

# 10<sup>a</sup> Conferenza Nazionale GIMBE

Aumentare il *value* e ridurre gli sprechi in sanità

*Bologna, 27 marzo 2015*

## Appropriatezza, efficienza e produttività nelle degenze di area medica: il ruolo del lean management

**Silvia Briani**

Azienda Ospedaliera Universitaria Senese



Azienda Ospedaliera  
Universitaria Senese  
Complesso Ospedaliero  
di Rilievo Nazionale e di Alta Specializzazione  
Policlinico Santa Maria alle Scotte



# BACKGROUND

8.000

- *Persone accolte giornalmente*

35.000

- *Ricoveri anno*

50.000

- *Accessi in DEA*

80

- *Posti letto di area medica internistica*

85 %

- *Accessi da PS*

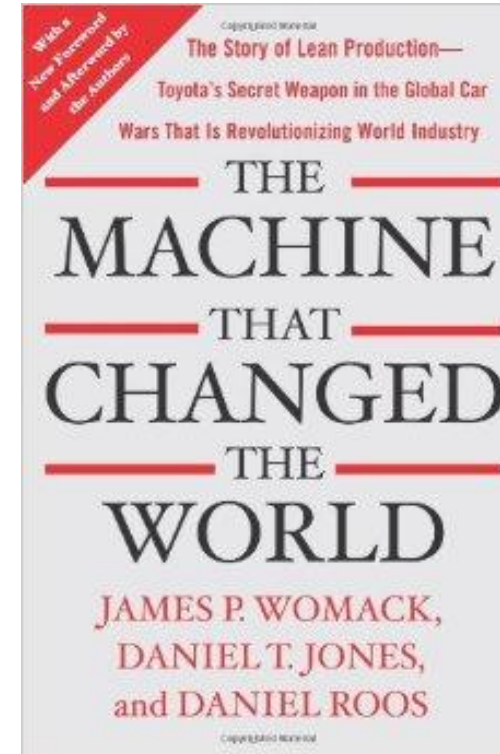


# BACKGROUND

## Lean Thinking

Strategia basata sul miglioramento continuo dei processi per ridurre:

- quello che non aggiunge valore per il paziente (MUDA)
- la variabilità (MURA)
- il sovraccarico (MURI)



