

Le tecniche Lean applicate ai processi



Ing. Carlotta
Patrone, PhD

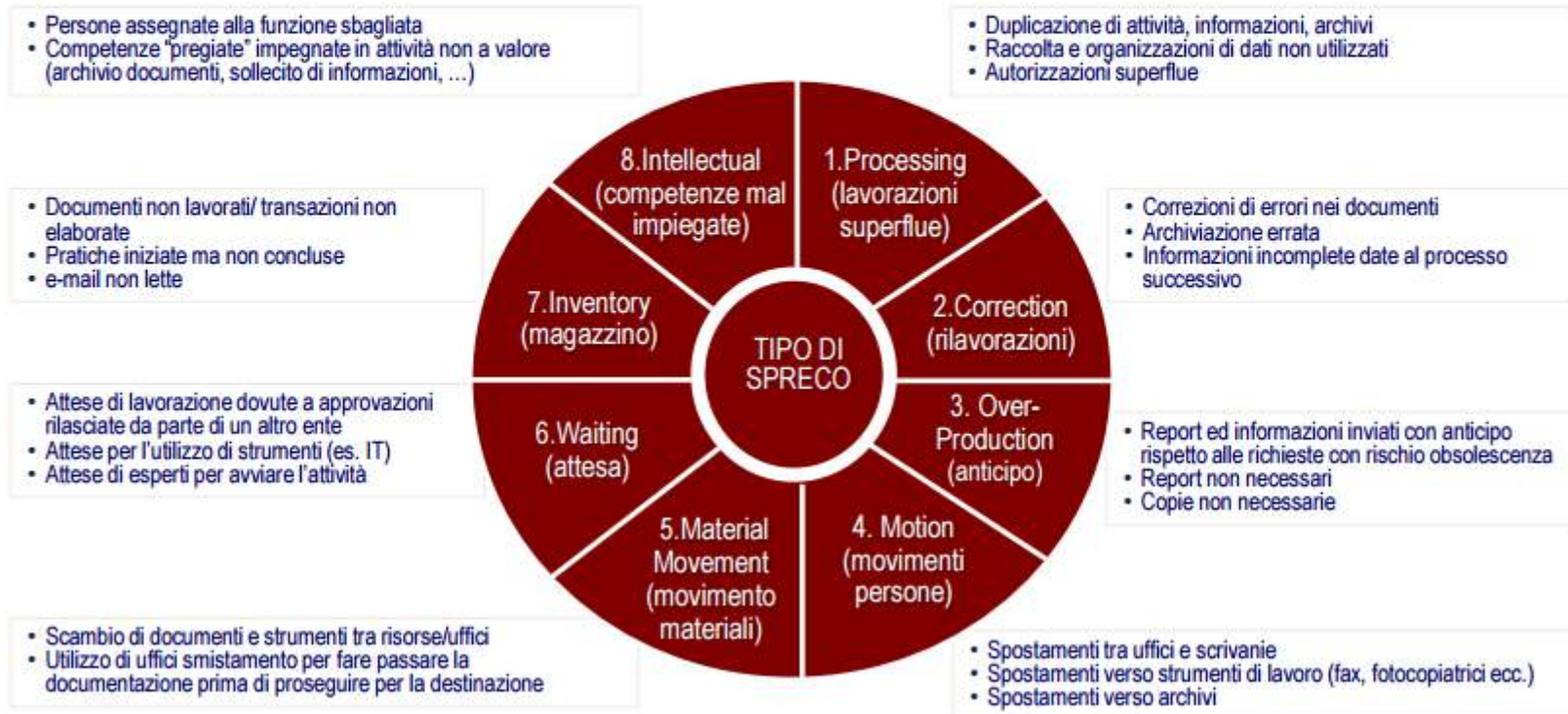
Centro
Innovazione & Sviluppo

Il Lean in sanità

Perché la sanità è diversa	Perché non lo è
Prendersi cura dei pazienti non è lo stesso che produrre beni	Questo è vero... ma è un processo e tutti i processi possono essere migliorati
La domanda sanitaria è totalmente imprevedibile	Non è vero. Molte urgenze sono prevedibili per stagione e per giorno della settimana e i ricoveri elettivi sono sotto il nostro controllo
La pratica medica non è standardizzabile	La medicina è una scienza. La ricerca ha determinato le Best Practices. Allinearsi a queste migliora il risultato
Ogni paziente è unico	È vero, ma molti hanno parecchie cose in comune. Le analisi dimostrano che il 6% di condizioni comuni corrisponde al 60% del lavoro svolto in un contesto sanitario. Inoltre, molti pazienti, anche se presentano bisogni individuali, fluiscono attraverso i medesimi processi
La cultura medica e infermieristica non lo accetteranno mai	I pionieri dell'approccio <i>Lean</i> in sanità dimostrano un alto livello di coinvolgimento e di motivazione tra il personale coinvolto nelle attività <i>Lean</i>

Gli sprechi in sanità

Spreco è qualsiasi cosa che non aggiunge valore direttamente al servizio o non contribuisce alla realizzazione dello stesso



