



LEAN LAB – LA SANITA' SNELLA NELLA ASL BT

Concorso di Idee

PREMESSA

La sfida alla sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale induce oggi le aziende sanitarie alla ricerca di nuove soluzioni organizzative e gestionali per la riprogettazione di processi produttivi e di supporto tecnico-amministrativo con l'obiettivo di migliorare i livelli di efficienza e di produttività, di appropriatezza e di qualità delle prestazioni.

Questa Direzione Strategica, in linea con quanto sta avvenendo in altre realtà sanitarie italiane e non, ha avviato un percorso di introduzione delle tecniche di Lean management alla gestione dei processi sanitari. L'appellativo "lean" (snello) è stato usato per la prima volta per definire il sistema di produzione sviluppato dalla Toyota Motor Corporation; oggi applicare l'appellativo "lean" alla sanità significa far leva su una gestione operativa tesa al miglioramento continuo dei processi produttivi e finalizzata alla massimizzazione del valore aggiunto per il cliente/paziente. Nel lean il miglioramento avviene attraverso la riduzione degli sprechi (definiti con la parola giapponese *muda*), favorendo la riduzione dei costi e dei tempi di produzione per ottenere una migliore qualità. Nell'approccio lean si cerca di ridurre la variabilità dei processi (indicata con la parola giapponese *mura*) e la frustrazione del personale coinvolto nel processo (indicato con la parola giapponese *muri*). Le tecniche lean sono in sanità applicabili sia ai processi clinici che ai processi di supporto tecnico-amministrativi, con l'obiettivo di massimizzare il valore per il paziente.

PRINCIPALI ESPERIENZE ITALIANE

In Italia si sono sviluppate diverse esperienze di applicazione delle tecniche di Lean Thinking alla Sanità. Tra le principali e più significative ci sono:

- 1) Istituto Clinico Humanitas: all'inizio del 2012 all'interno della Direzione Operativa è stata istituita una unità "Lean e miglioramento continuo" con l'obiettivo di integrare una logica gestionale dei processi diagnostico-terapeutici e di "disease management" alla più consolidata logica centrata sull'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse fisiche, tecniche e strutturali;
- 2) Ente ospedaliero "Ospedali di Galliera" di San Martino: nel 2008 il Galliera ha avviato un progetto pluriennale ispirato alle logiche del lean management, denominato G.E.N.O.V.A. L'obiettivo del progetto è di "fornire la migliore cura per i pazienti con il coinvolgimento di tutto il personale in uno sforzo continuo di miglioramento della qualità dei servizi";
- 3) Asl 4 Chiavarese: nel 2009 l'azienda ha avviato un processo di revisione di alcuni processi sanitari e amministrativi al fine di eliminare inefficienze e migliorare la qualità dei servizi resi al cittadino attraverso l'approccio lean;

- 4) Azienda Sanitaria di Firenze: nel 2007 ha varato il progetto OLA (Organizzazione Lean dell'Assistenza) per promuovere una gestione strategica dei processi operativi più significativi per l'azienda, tanto sul fronte clinico che tecnico amministrativo
- 5) Policlinico Santa Maria alle Scotte di Siena: a luglio 2012 è stato avviato un programma di cambiamento organizzativo ispirato alle logiche lean che interessa l'azienda nel suo complesso e che coinvolge tutti i processi produttivi aziendali, sia sanitari che amministrativi.
- 6) Azienda USL 1 di Massa e Carrara: la progettualità lean è stata avviata a seguito del lancio del progetto regionale Net Visual DEA nel 2011. E' in corso la formalizzazione di un gruppo di lavoro per il coordinamento dei progetti Lean all'interno della struttura.

IL PERCORSO DELLA ASL BT

La Direzione Strategica della Asl Bt, sulla base di una selezione di personale sanitario, tecnico e amministrativo realizzata prendendo in considerazione le pregresse esperienze di formazione diretta, ha formato una classe di Lean Leader che tra marzo e aprile 2014 hanno partecipato a un ciclo di formazione di sette lezioni:

1)LEAN HEALTHCARE: ESPERIENZE

Sono state analizzate le principali esperienze di applicazione del Pensiero Snello in Sanità. In particolare sono stati esplicitati i percorsi di attivazione e di implementazione delle principali tecniche Lean sperimentati al Virginia Mason Medical Center di Seattle, al Park Nicollet di Saint Louis, al Theda Care di Appleton, alla Asl di Firenze e all'Istituto Humanitas di Rozzano.