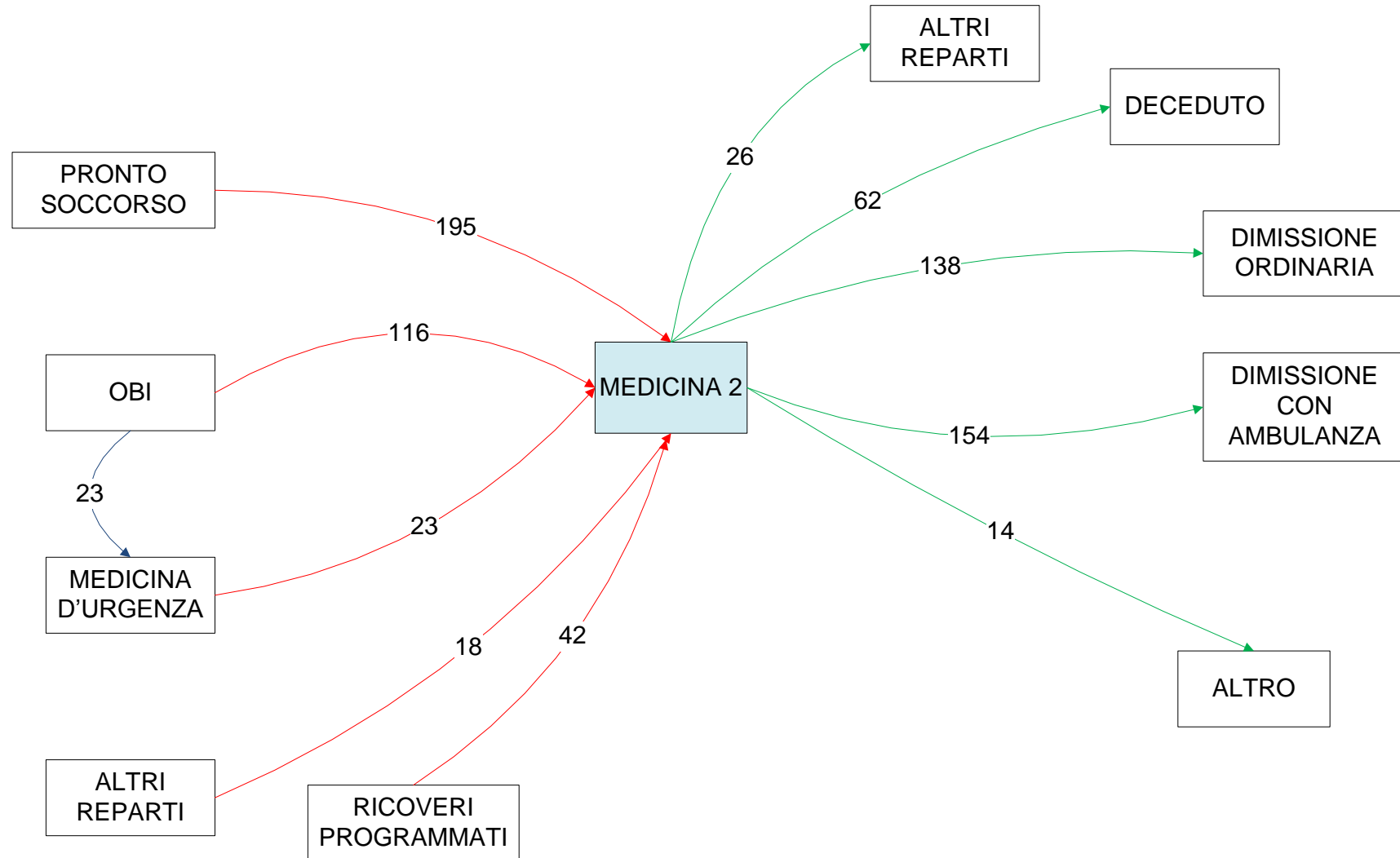
# BACKGROUND

## 7 + 1 Sprechi Lean

- Over-processing
- Over-production
- Excessive motion
- Material transportation
- Waiting time
- Bad inventory management
- Defective products
- Intellectual waste



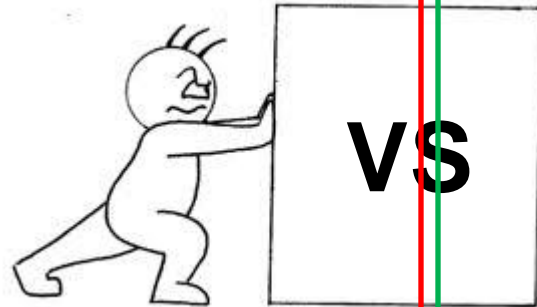
# BACKGROUND



# OBIETTIVI

- Ridurre le possibili fonti di inefficienza che determinano malessere organizzativo e inappropriatelyzza dei ricoveri
- Ridurre il sovraffollamento del pronto soccorso causato da pazienti in attesa di un posto letto in reparto