Le tecniche Lean applicate ai processi

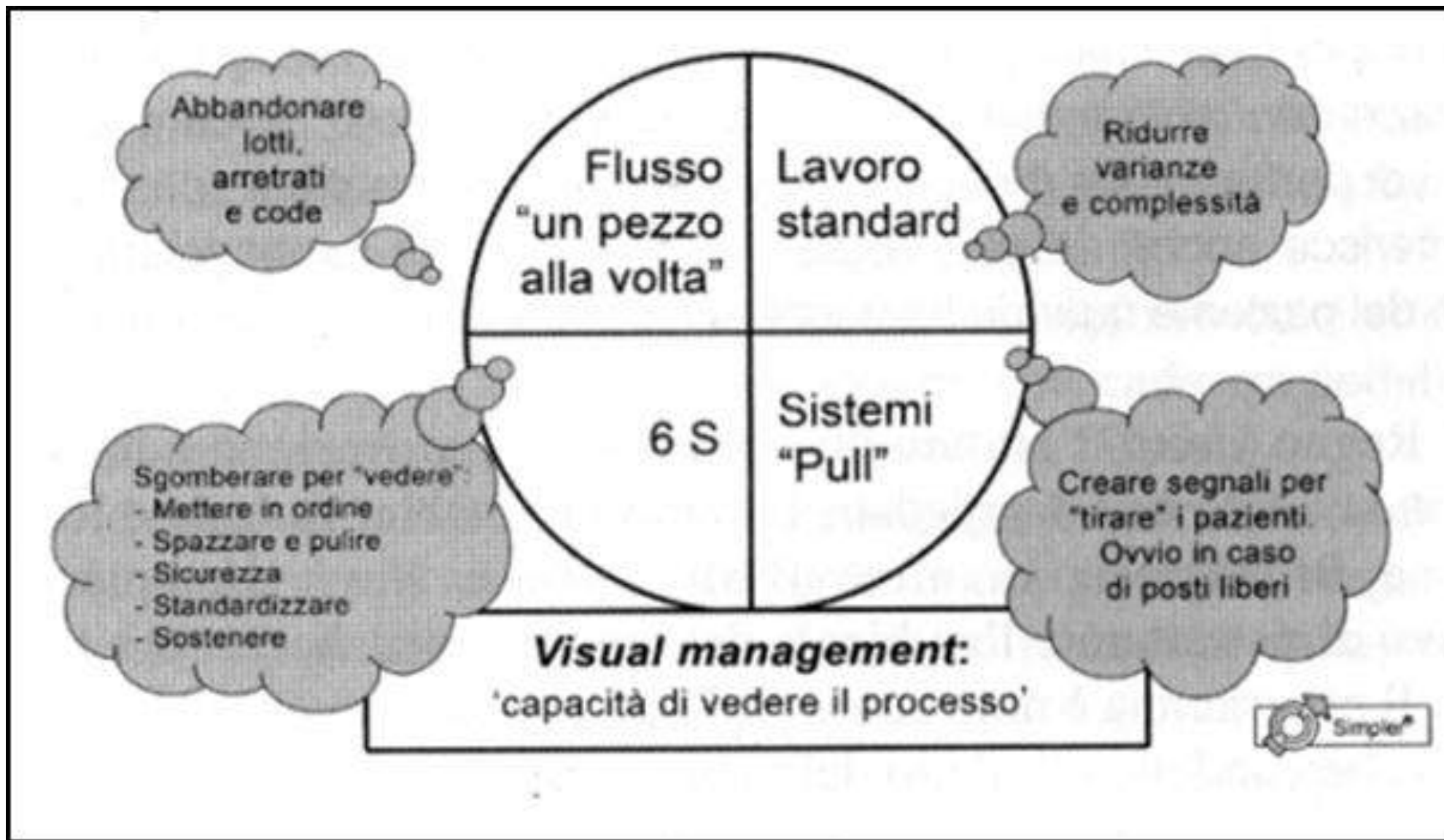


Diagramma di Ishikawa

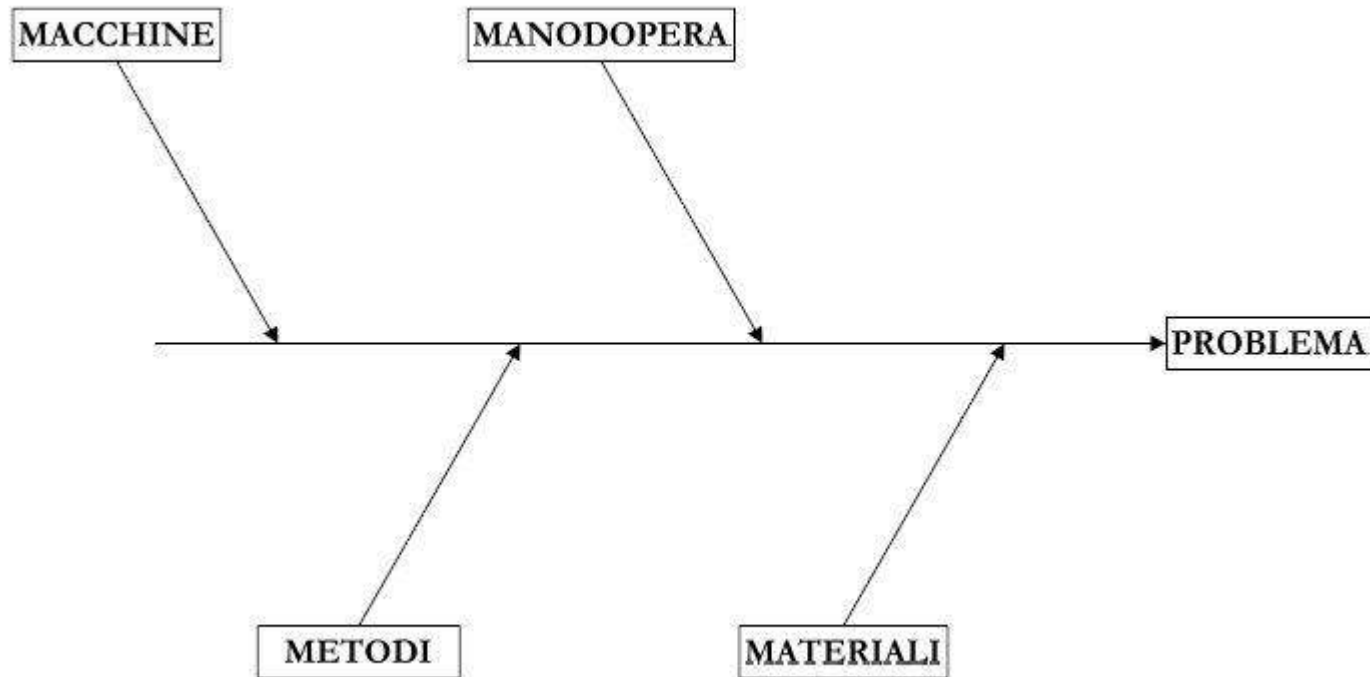
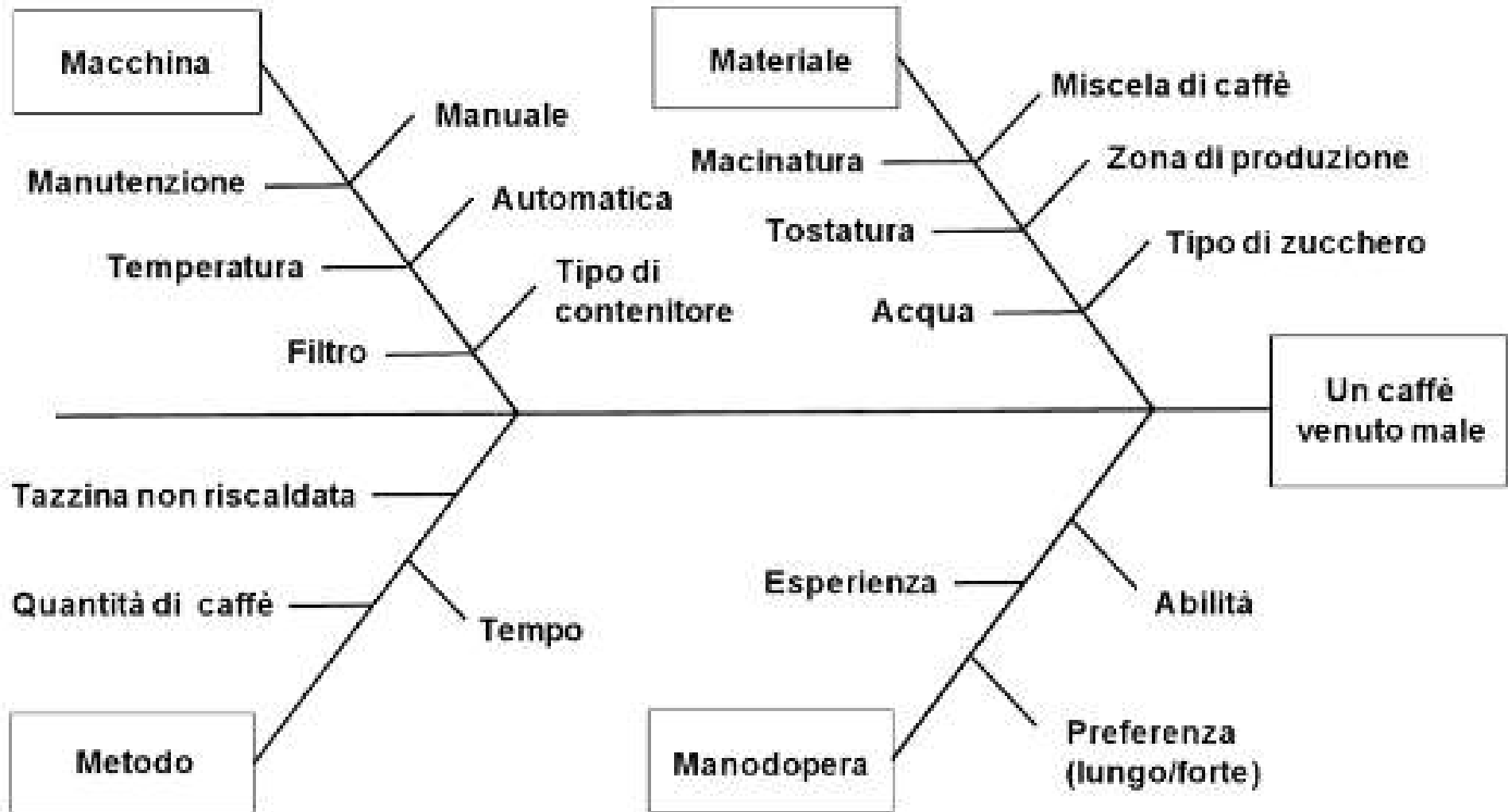


Diagramma di Ishikawa: esempio



5 Perché?

7 PASSI PER IMPLEMENTARE CORRETTAMENTE I "5 PERCHÉ?"

1. INDIVIDUARE IL PROBLEMA: CONCENTRARSI SU UNA SOLA CRITICITÀ ALLA VOLTA.
2. DEFINIRE IL PROBLEMA: SIATE SPECIFICI. MANTENERE L'AMBITO PICCOLA E REALISTICO.
3. APPLICA I "5 PERCHÉ?": INIZIA CON LA DICHIARAZIONE DEL PROBLEMA. CHIEDI PERCHÉ È SUCCESSO. CHIEDI PERCHÉ FINO A TROVARE LA CAUSA PRINCIPALE. CHIEDENDO PERCHÉ 5 VOLTE SPESSO ARRIVA ALLA CAUSA PRINCIPALE. DISCUTERE E SELEZIONARE LE CONTROMISURE CHE MITIGANO IL RISCHIO CHE LA CRITICITÀ SI RIPRESENTI.
4. IMPLEMENTARE LE CONTROMISURE: COMUNICARE LE MISURE ADOTTATE E IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE A TUTTI COLORO CHE SONO INTERESSATI AL PROBLEMA.
5. ANALIZZARE L'EFFICACIA DELLE CONTROMISURE ADOTTATE: ESAMINARE I RISULTATI DELLE AZIONI DI MITIGAZIONE IMPLEMENTATE. SE NECESSARIO, MODIFICATE LE CONTROMISURE.
6. STANDARDIZZARE: AGGIORNA TUTTI I PIANI OPERATIVI ED ATTUA UN PIANO DI FORMAZIONE E INFORMAZIONE SULLE AZIONI ADOTTATE. CHIEDETEVI SE CI SONO ALTRE AREE DOVE APPLICARE LE NUOVE CONOSCENZE.
7. CONTROLLARE E MONITORARE: IMPLEMENTARE SISTEMI PER ASSICURARE LE NUOVE PROCEDURE SIANO ESEGUITE E SE SONO EFFICACI.

