

I PRINCIPI DI *LEAN MANAGEMENT* NELLA RIORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ AMBULATORIALE: IL VALORE DEL TEAM

Autori

Carobolante B. 1, Drusian M. 1, Masarin S. 2, Menoncello S. 1, Milana M. 1, Simeoni M. 1, Fusco M. 3

1) Direzione Medica di Presidio Ospedaliero, Ospedale Cà Foncello – Treviso – AULSS2

2) UOSD Attività specialistiche – AULSS2

3) Direttore Medico di Presidio Ospedaliero, Ospedale Cà Foncello – Treviso – AULSS2

Parole chiave: Lean Management, Liste attese, Teamworking



Introduzione

Le liste d'attesa di specialistica ambulatoriale rappresentano una delle maggiori e attuali criticità da risolvere per il SSN nell'era postpandemica. La Regione Veneto nell'ultimo biennio ha finanziato prestazioni aggiuntive (DGR 162/22, DGR 822/2023) per il recupero delle liste d'attesa, tuttavia affinché l'offerta incontri la domanda di salute in condizione di carenza di risorse e personale è necessario ristrutturare il processo di assistenza specialistica aumentandone l'efficienza.

Presso l'Ospedale di Treviso, hub aziendale, l'attività ambulatoriale di area chirurgica è gestita in modo decentrato nelle diverse UU.OO. con modalità eterogenee, con distinte segreterie e locali ambulatoriali.

Al fine di ottimizzare il processo di erogazione dell'assistenza ambulatoriale chirurgica, garantire il recupero delle prestazioni in lista d'attesa, nonché migliorare la qualità del servizio per il paziente, la Direzione medica di presidio ha avviato un progetto di riorganizzazione ed efficientamento della filiera di offerta, basato sui principi della *lean healthcare*.

Contenuti

È stato creato un Gruppo di lavoro multidisciplinare guidato dalla Direzione medica, con referenti e collaboratori dei seguenti UU.OO./servizi: Attività specialistica, Controllo di gestione, Qualità, Servizio Tecnico, Innovazione e sviluppo, Servizio amministrativo, Direttori e Coordinatori delle UU.OO. interessate. Come previsto dal metodo *lean*, il Team ha:



- identificato ciò che genera valore per il paziente;
- mappato il processo in essere presso ogni UU.OO. individuando le attività che non generano valore;
- ristrutturato il percorso, mantenendo o inserendo le attività di valore ed eliminando quelle non efficaci in due step temporali: 1) standardizzazione ed efficientamento delle modalità funzionali e organizzative di generazione e erogazione dell'offerta; 2) centralizzazione di tutta l'offerta di specialistica ambulatoriale chirurgica in una piastra multidisciplinare con risparmio di personale, apparecchiature, spazi e massima valorizzazione del potenziale produttivo del servizio;
- promosso il miglioramento continuo, attraverso l'inserimento degli obiettivi del Progetto nelle schede di budget e la programmazione di incontri periodici tra Direzione medica, CUPManager e UU.OO.

Conclusioni

Sebbene il progetto sia ancora in corso, i primi risultati ottenuti appaiono incoraggianti (+62% erogato I trimestre 24 vs. I trimestre 22).

Il percorso finora intrapreso ha dimostrato che l'applicazione degli strumenti di *lean management* nei processi sanitari complessi come l'assistenza ambulatoriale, dove più soggetti aziendali concorrono a garantire il servizio, deve necessariamente essere affrontata in una logica coordinata e multidisciplinare, di modo da analizzare e ristrutturare il processo individuando aspetti passibili di miglioramento da tutti i punti di vista (amministrativo, sanitario, informatico, tecnologico e strutturale) consentendo di avviare un efficientamento del sistema nella sua totalità.