**Logica Push**  
(Pronto Soccorso)



**VS**

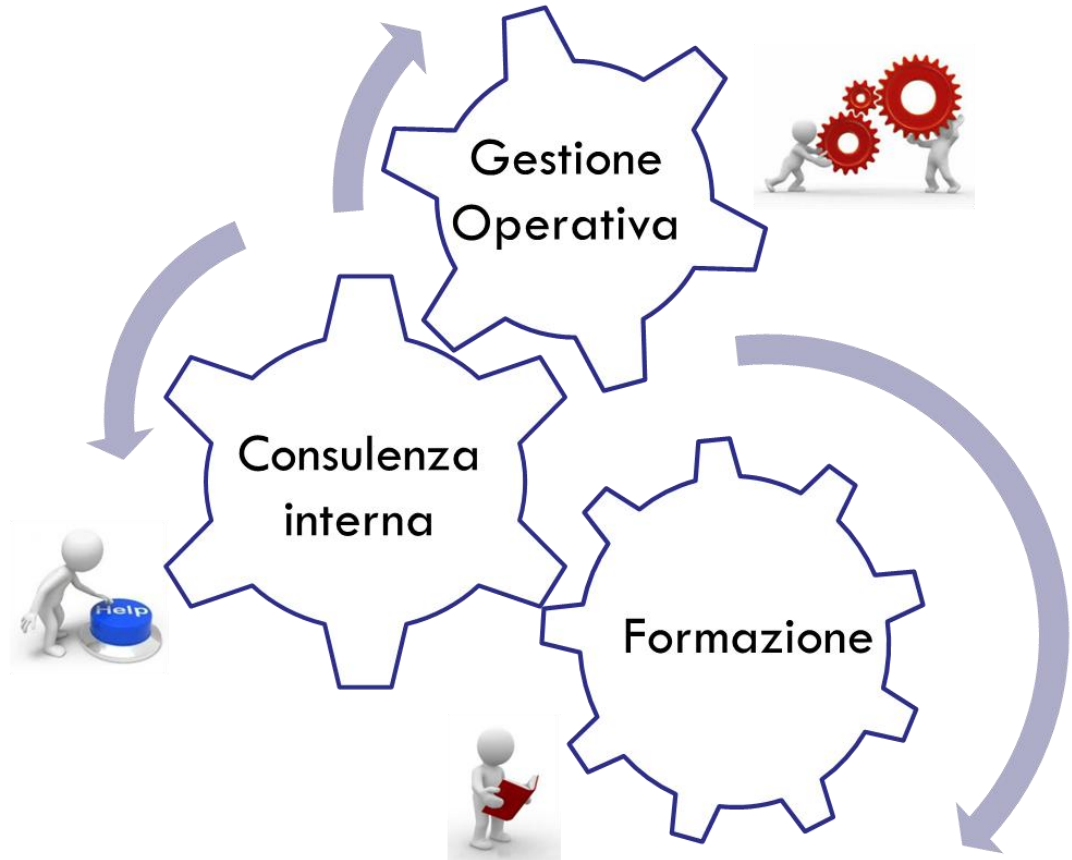
**Logica Pull**  
(Reparto)



# METODI

## Ufficio Lean

Ing. Guercini Jacopo  
Dott. Lenzi Daniele  
Ing. Bianciardi Caterina  
Ing. Mezzatesta Vincenzo  
Dott.ssa Bellandi Lucia