5 Perché?

CRITICITÀ: SIETE SULLA STRADA DI CASA DAL LAVORO E LA VOSTRA AUTO SI FERMA IN MEZZO ALLA STRADA.

1. PERCHÉ SI È FERMATA L'AUTO? – *PERCHÉ HO FINITO IL GASOLIO.*
2. PERCHÉ HAI FINITO IL GASOLIO? – *PERCHÉ NON C'ERA NESSUN DISTRIBUTORE SULLA STRADA DEL RIENTRO.*
3. PERCHÉ NON HAI FATTO GASOLIO QUESTA MATTINA? – *PERCHÉ NON AVEVO SOLDI.*
4. PERCHÉ IO NON AVEVI SOLDI? – *PERCHÉ HO GIOCATO TUTTA LA NOTTE A POKER ED HO PERSO.*
5. PERCHÉ SI PERDE IL DENARO NEL GIOCO DEL POKER DI IERI SERA? – *PERCHÉ NON SONO MOLTO BRAVO A "BLUFFARE", QUANDO NON HO UNA BUONA MANO!!!!*

5 Perché?

CRITICITÀ RILEVATA: I CLIENTI RICEVONO PRODOTTI CHE NON SODDISFANO LE LORO SPECIFICHE

1. **PERCHÉ AI CLIENTI SONO SPEDITI I PRODOTTI DIFETTOSI?** – *PERCHÉ SONO STATI REALIZZATI PRODOTTI SU UNA SPECIFICA DIVERSA RISPETTO A QUELLA SOTTOSCRITTA DAL CLIENTE.*
2. **PERCHÉ LA PRODUZIONE HA REALIZZATO PRODOTTI BASATI SU UNA DIVERSA SPECIFICA DA QUELLA VENDUTA?** – *PERCHÉ IL COMMERCIALE SI INTERFACCIA DIRETTAMENTE CON IL RESPONSABILE DI PRODUZIONE, IL QUALE HA AVVIATO IL PROCESSO PRODUTTIVO PRIMA DI RICEVERE LE SPECIFICHE DEFINITIVE.*
3. **PERCHÉ IL COMMERCIALE SI INTERFACCIA DIRETTAMENTE CON IL RESPONSABILE DI PRODUZIONE PER AVVIARE LA PRODUZIONE INVECE DI SEGUIRE LA PROCEDURA STABILITA?** – *PERCHÉ LA PROCEDURA PREVEDE L'APPROVAZIONE DEL DIRETTORE COMMERCIALE E QUESTO, MOLTO SPESSO, E RALLENTA IL PROCESSO DI PRODUZIONE (O SI ARRESTA DEL TUTTO QUANDO QUESTO È NON DISPONIBILE).*
4. **PERCHÉ LA PROCEDURA PREVEDE L'APPROVAZIONE DEL DIRETTORE COMMERCIALE?** – *PERCHÉ IL DIRETTORE COMMERCIALE HA BISOGNO DI ESSERE COSTANTEMENTE AGGIORNATO SUI VOLUMI DI VENDITA PER DISCUTERE ED AGGIORNARE IL CEO.*

IN QUESTO CASO, SONO BASTATI SOLO 4 PERCHÉ, PER INDIVIDUARE UNA CAUSA BEN PRECISA ED AVVIARE UN'AZIONE PREVENTIVA MODIFICANDO LA PROCEDURA AZIENDALE E LE PRASSI.