2)ORIGINI E PRINCIPI DEL LEAN THINKING

Il sistema di gestione Lean parte da alcuni principi di base:

- bisogna identificare il valore per il cliente;
- bisogna comprendere il processo di creazione del valore;
- bisogna creare il flusso del valore;
- il flusso del valore deve essere "tirato" dal cliente (non produrre niente fino a che non ce ne sia bisogno);
- bisogna ricercare la perfezione attraverso continui miglioramenti

L'approccio all'azione è ispirato a due stili di azione legati alla necessità di vedere e di essere rapidi per poter eliminare i sette tipi di spreco (muda) individuati dal modello: sovrapproduzione, tempo/attese, trasporti, processo, scorte, movimenti, difetti.

3)IL METODO 5S

Lo scopo del Metodo 5s è quello di ottimizzare i tempi di lavoro attraverso cinque azioni:

- suddividere (seiri): identificare gli strumenti che occupano la zona di lavoro e separare quelli funzionali all'attività da quelli che creano disturbo;
- ordinare (seiton): riordinare gli strumenti considerati utili;
- pulire (seiso): mantenere l'ambiente di lavoro pulito e ordinato;
- standardizzare (seiketsu): definire e standardizzare la metodologia per continuare le attività precedenti;
- consolidare (shitsuke): fare in modo che le azioni precedenti diventino una abitudine

4)STANDARDIZZAZIONE DEL LAVORO

La standardizzazione del lavoro è il fondamento del miglioramento continuo e si definisce attraverso sette azioni:

- definire i confini
- stabilire i requisiti
- raccogliere le best practice
- creare il documento operativo
- addestrare
- avviare e osservare
- ridefinire e migliorare

5) SWIMLANE MAPPING TOOL

Gli elementi costitutivi di questo metodo di lavoro sono il tempo, le persone e i compiti. Il processo, per poter essere graficamente rappresentato, deve essere fisicamente percorso, documentato e caratterizzato. La rappresentazione in “corsie di piscina” permette di identificare gli sprechi e attivare i meccanismi di miglioramento.

6) ESERCITAZIONE SWIMLANE MAPPING TOOL

7) MATRICE A3

La matrice A3 è una metodologia basata sull'utilizzo di un foglio di carta strutturato, di formato A3, che permette di affrontare i singoli problemi in maniera scientifica. Lo schema identifica:

- tema
- sfondo
- situazione attuale
- problema
- obiettivo
- analisi
- contromisure
- implementazione
- conferma effetti
- follow-up

IL CONCORSO DI IDEE

La Direzione Strategica della Asl Bt indice il Concorso di Idee “Lean Lab – La Sanità snella nella Asl Bt” con lo scopo di avviare fino a un massimo di **n.15 progetti** su tutto il territorio aziendale.

- Il progetto deve essere proposto da almeno un dirigente apicale e da almeno un Lean Leader individuato tra quelli formati;
- Il Lean Leader individuato dal dirigente apicale dovrà validare il progetto, identificare gli strumenti operativi più adatti all'attività da svolgere, coordinare le attività di progetto;
- Il progetto deve essere redatto secondo lo schema allegato al presente concorso di idee ed essere SMART (specifico, misurabile, assunto, realistico e tempificato);
- Il progetto deve essere inviato entro le ore 14 di venerdì 22 maggio 2014 esclusivamente tramite email all'indirizzo di posta elettronica comunicazioneaslbt@gmail.com;

- La Direzione Strategica aziendale valuterà i progetti pervenuti entro la data del 22 maggio e comunicherà entro il 30 maggio l'elenco dei progetti approvati e da attivare sul territorio aziendale;
- Durante la prima settimana di giugno 2014 si terrà una sessione di formazione operativa alla quale parteciperanno i referenti (dirigenti apicali e lean leader) dei progetti approvati;
- I progetti dovranno essere portati a termine entro settembre 2014;
- A conclusione del progetto dovrà essere compilata e consegnata alla Direzione Generale una scheda del progetto svolto con l'indicazione degli assunti di base, delle contromisure adottate, delle implementazioni avviate e dei risultati ottenuti secondo la Matrice A3;
- La Direzione Strategica si riserva di presentare i risultati dei progetti approvati e di premiare i progetti di maggiore interesse durante il Forum della Salute in programma a Ottobre 2014;
- Per maggiori informazioni contattare la dott.ssa Maria Micaela Abbinante al numero 320.430.78.42 o attraverso l'indirizzo di posta elettronica m.abbinante@gmail.com

Lean Leader:

Abbinante Maria Micaela	Resp. U.O. Comunicazione per la Promozione della Salute Staff Direzione Generale Tel. 320.430.78.42 m.abbinante@gmail.com
Abruzzese Giacinto	TSRM U.O. Radiologia P.O. Bonomo-Andria Tel. 340.824.71.76 giacinto.abruzzese@alice.it
Bruno Andreina	Coordinatore Infermieristico Direzione Sanitaria P.O. Trani Tel. 340.523.09.56 andreinabruno69@gmail.com
Chicco Domenico	Dir.medico Pronto Soccorso P.O. Dimiccoli-Barletta Tel. 333.337.48.08 domenico.chicco.mail@gmail.com
Colasuonno Pasquale	TSRM Coordinatore Aziendale RIS-PACS U.O. Radiologia P.O. Bonomo-Andria Tel. 348.89.13.798 fials.andria@libero.it
Cosmai Elisabetta	Inf.Prof. U.O. Cardiologia P.O. Bisceglie Tel. 320. 558.06.85 lisacosmai@tin.it
D'Angelo Luigi	Dir. Medico U.O. Anestesia e Rianimazione P.O. Canosa Tel. 320.445.54.78 luigi.dangelo.ucsc@alice.it
De Nuccio Maurizio	Resp. U.O. Affari General- Staff Direzione Generale Tel. 338.684.74.90 Maurizio.denuccio@auslbatuno.it
Di Donato Sabina	Dir. Medico Staff Direzione Sanitaria Tel.331.171.31.03 didosab@libero.it
Malcangio Nicola	Psicologo CSM Canosa Tel. 347.546.38.53 nicola.malcangio@libero.it
Mansi Gianfranco	Dir. Medico Sert Andria Tel. 334. 887.24.00 gianfrancomansi2@gmail.com
Martino Roberta	Dir. Medico U.O. Assistenza Penitenziaria del DSS n. 5. Distretto n.5 Trani-Bisceglie Tel. 338.613.42.26 robertamartino@hotmail.com
Masullo Mara	Resp. Risk Management Tel. 331.171.30.94 maramasullo@yahoo.it
Memeo Vincenza	Dirigente Amm. Area del Personale Tel. 320.430.79.84 vincenza.memeo@auslbatuno.it
Negroponte Lucia	Ass. sociale Distretto n.2 Andria

Tel. 331.578.55.77 lucianegroponte@libero.it

Piccoli Oronza

Resp. Privacy – Staff Direzione Generale
Tel. 320.430.79.92 oronza.piccoli@auslbatuno.it

Porcelli Salvatore

Psichiatra CSM Trani
Tel.347.241.22.75 porcellisalvatore@libero.it

Porziotta Stefano

Direzione Sanitario P.O. Andria-Canosa
Tel. 366.681.09.35 stefanoporziotta@gmail.com

Ragnatela Michele

Inf. Strumentista Sale Operatorie P.O. Barletta
Tel. 389.183.05.39 ragnatelamichele@libero.it

Sassi Teresa

Segreteria Direzione Generale
Tel. 320.430.79.95 teresa.sassi@auslbatuno.it

Savino Domenico

Psicologo CSM Andria-Canosa
Tel. 348.130.47.61 domensav@tiscali.it

Sgarra Antonio

Psicologo CSM Barletta-Canosa
Tel. 3386073685 sgarramobile@alice.it

Sivo Donato

Medico competente PP.O.O. Barletta-Bisceglie
Tel.335.842.69.77 dannysivo@alice.it

Spinazzola Domenico

Dir. Sanitario della Prevenzione Dip. di Prevenzione
Tel.328.003.47.18 domenico.spinazzola@auslbatuno.it

Tancorre Anna

Coll. Sanitario esperto Riabilitazione Psichiatrica Minervino
Tel.329.623.73.46 miner21@tiscali.it

Tarantini Elena

Dirigente Amm. Area del Personale
Tel. 20.430.78.49 elena.tarantini@auslbatuno.it

Tarricone Potito

Infermieri Pronto Soccorso P.O. Bisceglie
Tel.329.854.31.45 azione72@libero.it

Zagaria Giovanni

Coll.Amm. Area delle Tecnologie
Tel.338.684.73.34 giovanni.zagaria@auslbatuno.it

SCHEMA DI PRESENTAZIONE DEL PROGETTO – LEAN LAB: LA SANITA' SNELLA NELLA ASL BT

Titolo del Progetto:

Referente Dirigente apicale:

Nome

Cognome

Ruolo

Lean Leader:

Nome

Cognome

Ruolo

Unità operative coinvolte:

Problema individuato:

Situazione attuale:

Criticità per il cittadino/utente:

Risultato atteso in termini organizzativi, di costo e di servizio per il cittadino/utente:

