

Allegato A

Linea operativa per lo sviluppo di azioni di sistema finalizzate al miglioramento dell'efficienza della gestione dei processi sanitari e sociosanitari

Premessa

Governare l'estrema complessità delle aziende sanitarie orientandole alla ricerca costante della qualità delle prestazioni erogate, alla loro sostenibilità e all'utilizzo efficiente delle risorse a disposizione è un obiettivo che richiede una visione dinamica (adattativa) che consenta di far emergere, tra quelle possibili, l'evoluzione organizzativa più adatta al mutamento dei contesti.

Uno degli ambiti di intervento è rappresentato dalla ricerca costante di una maggiore efficienza mediante l'ottimizzazione dei processi produttivi attraverso la riduzione e l'eliminazione degli 'sprechi'.

L'IHI nel 2006 ha individuato una strategia per bilanciare qualità e costi in ambito sanitario e sociosanitario che si basa sul miglioramento delle performance in ambito clinico (maggiore appropriatezza tecnico-professionale, riduzione del rischio clinico, riduzione della variabilità dei comportamenti, assicurazione delle competenze adeguate ecc.) e sulla riduzione dei costi operativi mediante la ricerca di una maggiore efficienza produttiva. Il miglioramento delle performances in ambito clinico trova la sua collocazione primaria nelle articolazioni della dimensione 'verticale' della struttura organizzativa mentre la ricerca di una maggiore efficienza produttiva è un ambito di intervento proprio della dimensione 'orizzontale'.

L'integrazione tra le dimensioni, implicita nella prospettiva organizzativa e gestionale sistemica aziendale, consente di presidiare efficacemente i principali driver di governo mediante le sinergie tra le parti interrelate del sistema di *governance* complessivo.

Analisi di letteratura condotte negli ultimi anni hanno evidenziato come il lean management sia considerato tra gli strumenti principali per il miglioramento e mantenimento della qualità all'interno delle aziende sanitarie.

La maggior parte degli studi nell'ambito della letteratura sul management delle aziende sanitarie identificano nell'adozione di un approccio sistemico (System wide approach) la modalità per ottenere un'efficace implementazione del lean in sanità (Andersen, 2015; Brandao de Souza, 2009; Centauri et al., 2018) ed evidenziano che un approccio all'adozione del lean in singole unità organizzative o limitatamente ad un singolo strumento può risultare non efficace.

Numerosi studi hanno dimostrato empiricamente, attraverso un'indagine sulla diffusione del lean management negli ospedali statunitensi, l'influenza positiva che un approccio system-wide può avere sulle performance aziendali (Po et al., 2019; Rundall et al., 2020; Shortell et al., 2018, 2019).

L'analisi dei contesti istituzionali e delle condizioni organizzative che favoriscono l'adozione del lean e che garantiscono il suo corretto funzionamento all'interno dell'azienda risulta determinate al fine di facilitare l'integrazione dei processi di cambiamento all'interno dell'organizzazione e di assicurare la sostenibilità degli impatti attesi nel tempo (Andersen, 2015; Brandao de Souza & Pidd, 2011; Waring & Bishop, 2010).

Introduzione

Come ampiamente documentato, l'applicazione dei concetti di fondo dell'ottimizzazione dei processi e del lean management ha mostrato che è possibile mantenere lo stesso livello di qualità clinico-assistenziale diminuendo la complessità dei processi, gli sprechi (e dunque, i costi correlati) e allo stesso tempo migliorare l'esperienza complessiva del paziente e la qualità del lavoro di tutti gli attori coinvolti.

Migliorare la qualità e la sicurezza dei processi sanitari e sociosanitari è uno degli obiettivi principali dell'Azienda USL Toscana Centro, ciò si traduce nella ricerca costante delle modalità migliori per fornire cure di alta qualità in modo efficiente, utilizzando al meglio le risorse e migliorando l'esperienza complessiva del paziente.

La Direzione aziendale ritiene perciò importante sviluppare una linea operativa rivolta allo sviluppo di azioni per il miglioramento dell'efficienza dei processi sanitari e sociosanitari in modo da contribuire ad affrontare queste sfide in modo efficace. Il focus della linea operativa non è rivolto agli aspetti clinico assistenziali ma ai processi di erogazione dei percorsi di cura e amministrativi intesi come la sequenza di attività interrelate intraprese per rispondere ai bisogni di un determinato target di pazienti e che possono interessare aspetti organizzativi della catena del valore. Il paradigma mira a migliorare la qualità dei processi organizzativi primari e secondari e a incrementarne il valore per gli utilizzatori, esso si fonda sul concetto di miglioramento continuo e sul coinvolgimento e responsabilizzazione del personale mediante nuovi modelli decisionali (misti top-down; bottom-up).

Analisi di contesto

Nell'implementazione dei metodi per l'ottimizzazione dei processi l'analisi del contesto e la strategia di introduzione sono gli aspetti che hanno il maggiore impatto sul successo della diffusione della metodologia all'interno di una organizzazione. L'analisi del contesto prevede l'analisi dei fattori che influenzano un intervento e la sua efficacia, tra questi la spinta al miglioramento e il livello di maturità riferito alla conoscenza e all'esperienza nelle iniziative di miglioramento dei processi. Dall'analisi di contesto si ritiene che in azienda sia possibile utilizzare un approccio sistemico di implementazione del lean management per il miglioramento dell'efficienza dei processi.

Nell'AUSL Toscana Centro si sono infatti sviluppate negli anni attività e progettualità per ottimizzare i processi e ridurre gli sprechi, si ritiene ora utile sistematizzare le esperienze e definire una strategia di intervento che consenta una adeguata pianificazione, mediante la declinazione degli obiettivi nel medio e lungo periodo, e la programmazione nel breve periodo che ne consegue.

Linea operativa

All'interno dell'azienda tramite la SOC Gestione Operativa e le articolazioni correlate che concorrono alla funzione di gestione operativa, come definita dalla DGRT n.476/208, viene assicurata la programmazione di livello tattico - strategico della produzione chirurgica, delle dotazioni di posti letto e degli spazi ambulatoriali (livello 'meso'), utilizzando strumenti ed approcci previsti dalla DGRT suddetta. Per potenziare gli interventi di ottimizzazione dei processi si ritiene utile definire una linea operativa che opera in costante sinergia con la SOC Gestione Operativa, che interviene essenzialmente sul livello 'micro' ovvero di 'shop floor management' e che ha come elemento cardine l'integrazione tra le diverse aree professionali per creare una rete coordinata ed integrata di competenze, utilizzando al meglio le potenzialità del sistema;

La linea operativa è finalizzata a promuovere e sviluppare le competenze e ad assicurare un coordinamento complessivo delle iniziative rivolte all'ottimizzazione dei flussi di lavoro avendo come obiettivo il miglioramento della gestione dei percorsi.

L'ambito di intervento è la rilettura dei processi per perseguire la rimozione di tutti gli ostacoli alla creazione del valore, e implica un profondo cambiamento a vari livelli: operativo, organizzativo e culturale. Implementare con successo gli approcci organizzativi che discendono dalle evidenze per il miglioramento continuo dei processi nelle aziende sanitarie richiede infatti un impegno a lungo termine da parte del management e del personale che è coinvolto in tutte le fasi del processo di miglioramento continuo.

I principali obiettivi sono:

- sviluppare la cultura del cambiamento organizzativo e del miglioramento dei processi, con particolare riferimento agli approcci che negli ultimi anni si sono dimostrati in grado di assicurare risultati positivi tra i quali, in particolare, il Lean Thinking;
- creare una comunità professionale di supporto al miglioramento dei processi;
- rispondere all'esigenza di miglioramento dei processi in tempo reale garantendo motivazione e coinvolgimento;
- identificare e ridurre i principali sprechi nei processi aziendali.