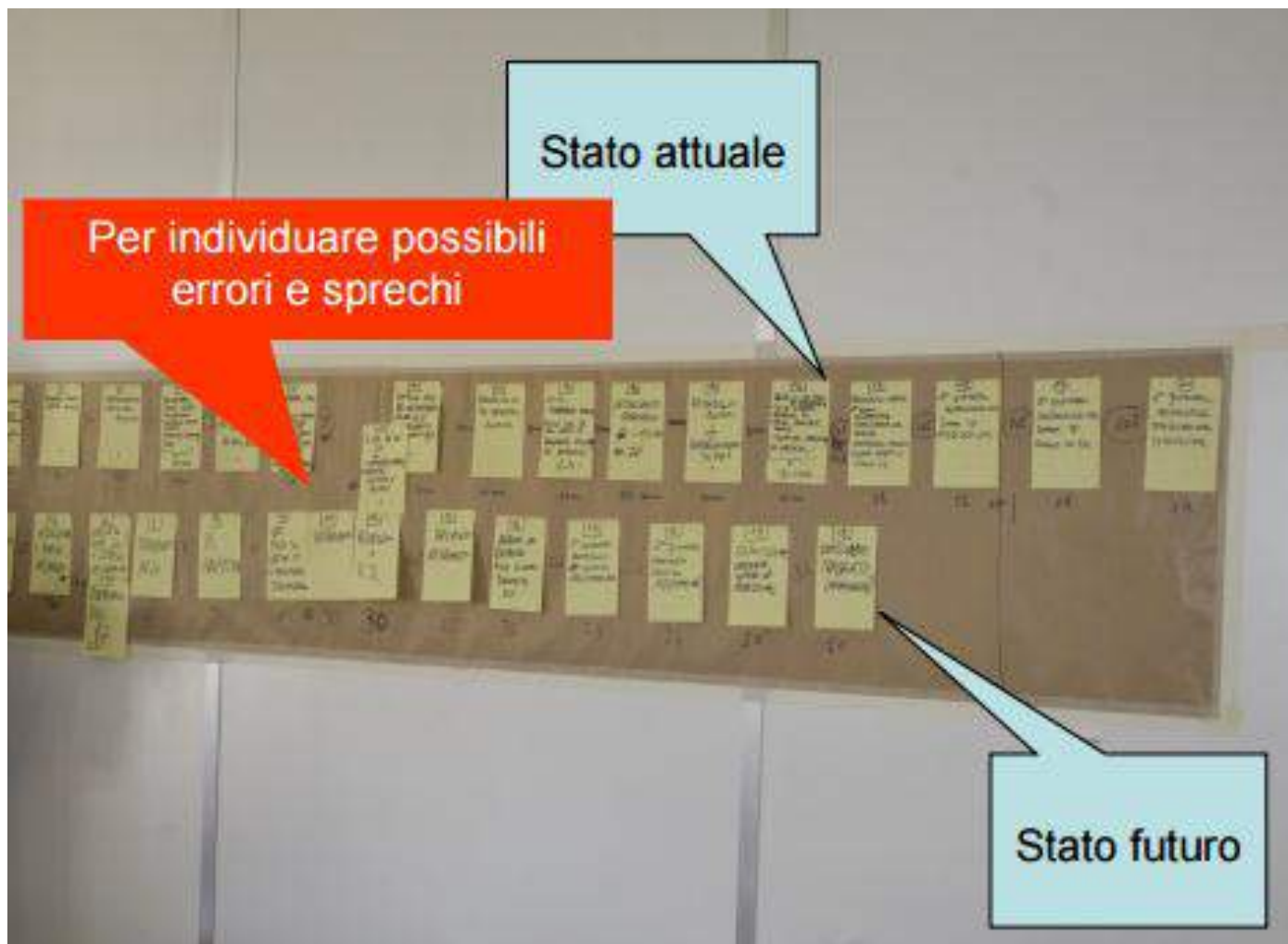
Gestione a Vista



Gestione a Vista: esempio

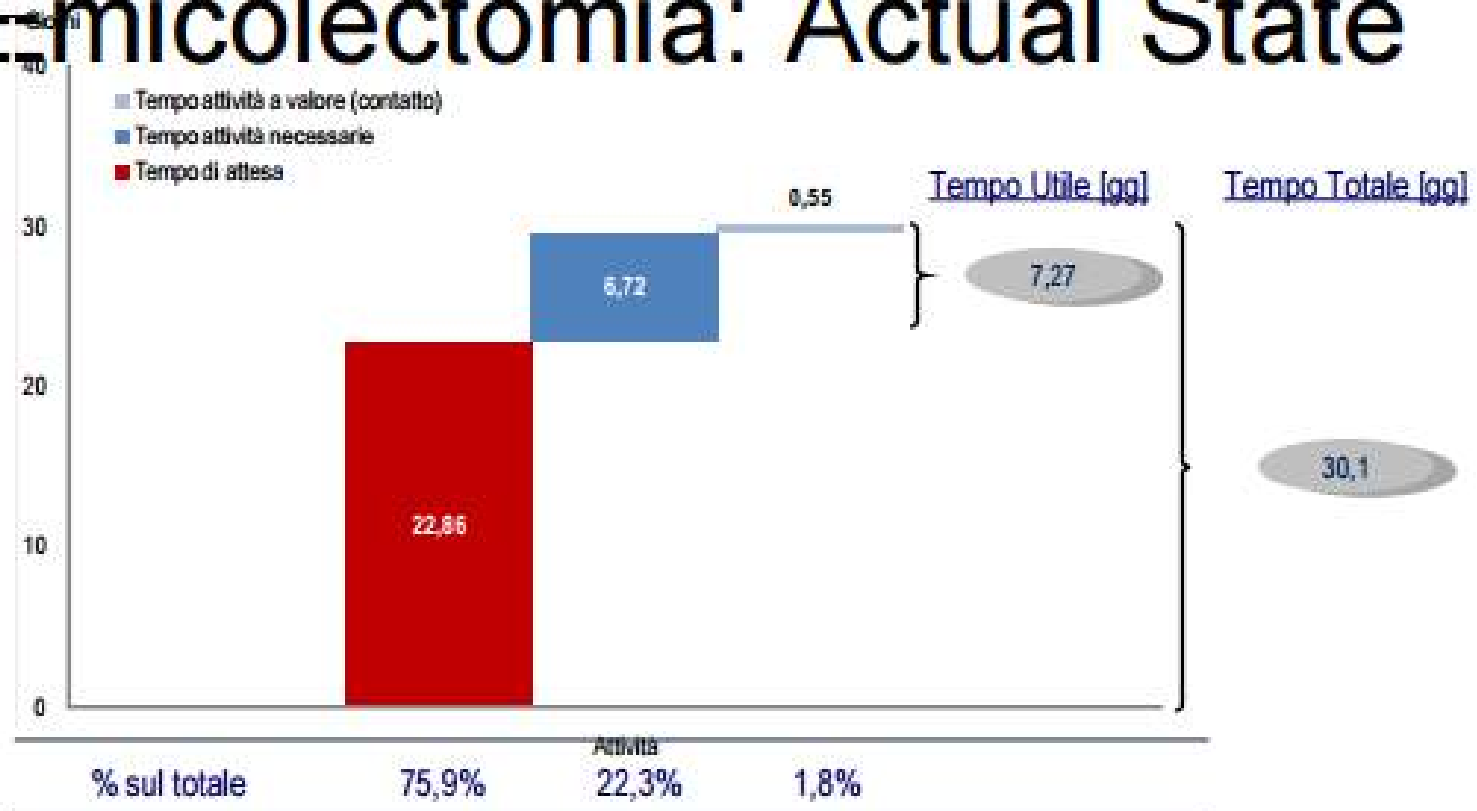


Value Stream Map



Value Stream Map

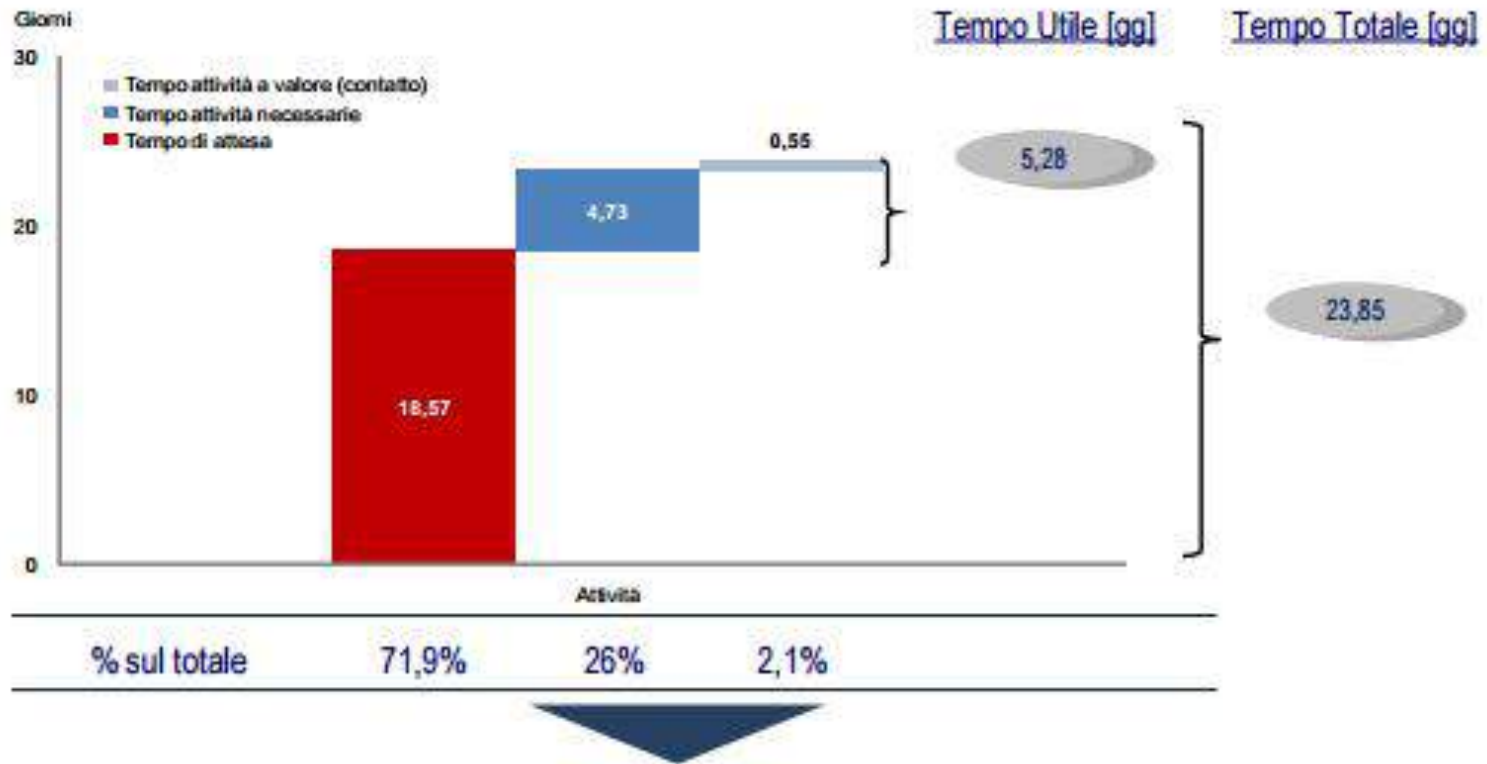
Emicolectomia: Actual State



- L'incidenza del "Tempo di attesa" pari al 75,9% del tempo totale è molto elevata. La riduzione di questo tempo è attuabile con azioni di miglioramento avviate dalla Chirurgia Generale. Esistono però tempi di attesa legati ad attività svolte da altri enti che non erano presenti in aula e che quindi non è stato possibile progettare;
- E' possibile ridurre anche il "Tempo attività necessarie" agendo sulla riduzione delle giornate di degenza post-operatorie grazie ad un miglioramento di tipo "clinico" e non organizzativo;

