

Lean Sei Sigma in area oculistica: analisi e riprogettazione del *patient flow* per la minimizzazione del *lead time*

Authors: Aldo Bonadies^(*)

Azienda USL di Bologna

Corresponding author: Aldo Bonadies (aldo.bonadies@ausl.bologna.it); +39 051 6584867; +39 338 3121719; Via Castiglione, 29 – 40124 Bologna (BO)

Topic of the paper: *Quality and efficiency of health care services*

Presentation format: orale

Background: nel corso degli ultimi decenni sono diverse le realtà nazionali ed internazionali che hanno implementato nei diversi ambiti aziendali (clinici, di supporto e/o amministrativi) la filosofia del *lean management*, allo scopo di ripensare i processi produttivi/erogativi al fine di ridurre sprechi e recuperare tempo e attività a valore per professionisti e pazienti. Ripensare il processo in un'ottica realmente *patient centered* significa, nell'ambito del seguente progetto, ripercorrere il flusso del paziente dal momento del primo accesso in ambulatorio al momento della dimissione post intervento chirurgico mappando, misurando e valutando ciascuna fase in termini di “valore aggiunto” rispetto al fine che il processo assume. In un'epoca di vincoli normativi e risorse finanziarie sempre più stringenti, la filosofia *lean* ha il vantaggio di mettere in moto un circolo virtuoso che permette il raggiungimento continuo e nel breve periodo di risultati rilevanti grazie ad una riorganizzazione più efficace ed efficiente delle risorse esistenti e soprattutto iso-risorse.

Objectives:

- analisi del *lead time* del paziente in area oculistica ed identificazione di possibili determinanti che ne influenzano, per segmenti omogenei di pazienti, la variabilità;
- definizione di soluzioni implementabili nel processo e finalizzate alla risoluzione delle criticità individuate.

Methodology:

Il processo logico alla base del progetto è proprio del Lean Sei Sigma, con le sue 5 fasi: *define*, *measure*, *analyze*, *improve* e *control*. Nello specifico di ciascuna fase:

- Define: il progetto è stato condiviso con la Direzione Generale, con la quale si è definito l'ambito oggetto dell'analisi (l'area oculistica per l'appunto).
- Measure: in questa fase sono stati eseguiti una serie di incontri con i professionisti coinvolti nel progetto (medici specialisti, professioni sanitarie: infermieri e ortottisti) finalizzati dapprima all'individuazione delle famiglie di servizi (percorso day surgery, percorso cataratta e percorso retina medica e chirurgica) dell'area oculistica, quindi si è proceduto alla costruzione della *current value state map* con contestuale rilevazione dei flussi e della relativa tempistica sul campo.
- Analyze: in appositi incontri multi-professionali si è proceduto all'analisi della *current value state map*, delle tempistiche rilevate, delle criticità andandone ad individuare le cause radici (mediante tecniche specifiche del lean management). A partire da queste ultime, dunque, si è proceduto ad individuare le azioni di miglioramento da porre in campo ed alla riconfigurazione dei singoli percorsi.
- Improve: verificata la fattibilità delle azioni di miglioramento individuate, si è proceduto all'implementazione di un piano d'azione.
- Control: in conseguenza delle modifiche organizzative apportate sono state individuate le modalità di verifica delle azioni poste in essere e dei risultati conseguiti.

Expected results: la scelta di intraprendere un percorso *lean*, nell'ambito dell'Azienda USL di Bologna in area oculistica, nasce dalla volontà del direttore dell'Unità Operativa di indagare sulle cause radice che quotidianamente generano “affanno” tra i professionisti e attese da parte dei pazienti. Questo progetto

intende, tramite una mappatura delle attività ed una solida analisi dei dati, accompagnare i professionisti coinvolti nel processo ad un ripensamento delle modalità organizzative attuali al fine di raggiungere:

- Riduzione *lead time* del paziente in area oculistica;
- Recupero efficienza processo;
- Recupero tempo a valore aggiunto per professionisti e pazienti;
- Riduzione spostamenti di professionisti e pazienti.

Main bibliography:

- Bianciardi C., Bracci L., Burroni L., Guercini J., “Lean Thinking in sanità: da scelta strategica a modello operativo”, Società Editrice Esculapio (2014)
- Guercini J, Bianciardi C., Mezzatesta V., Bellandi L., “Lean healthcare: il caso dell’AOU Senese. Storia di una strategia vincente”
- Magee M.; Patient Flow in the ED, “Phase II - Diagnostic Evaluation through Disposition Decision”; Pennsylvania Patient Safety Advisory (2015)
- Magee M. Patient Flow in the Emergency Department, “Phase III - After Disposition Decision through Departure”; Pennsylvania Patient Safety Advisory (2015)
- Asplin B Flottemesch T., Bradley D., Gordon B. “Developing Models for Patient Flow and Daily Surge Capacity Research”; Academic Emergency Medicine (2006).