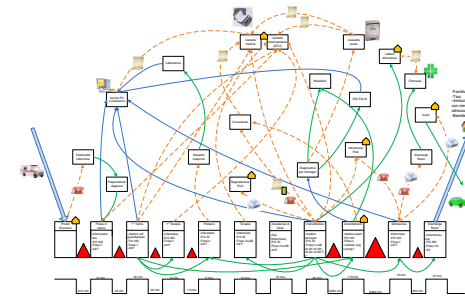
# METODI

1. Creazione del team di lavoro



2. Inizio rilevazioni sul campo

3. Creazione della Mappa del Valore



4. Identificazione delle criticità e attuazione di contromisure



# METODI

Sistemi visuali per pianificare il percorso del paziente



VISUAL HOSPITAL

MEDICINA 1		MEDICINA 2		AREA DIPARTIMENTALE MEDICINA 1		PNEUMOLOGIA	
1	2	1	2	1	2	1	2
3	4	3	4	3	4	3	4
5	6	5	6	5	6	5	6
7	8	7	8	7	8	7	8
9	10	9	10	9	10	9	10
11	12	11	12	11	12	11	12
13	14	13	14	13	14	13	14
15	16	15	16	15	16	15	16
17	18	17	18	17	18	17	18
19	20	19	20	19	20	19	20
21	22	21	22	21	22	21	22
23	24	23	24	23	24	23	24
25	26	25	26	25	26	25	26
27	28	27	28	27	28	27	28
29	30	29	30	29	30	29	30
31	32	31	32	31	32	31	32
33	34	33	34	33	34	33	34
35	36	35	36	35	36	35	36
37	38	37	38	37	38	37	38
39	40	39	40	39	40	39	40
41	42	41	42	41	42	41	42
43	44	43	44	43	44	43	44
45	46	45	46	45	46	45	46
47	48	47	48	47	48	47	48
49	50	49	50	49	50	49	50
51	52	51	52	51	52	51	52
53	54	53	54	53	54	53	54
55	56	55	56	55	56	55	56
57	58	57	58	57	58	57	58
59	60	59	60	59	60	59	60
61	62	61	62	61	62	61	62
63	64	63	64	63	64	63	64
65	66	65	66	65	66	65	66
67	68	67	68	67	68	67	68
69	70	69	70	69	70	69	70
71	72	71	72	71	72	71	72
73	74	73	74	73	74	73	74
75	76	75	76	75	76	75	76
77	78	77	78	77	78	77	78
79	80	79	80	79	80	79	80
81	82	81	82	81	82	81	82
83	84	83	84	83	84	83	84
85	86	85	86	85	86	85	86
87	88	87	88	87	88	87	88
89	90	89	90	89	90	89	90
91	92	91	92	91	92	91	92
93	94	93	94	93	94	93	94
95	96	95	96	95	96	95	96
97	98	97	98	97	98	97	98
99	100	99	100	99	100	99	100

DOMANDA		OFFERTA	
DA PS	M 3	MED 1	M 0
	F 0	081	F 0
DA OSO	M 1	A.D.M. 1	M 0
MED URG	F 4	081	F 0
		MED 2	M 0
		PS	F 0
		A.D.M. 2	M 0
		PS	F 0