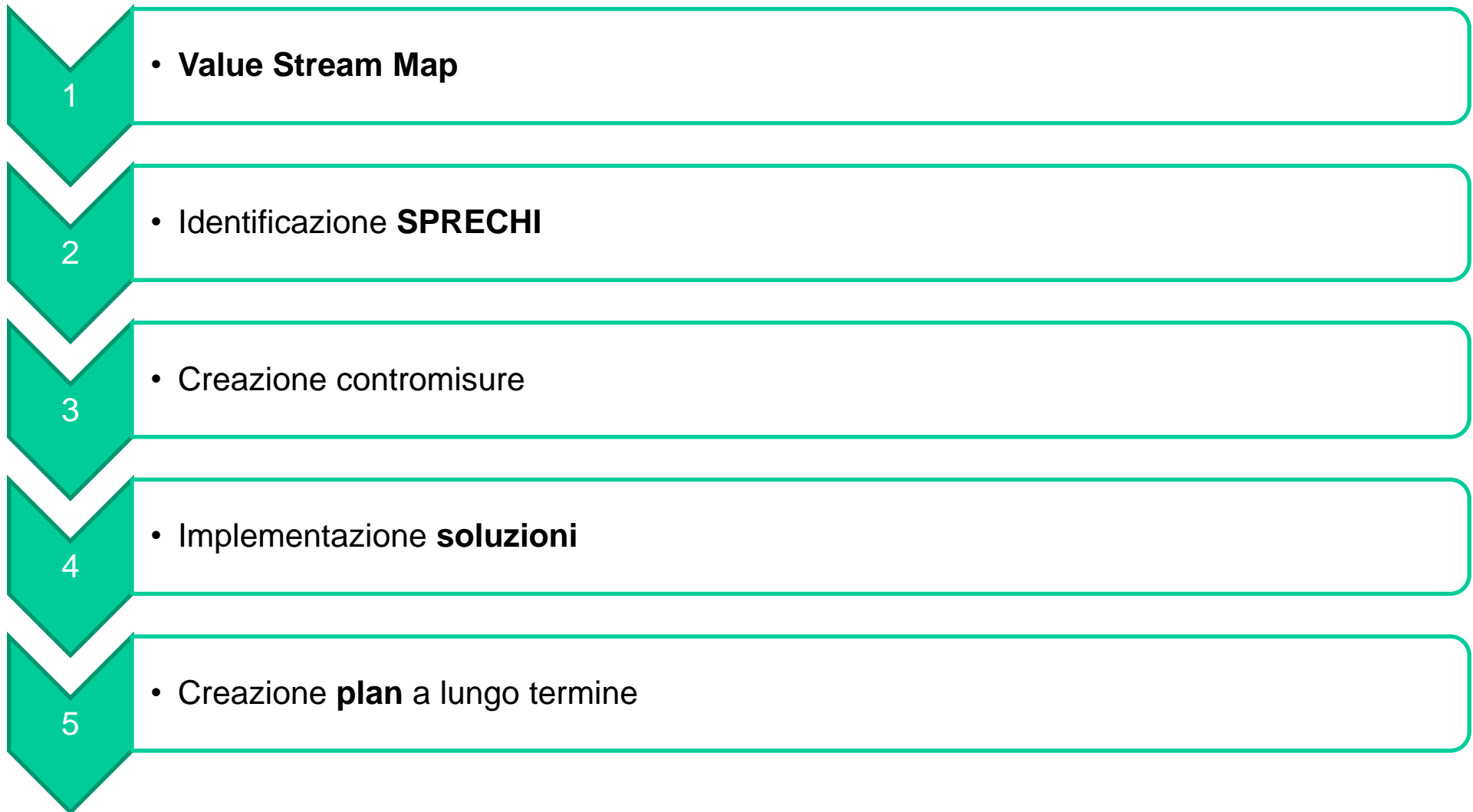
Value Stream Map

Emicolectomia: Future State



- Ridurre il "Tempo Utile", agendo sui tempi di degenza post-operatoria, ha un triplice impatto primo aumenta la **soddisfazione dei pazienti** secondo **riduce i "costi ospedalieri"** per paziente terzo **incrementa la disponibilità dei letti**;
- Ridurre i "Tempo di attesa" ha un impatto positivo sulla **soddisfazione dei pazienti**;

Value Stream Map



Tecnica utilizzata per la mappatura di sottoprocessi e permette di mettere in evidenza:

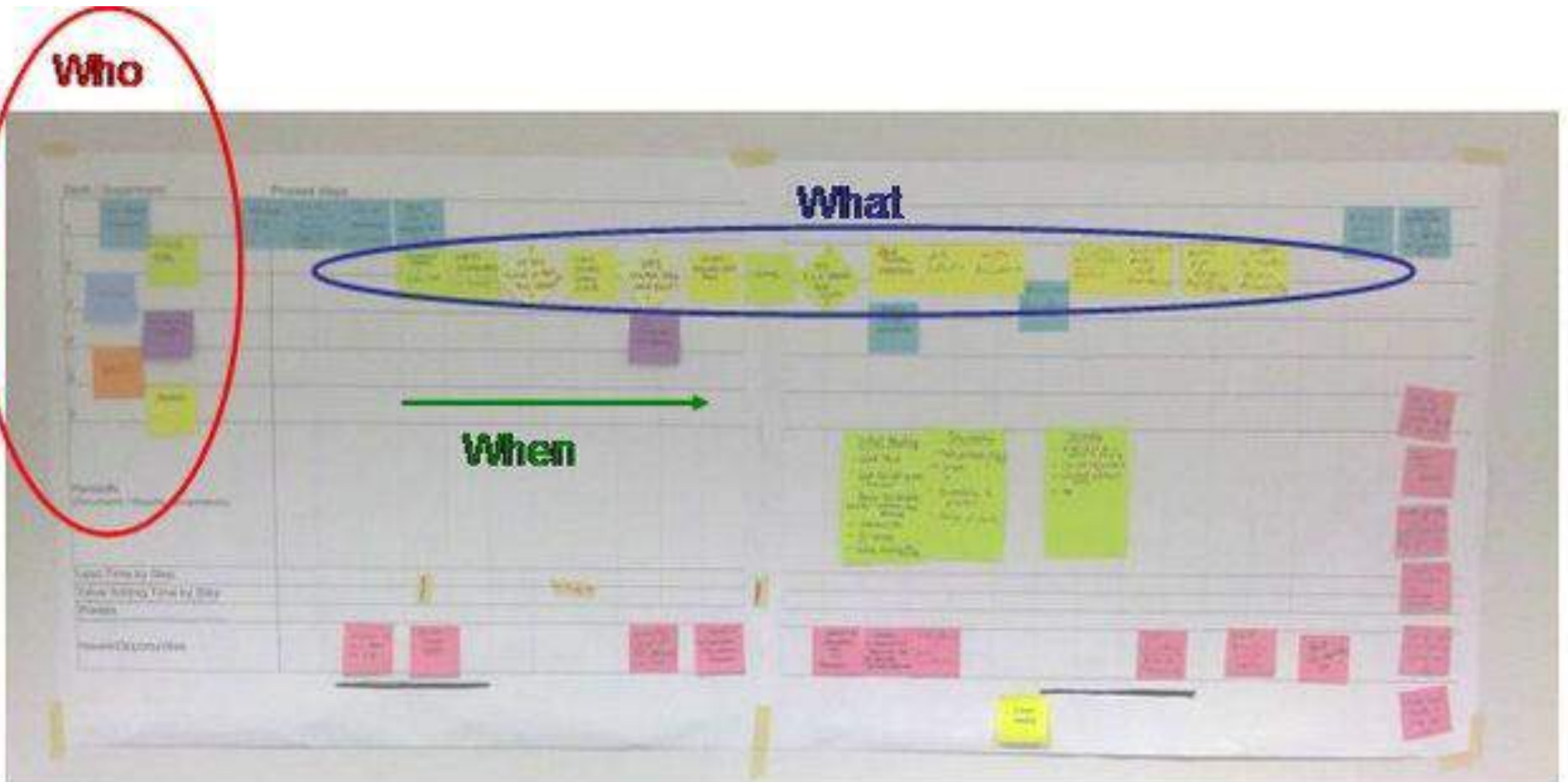
- task elementari;
- vari passaggi di competenza;
- IT/form coinvolta per ogni attività;
- valore aggiunto;
- opportunità di miglioramento.

