetti che hanno portato a miglioramenti evidenti. Di seguito se ne elencano alcuni:

- ✓ Eliminate attese di 20 giorni per pazienti (Medicina Nucleare)
- ✓ 250 €/persona evitati per visite inappropriate (Medicina Nucleare)
- ✓ Ottimizzazione dei percorsi dei pazienti, infermieri, TSRM e medici (Centro PET)
- ✓ Riduzione del 75% del tempo per la gestione del magazzino (Radiologia)
- ✓ Aumento qualità di servizio con riduzione lamentele per disservizi (DH Oncologico)
- ✓ Riduzione del 95% delle prestazioni inappropriate (DH Oncologico)
- ✓ Recuperate 360 h/anno e 1 Km/giorno per personale OSS (Pronto Soccorso)
- ✓ Riduzione Lead Time di 40 min/paziente ortopedico (Pronto Soccorso)
- ✓ Liberate 12.000 ore/anno da dedicare ad attività a valore aggiunto (Pronto Soccorso)
- ✓ 25.000 €/anno risparmiati per i DPI (Tecnici Radiologi)
- ✓ Riduzione 80% errori di digitazione (Malattie Infettive)
- ✓ Recupero di 20 min/turno da attività non a valore aggiunto (Malattie Infettive)
- ✓ Riduzione materiale di consumo (Malattie Infettive)
- ✓ Creazione 5 Procedure standard
- ✓ Riduzione degenza inappropriata a causa di esecuzione esami (Cardiologia)