Team aziendale di supporto al Miglioramento Organizzativo

L'ottimizzazione dei processi è una disciplina tecnica, basata sull'utilizzo di metodologie ed approcci basati sulle migliori pratiche disponibili. Per supportarne un'applicazione estesa viene costituito un team aziendale multiprofessionale composto da personale di diversa estrazione professionale (medici, infermieri, tecnici sanitari, assistenti sociali, personale aree tecniche e amministrative) con competenze nelle tecniche, metodologie e strumenti per migliorare la produttività, ridurre i costi e aumentare la qualità.

Ha come compito lo sviluppo, il coordinamento e la facilitazione della realizzazione di progetti relativi all'ottimizzazione dei processi in un'ottica interprofessionale.

Rappresenta il nucleo stabile di riferimento che si interfaccia con la direzione aziendale, la Gestione operativa e con i team di miglioramento che vengono di volta in volta attivati sia nell'ambito del programma attuativo della Linea operativa che delle progettualità sviluppate da singoli Dipartimenti.

Modalità operative

La direzione aziendale definisce e aggiorna in progress le aree di intervento per il medio-lungo periodo e approva la programmazione attuativa.

Questa prevede la pianificazione e il coordinamento di progetti pilota da testare su aree migliorabili al fine di ottenere un impatto significativo sulle performance individuate. I progetti vengono realizzati avvalendosi di team multi-funzionali di miglioramento continuo (TMC), composti da professionisti delle singole aree di intervento, che saranno impegnati nella raccolta sul campo delle informazioni e dei dati necessari per la descrizione dei processi as-is, nell'individuazione delle cause radici dei problemi, nella definizione delle contromisure, nella loro sperimentazione e revisione e nella successiva disseminazione.

Per portare a sintesi le esperienze ad oggi esistenti verrà analizzato lo stato dell'arte della situazione attuale mediante la realizzazione di una survey, a cura del team aziendale, per la mappatura dei progetti di miglioramento dei processi realizzati negli ultimi due anni o in corso.

La survey ha un doppio scopo:

- valutare la riconducibilità dei progetti agli obiettivi strategici aziendali in modo da poter essere inseriti nella programmazione operativa
- valorizzare e diffondere progettualità che hanno ottenuto risultati positivi nel miglioramento dell'efficienza produttiva mediante la creazione di una 'community' per condividere esperienze e documentazione tecnica inerente i progetti realizzati o avviati, in modo da favorire la diffusione di buone prassi, la replicabilità delle stesse e la loro disseminazione.

Le progettualità che verranno sviluppate in futuro e che non sono ricomprese nel piano operativo verranno inserite nella mappatura che sarà aggiornata in progress. Grazie alla mappatura sarà possibile svolgere approfondimenti finalizzati ad assegnare ad ogni

progetto una categoria appropriata e un livello di priorità di implementazione in coerenza con gli obiettivi strategici aziendali, in questo modo sarà possibile identificare per quali progetti risulterà utile il supporto del team aziendale.

Attraverso questo percorso metodologico sarà possibile estendere le competenze nella gestione dei progetti di miglioramento dell'efficienza produttiva e la diffusione della metodologia.

a. Aree di intervento

Sono state definite due grandi aree di intervento:

- l'ottimizzazione iterativa delle aree produttive sanitarie con l'obiettivo di massimizzare l'utilizzo della capacità produttiva dei diversi *asset* produttivi
- la logistica del paziente (*patient flow logistics*) con l'obiettivo di ottimizzare la gestione dei flussi di pazienti lungo tutta la catena produttiva.

b. Programmazione attuativa

Il programma attuativo è coordinato dal team aziendale e si sviluppa mediante progetti riferiti prioritariamente agli ambiti individuati nel piano biennale.

Per la realizzazione dei progetti si procederà mediante lo sviluppo di progetti pilota e la successiva estensione ad altri contesti analoghi. Per ciascun progetto vengono costituiti team di progetto interprofessionali dedicati.