MAKIGAMI

Who

What

When



Sotto ogni fase vanno poi indicati:

- **tipo di tecnologia informatica/form/screen usati;**

In un gruppo di righe successive:

- **tempo di processo (Process Time);**
- **tempo di attraversamento (Lead Time);**
- **tempo a valore aggiunto (Value Added Time);**
- **caratteristiche della fase(%C&A,rel.etc);**
- principio di priorità del lavoro;

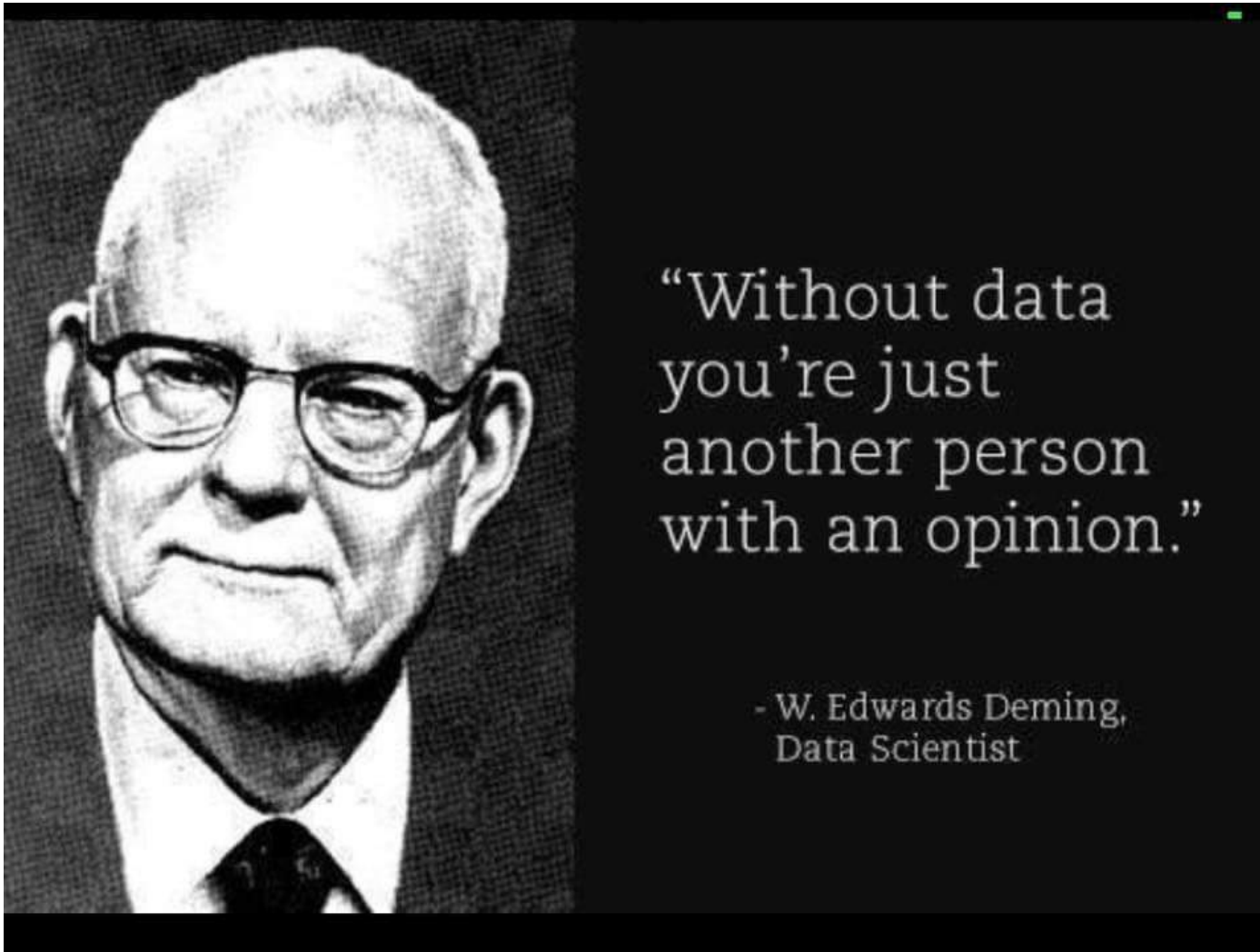
In un gruppo di righe successive:

- **sprechi individuati;**
- **opportunità di miglioramento**

I dati riassuntivi del processo sono quindi:

- tempo a valore aggiunto totale;
- tempo di processo totale;
- tempo di attraversamento totale;
- numero di transazioni;
- numero di handoff;
- numero di form/screen adoperati;
- resa di primopassaggio (FTY);
- Etc

Deming



Le tecniche Lean applicate ai processi

GRAZIE DELL'ATTENZIONE!!!!