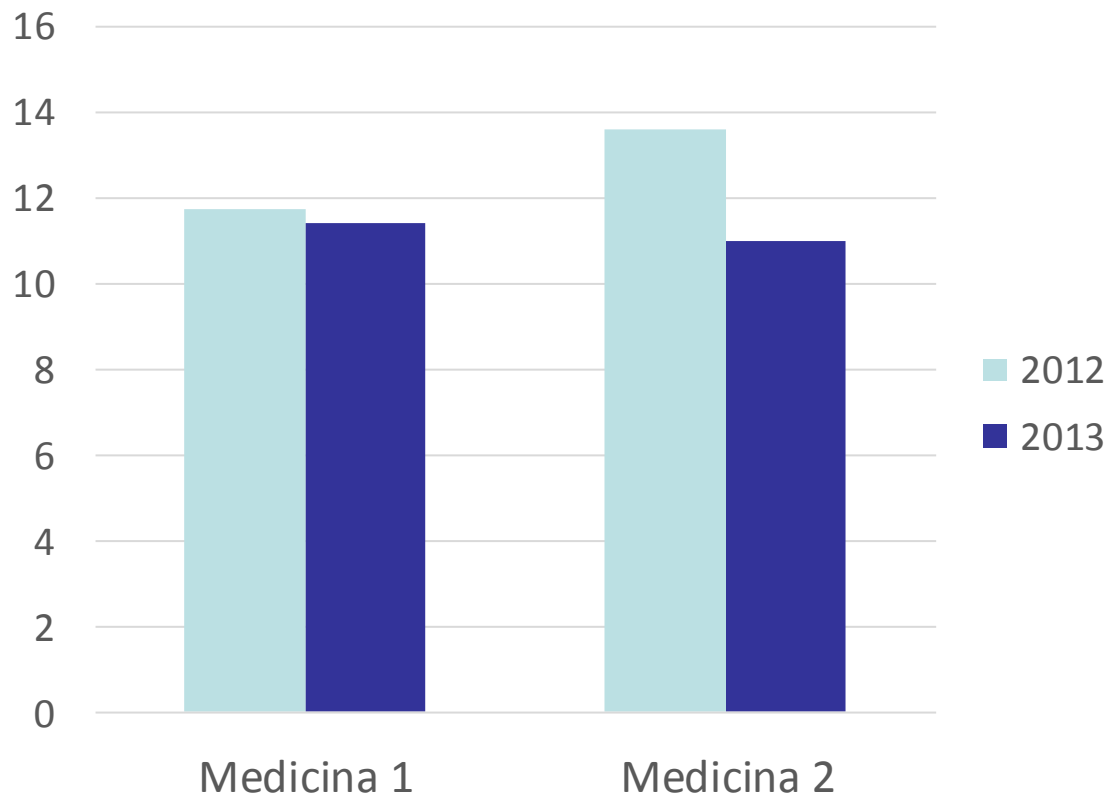
  

POSTI LIBERI IN OSO E MED URG	
OSO	6
MED URG	

Sistemi visuali per la gestione dei posti letto

# RISULTATI

## Degenza media



### Medicina 1

- ✓ Degenza media: - **0.33** giorni
- ✓ Deviazione Standard: - | **1** |

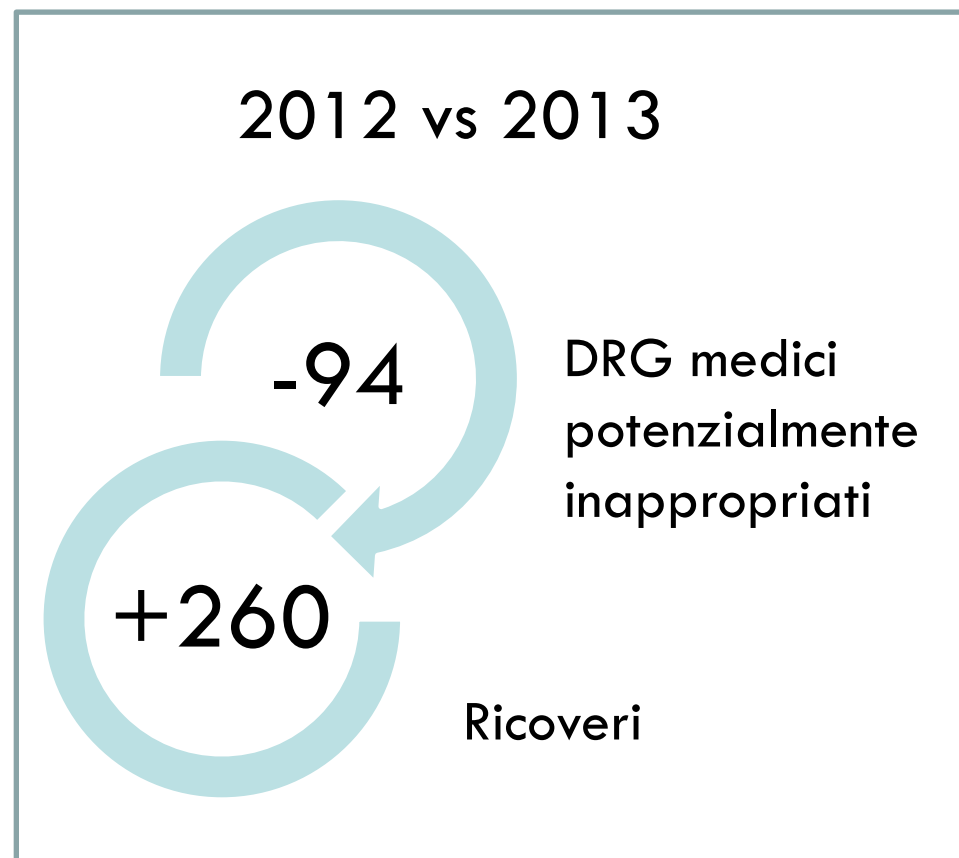
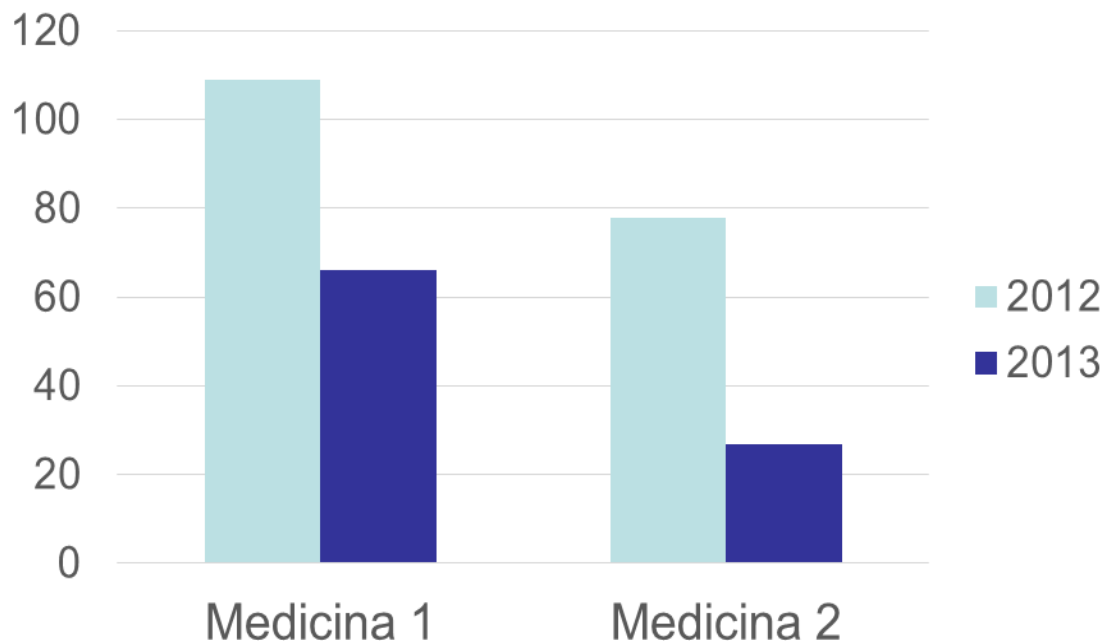
### Medicina 2

- ✓ Degenza media: - **2.59** giorni
- ✓ Deviazione Standard: - | **5.33** |

# RISULTATI

## Indicatori di appropriatezza

DRG medici potenzialmente inappropriati



# LIMITI

**Aspetti  
positivi**

**Criticità**

**Collaborazione  
multidisciplinare**

**Maggiore  
comunicazione**

**Condivisione del  
percorso**

**Concetto di  
pianificazione**

**Gestione del  
cambiamento**

# CONCLUSIONI

- Il miglioramento delle performance in termini di degenza media è stato parallelo al miglioramento dell'appropriatezza dei ricoveri
- L'implementazione delle logiche Lean richiede un grande sforzo della Direzione Aziendale
- L'essenza del lean management consiste nel coinvolgimento di tutte le figure professionali nel processo di cambiamento mediante formazione ed informazione

# NEXT STEPS

- Il progetto prevede un'estensione territoriale: deve essere garantita la continuità del percorso per garantire e mantenere il valore nell'intero *value stream*

# GRAZIE A...

- Ufficio Lean: Jacopo, Daniele, Caterina, Vincenzo, Lucia
- Visual Hospital Manager: Daniela Serafini
- UU.OO.CC Medicina Interna
- UOC Pronto Soccorso e Medicina d'Urgenza