

Tecniche LEAN in sanità: più valore per il paziente

Elisa Nerva
Ufficio stampa
Ospedale Galliera
Genova

La recessione di questi anni ha portato a mettere sempre più in evidenza i problemi che affliggono gli ospedali, primo fra tutti lo spreco di tempi e di attese nella gestione delle attività. La lunghezza di alcune degenze, l'inutilità di molti esami preoperatori routinari, le attese degli operatori e dei pazienti mal coordinati, con ripercussione sui movimenti degli stessi, ed infine la precarietà delle stesse linee di attività, non condivise, non coordinate e a costante rischio di intoppo o di incidente, sono solo alcuni delle inadeguatezze presenti nei nostri ospedali. Ne deriva che una buona percentuale delle attività ospedaliere è un costante spreco di energie, risorse, tempo: l'azienda ospedaliera è una macchina a basso rendimento ed altissimo spreco. Per combattere lo spreco, verso lo snellimento delle linee di attività, l'Ospedale Galliera di Genova dal 2008 ha intrapreso l'applicazione del modello Lean. "Per definizione - spiega Adriano Lagostena, Direttore Generale dell'Ospedale Galliera - gli sprechi non portano alcun valore aggiunto al paziente, anzi. L'applicazione dei principi Lean nell'ambito del percorso del paziente chirurgico ci ha consentito di individuare le dispersioni nelle singole attività, permettendoci di rimodulare il tracciato a favore del malato. Il traguardo si è concretizzato con il miglioramento di servizi, sicurezza, qualità, e anche di costi gestionali. Per questo stiamo procedendo con l'applicazione del sistema alla Radiodiagnostica. Con le tecniche Lean - continua Lagostena - si raggiungono percorsi di

attività più snelli ed efficienti. Non solo, il sistema ci consente di sviluppare una metodologia gestionale, che sta alla base della trasformazione organizzativa dell'attuale struttura in quella altamente innovativa del nuovo ospedale per Intensità di Cure che stiamo progettando". Identificazione delle linee cliniche/amministrative da modificare, analisi per capirne il valore e migliorare la performance, riconoscimento ed eliminazione dello spreco in termini di attese, spazio, sforzo, azioni ripetute sono a grandi linee i focus del Sistema Lean. "L'ospedale Galliera - dichiara Francesco Nicosia, Direttore della S.C. Anestesia e Rianimazione e del Blocco Operatorio Centrale del Galliera - è partito da circa tre anni con un percorso di formazione esteso a tutto il personale, anche amministrativo, iter che stiamo completando. Ad oggi più di 500 operatori di tutti i livelli hanno avuto una formazione di 9 ore sui principi del modello Lean e, nei settori chirurgici, una formazione avanzata di 20 ore, perché dal settore chirurgico è iniziato il cambiamento del sistema verso un Ospedale a Flusso per Intensità di Cure". È necessario che tutta l'organizzazione sia coinvolta per effettuare il cambiamento. "Le tecniche Lean - continua Nicosia - ci insegnano a mettere in evidenza gli sprechi attraverso l'osservazione delle attività "in movimento". Solo analizzando il flusso delle attività nel suo complesso si riescono a distinguere il valore che diamo al paziente dalle dispersioni e dalle ridondanze e ripetizioni. Per questo si parla di mappe di flusso del Valore:

identificando la mappa dello stato attuale di ogni singola attività di un percorso si riesce ad intervenire per migliorare la visione e il funzionamento di quella che il gruppo si impegna a migliorare, l'attività futura. In pratica - conclude - si tratta di circa 12 tecniche organizzative trasversali, destinate a tutti gli operatori, che prendono spunto dal mondo dell'industria. Tecniche collaudate e flessibili, che con l'aggiunta di alcune variabili e correttivi, possono essere adattati al mondo sanitario con successo".

È possibile un piano di azione comune, secondo un modello che prevede:

- Pianificare azioni individuali o di gruppi di pazienti analoghi per bisogno assistenziale (analoghi per intensità di cure)
- Seguire gli episodi clinici e organizzativi seguendo i tempi previsti, su quadri condivisi ed esposti a tutti gli operatori (gestione a vista)
- Chiari obiettivi da raggiungere e completare a pieno rispettando il tempo (on time and in full) mettendo in evidenza con varie tecniche, i problemi che eventualmente ricorrono su quella linea di attività (gestione a vista)
- Rendere stabile il sistema con un Manager di Linea (tutoraggio) che garantisce l'adeguatezza dei processi organizzativi, fra disponibilità e richiesta (domanda-offerta)
- Creare i sistemi tampone fra aree che si scambiano pazienti, ma hanno ritmi diversi. Ad es. il PS verso la degenza (il PS visita da 5 a 10 pazienti contemporaneamente,



la degenza ricovera uno per volta). Nell'ambito di una "tre giorni" dedicata alla Qualità, organizzata al Galliera lo scorso aprile, evento che approfondito il tema Lean e l'esperienza del Galliera - è stata presentata la Società Scientifica che cura l'applicazione e la diffusione del modello Lean nelle strutture sanitarie: la S.A.L.T.H., acronimo di Scientific Association for Lean Training in Healthcare. "Si tratta - spiega Lagostena fondatore della SALTH - della prima realtà nazionale finalizzata a promuovere l'introduzione e la formazione professionale dei percorsi Lean nelle strutture sanitarie". La SALTH si rivolge a Operatori e Responsabili della Qualità, Operatori e Responsabili della Coordinazione Infermieristica, Direttori di Struttura, Direttori di Dipartimento e Direttori Sanitari, che favoriscono il miglioramento delle linee di attività orizzontali che attraversano tutto l'Ospedale.

Il paziente, con il suo viaggio attraverso la struttura, è il protagonista.



Due momenti della "All immersion" dedicata al miglioramento continuo della qualità e alle tecniche Lean che si è svolta all'Ospedale Galliera di Genova lo scorso aprile.

Foto in alto: Roberto Tramalloni, Direttore Sanitario del Galliera, inaugura la prima sessione di lavori.

Sotto: Francesco Nicosia, Direttore della S.C. Anestesia e Rianimazione del Blocco Operatorio Centrale, illustra il modello "Lean".