Il team aziendale supporta i team di progetto nell'individuazione delle tecniche e degli strumenti che facilitano la rimozione delle cause radice che generano le inefficienze da rimuovere e che al contempo permettano la standardizzazione del miglioramento, la definizione di indicatori di performance e lo sviluppo di strumenti per il monitoraggio da utilizzare anche nel piano delle performance. Come sopraccennato il metodo lean rappresenterà uno degli approcci principalmente utilizzati essendo stato ampiamente documentato negli ultimi anni che l'adozione metodologicamente corretta di tale tecnica consente di mantenere lo stesso livello di qualità clinico-assistenziale diminuendo la complessità dei processi, gli sprechi (e dunque, i costi correlati) e allo stesso tempo concorre a migliorare l'esperienza complessiva del paziente e la qualità del lavoro di tutti gli attori coinvolti.

La programmazione attuativa si sviluppa seguendo le indicazioni contenute nel piano operativo biennale rappresenta la base di partenza per l'individuazione degli ambiti prioritari nei quali concentrare l'impegno per l'attuazione di progetti volti al miglioramento dei processi sanitari all'interno delle diverse realtà aziendali.

Attraverso un approccio mirato e un impegno costante e collaborativo, si ritiene possibile ottenere risultati tangibili e un costante miglioramento delle performances interessate.

Formazione

Vengono organizzati percorsi di formazione rivolti ai professionisti coinvolti nelle progettualità definite dal piano di attività biennale, mediante un team di 'formatori' messo a disposizione quale supporto allo sviluppo delle iniziative progettuali, che potrà essere eventualmente integrato di esperti esterni in base al fabbisogno formativo rilevato.

La formazione è finalizzata alla familiarizzazione con i principali metodi e strumenti per l'identificazione e l'eliminazione degli 'sprechi' e alla conduzione di eventi di miglioramento rapido per l'evidenziazione dei colli di bottiglia, delle disfunzioni e dei problemi di coordinamento tra le diverse unità produttive e la progettazione e messa in atto delle relative contro misure.

Pagina web

È stata creata una pagina web dedicata all'interno della rete intranet aziendale per facilitare la comunicazione interna riguardo allo stato di avanzamento dei progetti della linea operativa per il miglioramento organizzativo. Questa piattaforma digitale fornisce un ambiente centralizzato in cui tutti i dipendenti possono accedere a informazioni riguardanti i progetti in corso, i loro obiettivi, le risorse coinvolte e lo stato attuale di ciascuna iniziativa.

L'accessibilità delle informazioni sul sito intranet contribuisce a promuovere una cultura aziendale collaborativa e orientata al miglioramento organizzativo. Tutti i dipendenti possono condividere conoscenze, esperienze e risorse in modo più efficiente, facilitando il successo complessivo dei progetti e il continuo miglioramento organizzativo.

Inoltre serve anche come archivio digitale delle informazioni relative ai progetti passati e presenti, consentendo un facile accesso a dati storici e lezioni apprese. Questo può aiutare a informare e guidare lo sviluppo di iniziative future, riducendo al minimo la duplicazione degli sforzi e massimizzando l'efficienza complessiva dell'organizzazione.

Cruscotto di Monitoraggio

Il cruscotto di monitoraggio degli indicatori dei progetti è per fornire una visualizzazione agile delle metriche chiave relative ai progetti in corso all'interno della linea operativa. Esso incorpora panel di indicatori selezionati in progress per riflettere gli obiettivi e le priorità strategiche dell'organizzazione, consentendo ai vari livelli (strategico, tattico, operativo) di valutare rapidamente lo stato di avanzamento, l'efficacia delle azioni intraprese e l'allineamento con gli obiettivi prefissati.

Attraverso una visualizzazione chiara e tempestiva delle performance dei progetti, lo strumento supporta il processo decisionale, promuove la trasparenza e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione.