



Azienda Ospedaliera  
Universitaria Senese



d'Impresa

# INFERMIERISTICA E LEAN THINKING: METODOLOGIE E STRUMENTI PER UNA MODERNA ASSISTENZA

Esperienze a confronto nell'Azienda  
Ospedaliera Universitaria Senese

A cura di Gianluca Bugnoli

Autori: Lucia Bellandi, Caterina Bianciardi, Letizia Bracci, Gianluca Bugnoli,  
Guido Fruscoloni, Jacopo Guercini, Davide Lastrucci, Vincenzo Mezzatesta,  
Giovanna Millozzi, Adriano Minucci, Stefania Parlangei, Carmela Sorriso, Lorenzo Vegni

Casi e Studi



FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# **INFERMIERISTICA E LEAN THINKING: METODOLOGIE E STRUMENTI PER UNA MODERNA ASSISTENZA**

Esperienze a confronto nell'Azienda  
Ospedaliera Universitaria Senese

A cura di Gianluca Bugnoli

Autori: Lucia Bellandi, Caterina Bianciardi, Letizia Bracci, Gianluca Bugnoli,  
Guido Fruscoloni, Jacopo Guercini, Davide Lastrucci, Vincenzo Mezzatesta,  
Giovanna Millozzi, Adriano Minucci, Stefania Parlangeli, Carmela Sorriso, Lorenzo Vegni

**FrancoAngeli**

Gli autori possono essere contattati all'indirizzo di posta elettronica  
[g.bugnoli@ao-siena.toscana.it](mailto:g.bugnoli@ao-siena.toscana.it)  
o telefonicamente al numero 0577.585826

Foto di copertina: Giovanni Sbrana

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Pierluigi Tosi</i>	pag.	9
<b>Ringraziamenti</b>	»	11
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>La strategia Lean del Policlinico Le Scotte</b> , di <i>Silvia Briani, Giacomo Centini, Jacopo Guercini, Caterina Bianciardi</i>	»	15
<b>1. Lean Thinking in Sanità: i principi e le applicazioni presso l'AOU Senese</b> , di <i>Caterina Bianciardi, Jacopo Guercini, Vincenzo Mezzatesta</i>	»	17
1. Introduzione	»	17
2. Lean Thinking e Operations Management in sanità	»	18
3. I concetti del Lean	»	19
4. Gli strumenti Lean	»	22
5. L'esperienza dell'AOU Senese	»	26
6. Organizzazione Lean presso l'AOU Senese	»	28
7. Il Lean Day: un evento per celebrare i risultati e valorizzare i dipendenti	»	33
8. Il ruolo dell'infermiere nell'Ufficio Lean, di <i>Lucia Bellandi, Letizia Bracci</i>	»	35
9. I risultati dei progetti Lean	»	36
10. Sfide e sviluppi futuri	»	40
11. Conclusioni	»	40
Bibliografia	»	42
<b>2. L'infermieristica ed il Lean Thinking</b>	»	44
Introduzione, di <i>Barbara Mangiacavalli</i>	»	44
1. L'infermieristica: una disciplina aperta al miglioramento continuo, di <i>Gianluca Bugnoli</i>	»	45

2. Sviluppo professionale e nuove opportunità per la professione infermieristica a seguito delle varie riorganizzazioni all'interno dell'AOUS, di <i>Gianluca Bugnoli</i>	pag. 46
3. Affinità tra i modelli organizzativi infermieristici e metodi utilizzati in altri contesti lavorativi: focus sul Lean, di <i>Gianluca Bugnoli</i>	» 51
3.1. Processo di Assistenza Infermieristica e Lean	» 53
4. L'assistenza infermieristica e il management organizzativo: applicazione pratica degli strumenti Lean alla Linea Assistenziale Emergenza-Urgenza, di <i>Letizia Bracci, Davide Lastrucci, Adriano Minucci</i>	» 54
4.1. Sviluppo del progetto	» 58
4.2. Innovazione del modello assistenziale e miglioramento continuo	» 61
5. L'assistenza infermieristica e il management organizzativo: applicazione pratica degli strumenti Lean alla Linea Assistenziale Chirurgica, di <i>Davide Lastrucci, Stefania Parlangeli, Carmela Sorriso</i>	» 62
5.1. Dai reparti alle aree assistenziali	» 62
5.2. Innovazione del modello assistenziale	» 67
5.3. Miglioramento continuo e risultati	» 69
6. L'assistenza infermieristica e il management organizzativo: applicazione pratica degli strumenti Lean alla Linea Assistenziale Medica, di <i>Lucia Bellandi, Guido Fruscoloni, Giovanna Millozzi</i>	» 71
6.1. Passaggi chiave del progetto riorganizzativo	» 71
6.2. Dall'efficacia teorica all'efficacia pratica	» 73
6.3. La gestione integrata come strumento organizzativo ed operativo	» 75
6.4. La centralità del paziente nel percorso assistenziale	» 77
6.5. L'andamento del percorso: sviluppi futuri di un progetto in progress, punti di forza e punti di debolezza	» 80
7. L'assistenza infermieristica e il management organizzativo: applicazione pratica degli strumenti Lean alla Linea Assistenziale Outpatients: Percorsi ambulatoriali, di <i>Letizia Bracci, Lorenzo Vegni</i>	» 81
7.1. Normativa e caratteristiche della Linea Outpatients: un quadro di riferimento	» 81
7.2. La Linea Assistenziale Outpatients in AOUS: analisi, indicatori, organizzazione e innovazione	» 86
7.3. Innovazione nel modello assistenziale infermieristico	» 91

7.4. Il miglioramento continuo: prima esperienza del modello di cellula in un settore ambulatoriale	pag.	92
7.5. Punti di forza, criticità e sviluppi futuri	»	93
Bibliografia	»	94
<b>3. Esperienze all'interno dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese</b>	»	96
1. Alcune esperienze di progetti professionali, di <i>Carmela Sorriso</i>	»	96
1.1. Multiresistente nel mirino, di <i>Damiano Bertocci, Andrea Carraretto, Lucia Cubattoli, Francesco D'Am-brosio, Mariella Magini, Teresa Troisi</i>	»	97
1.2. Oggi è un altro giorno, di <i>Daniela Bellaccini, Donatella Carnasciali, Mauro Clarichetti, Manola Giunti, Beatrice Pianigiani, Anna Grasso, Salvatore Quarta, Carmela Sorriso, Letizia Maestrini, Luca Maiani, Barbara Angelini</i>	»	101
1.3. Lean-fezione in TI CCH, di <i>Gabriella Dal Canto, Luca Marchetti, Massimo Maglioni, Laura Vannuzzi, Silvana Del Bello, Lara Colacurcio, Gina Sati-ro, Laura Innocenti, Roberta Pasquinucci, Elisabetta Bacci, Caterina Fiorentino</i>	»	105
1.4. Mamma mia che paura!!!, di <i>Antonia Lavella, Daniela Ceccarelli, Francesca Giachetti, Antonella Cappelli</i>	»	109
1.5. A che ora è la consulenza?, di <i>Juri Gorelli, Annalisa Basagni, Antonella Gallorini</i>	»	112
1.6. Dalle stalle alle... stelle, di <i>Beatrice Ricci, Morena Maggi, Morena Raffaelli, Sandra Gagliardini, Donatella Regoli, Daniela Parenti, Tiziana Minucci, Cristina Bellacima</i>	»	115
2. Alcune esperienze di progetti gestionali, di <i>Giovanna Millozzi</i>	»	118
2.1. "ParkinGo", di <i>Licia Cucini, Anna Del Vespa, Angelo Ferraro, Roberta Giannini, Emiliano Pecciarelli, Andrea Rabissi</i>	»	119
2.2. Cambiando in SMED, di <i>Maria Guglielmi, Laura Magrini, Sara Moi, Maria Cristina Prosperi, Simonetta Luchi, Simona Calvani, Morena Fontani, Silvia Culicchi, Giovanni Marco Manganiello, Antonio Esposito, Giada Mari, Arcangelo Chiarolanza, Graziella Quaglierini, Sara Fratangeli, Paolo Fiammen-go, Andrea Mancuso</i>	»	122



2.3. Slimlean, un turno che torna, di <i>Renata Borgarello, Guido Fruscoloni, Simonetta Giomarelli, Juri Gorelli, Elisa Neri, Mirko Rosadini</i>	pag.	126
2.4. Non vedo, non sento, non parlo, di <i>Patrizia Bianchi, Gianluca Bugnoli, Luca Maiani, Adriano Minucci, Stefania Parlangei, Alessandra Porri</i>	»	130
2.5. Ci vediamo... prima!, di <i>Grazia Baglioni, Elena Feti, Letizia Maestrini, Rossana Lusini, Daniela Palagi, Anna Grasso, Luca Maiani, Maria Pia Ulanio</i>	»	134
3. Alcune esperienze di progetti multidisciplinari, di <i>Alessandra Giani</i>	»	138
3.1. Pin – Vi ascoltiamo, di <i>Giuseppe Buonocore, Maria Gabriella Gatti, Lucia Rappuoli, Elina Lolli, Giovanna Millozzi</i>	»	139
3.2. Per S.A.I.O., di <i>Angela Baldacchino, Renata Borgarello, Gianluca Bugnoli, Daniela Contini, Rita Cruciani, Cristina Degl'Innocenti, Roberta Fanti, Guido Fruscoloni, Antonella Gorelli, Maria Silvia Mancini, Francesco Manfredola, Letizia Maestrini, Giovanna Millozzi, Nila Nencini, Stefania Parlangei, Nicoletta Pancioni, Alberto Pirozzi, Alessandra Porri, Anna Renieri</i>	»	143
3.3. DeliranTI: Delirium in Terapia Intensiva come Gestirlo?, di <i>Angelo Manelli, Cristina Fastelli, Donatella Balducci, Federica Santinelli, Felicetta Simeone, Gianluca Petteruti, Lucia Cenni, Lucia Cubattoli, Mauro Porcelli, Mariella Magini, Maria Nitti, Maria Grazia Giannettoni, Marcello Pasculli, Moris Rosati, Roberta Lazzarini, Susanna Fantozzi, Simona Fei, Vincenzo Ialonga</i>	»	146
3.4. Se il sangue non scorre?!, di <i>Pierangela Braconi, Daniela Chindamo, Anna Serafino, Valentina Cannoni, Roberta Cortonesi, Morena Venturini, Paola Lagomarsini</i>	»	150
<b>Glossario e abbreviazioni</b>	»	153
<b>Biografia autori</b>	»	156

# Prefazione

di *Pierluigi Tosi*

In sanità, con il termine Lean Thinking si intende l'approccio utilizzato per l'analisi ed il miglioramento dei processi produttivi e di supporto caratterizzato per una forte attenzione alla riduzione di variabilità dei processi ed alla riduzione dello stress e della frustrazione per il personale coinvolto nei processi stessi: il mondo sanitario è continuamente oggetto di adattamenti organizzativi necessari per garantire una assistenza adeguata in funzione dello sviluppo delle “nuove” professioni, dei nuovi approcci terapeutici e diagnostici, della rapida innovazione tecnologica, dell'incremento dei costi ma non di un parallelo incremento dei finanziamenti. Tutto ciò, se viene subito e non gestito, crea frustrazione mentre, in una logica di partecipazione, può svilupparsi un sentimento di orgoglio sentendoci tutti parte di un gruppo che cresce insieme, ciascuno realizzato all'interno delle proprie funzioni in quanto ciascuno è un elemento indispensabile all'organizzazione del lavoro.

Non si deve correre il rischio di confondere il Lean con un insieme di tecniche e metodi da applicare perché è molto di più: è una filosofia di lavoro, un sistema di gestione che tutte le persone dell'azienda hanno contribuito a realizzare, a mantenere e migliorare.

Le persone quindi come elemento determinante per la costruzione di una azienda partecipata e vincente, un'azienda alla quale tutti siano orgogliosi di appartenere avendo partecipato alla sua costruzione, alla sua gestione corrente, al suo sviluppo in funzione della costante innovazione.

Da queste prime considerazioni nasce una filosofia del lavoro finalizzata al valore dell'individuo quale “persona” nel processo di umanizzazione del Lean Thinking in Sanità, umanizzazione nei rapporti lavoratore-lavoratore e nei rapporti con l'utente del SSN, il “paziente”.

Con queste premesse l'AOUS, a partire dal 2012, ha deciso di impostare la strategia Lean quale strumento da adottare per una profonda riorganizzazione, riorganizzazione all'interno della quale abbiamo formato circa

1500 persone con la finalità di offrire strumenti per segnalare e misurare i problemi, collaborare attivamente alla loro soluzione, imparare a lavorare in team professionali e multiprofessionali: dal 2013 ad oggi si sono formati 118 team di lavoro multidisciplinari e multiprofessionali che hanno modificato il loro modo di lavorare e che hanno offerto soluzioni ad annosi problemi. All'interno del processo organizzativo le professioni devono tutte avere il proprio spazio operativo ed in particolare la professione infermieristica che deve assumere il ruolo che gli compete, per esempio di organizzatore delle piattaforme ad omogenea intensità assistenziale (piattaforme nelle quali operano medici appartenenti a più unità operative) con la complessità di rapporti oltre che professionale che tutto ciò comporta.

La mia massima aspirazione non è una direzione top-down ma un'azienda partecipata alla cui direzione arrivano, bottom-up, input che provengono da tutti i professionisti aziendali che ripensano giornalmente al loro lavoro, al miglior modo per svolgerlo e chiedono quanto è necessario per il raggiungimento del loro obiettivo.

Un'azienda nella quale tutti siano orgogliosi di lavorare con uno spirito partecipativo, aperto alla collaborazione.

Ringrazio tutti gli operatori dell'Azienda Ospedaliera Universitaria di Siena per quanto, fino ad oggi, hanno fatto e con la certezza che, dopo aver acquisito la certezza e sicurezza di un nuovo modo di pensare e lavorare insieme, possano continuare a contribuire al miglioramento continuo delle "Scotte" per mantenere ed accrescere la stima dei cittadini verso il "nostro ospedale".

Un ringraziamento speciale a tutti coloro che hanno reso possibile raccontare le esperienze di cambiamento.

## Ringraziamenti

Questo libro si basa sul grande lavoro di squadra realizzato e per questo il primo e sentito ringraziamento è rivolto a tutti i colleghi che hanno collaborato per la realizzazione del manoscritto e dei progetti di miglioramento sviluppati in AOUS.

Ma l'impegno profuso in questi anni per il miglioramento dei processi organizzativi a tutti i livelli è stato reso possibile soprattutto grazie ad un modo nuovo di pensare che ci è stato trasmesso dalla Direzione Aziendale, dimostrando una forte motivazione nella valorizzazione di tutte le persone ed il costante supporto nel percorso di cambiamento e crescita in Ospedale.

Non potevamo che rivolgere un grazie specialissimo a Barbara Mangiacavalli Presidente della Federazione Nazionale dei Collegi IPASVI per la sua disponibilità e professionalità.

Infine un ringraziamento a Takeda che ha reso possibile la realizzazione dell'opera grazie alla collaborazione ormai attiva dal 2013.



## Introduzione

*“L’assistenza è un’arte; e se deve essere realizzata come un’arte, richiede una devozione totale ed una dura preparazione, come per qualunque opera di pittore o scultore; con la differenza che non si ha a che fare con una tela o un gelido marmo, ma con il corpo umano il tempio dello spirito di Dio. È una delle Belle Arti. Anzi, la più bella delle Arti Belle”,* citava Florence Nightingale e non possiamo che confermarlo, oggi, insieme, come sempre attivi per migliorare l’assistenza e aumentare le competenze a tutti i livelli della professione. È stata una sfida inevitabile quella di attivare un cambiamento massivo all’interno dell’Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, e sulla spinta delle nostre certezze, ci siamo avventurati in un cammino, in un’esperienza che vogliamo raccontare, perché l’innovazione è contagiosa e gli effetti non tardano a manifestarsi in modo dirompente.

Questo libro ha l’intento di mostrare come sia possibile per la professione infermieristica, diffondere e applicare i principi della filosofia Lean al lavoro quotidiano e all’assistenza, e quali siano stati i risultati ottenuti in molti ambiti di una Azienda Sanitaria.

La prima parte è dedicata alla storia ed evoluzione della filosofia Lean; inoltre viene riportata l’esperienza vissuta all’Azienda Ospedaliera Universitaria Senese con la nascita di un nucleo operativo esperto per la diffusione di una cultura aziendale Lean in sanità.

Core di questo manoscritto è la seconda parte che, attraverso una intensa riflessione sui modelli teorici di riferimento infermieristici, mostra il cambiamento avvenuto all’interno della professione e permette al lettore di fare un percorso di cambiamento culturale, il medesimo vissuto dai colleghi che hanno contribuito ad implementare il miglioramento e che, nel tempo, si sono arricchiti e rinnovati per una infermieristica “innovativa”. È in questa parte che vengono raccontate le esperienze Lean delle Linee assistenziali, coinvolgenti e stimolanti.

La terza parte è dedicata alle numerose esperienze di miglioramento vissute dagli infermieri dell'Ospedale in tantissimi ambiti di lavoro. Per facilitare la lettura, i progetti Lean sono stati raggruppati in: "Case study professionali", ovvero esperienze che hanno avuto un impatto diretto sul lavoro infermieristico di tipo assistenziale; "Case study gestionali" di tipo organizzativo, mostrano esperienze di tipo gestionale correlate al lavoro infermieristico; infine, i "Case study multidisciplinari" mostrano l'essenza della filosofia Lean, ovvero la ricchezza del lavoro di squadra, maggiormente evidente quando la visione dei problemi e la spinta al miglioramento è sentita da tutti i diversi attori di un medesimo processo.

Lo spazio per poter raccontare ciò che è stato vissuto non è mai troppo quando il capitale intellettuale viene stimolato e si unisce per un cammino di cambiamento e innovazione che va oltre un luogo di lavoro, sino a diventare parte di ciascuno di noi, in nuove competenze, in una nuova cultura, in una infermieristica Lean.

# La strategia Lean del Policlinico Le Scotte

di *Silvia Briani, Giacomo Centini, Jacopo Guercini, Caterina Bianciardi*

L'innovazione è di grande attualità nelle aziende sanitarie: si afferma che le imprese devono cambiare continuamente, operare su scala internazionale, ripensare i servizi e mirare ad un miglioramento continuo dei processi. È necessario potenziare lo sviluppo del sapere nell'organizzazione, sia dal punto di vista gestionale che secondo aspetti relazionali e legati alla sfera della leadership.

In questa ottica, il pensiero snello (Lean Thinking) è una vera e propria rivoluzione culturale; si incentra sull'aumento del valore generato da un'azienda tramite l'utilizzo della creatività delle risorse disponibili. Da qui nasce un nuovo significato del termine TPS: *Thinking People System*. Adottare questa metodologia prevede però un imponente cambio di paradigma da parte della Direzione Aziendale. È necessario infatti rendersi disponibili nell'ascoltare e valorizzare ogni singola proposta che deriva dal Gemba, ovvero il luogo in cui il valore viene generato ed erogato tutti i giorni. Il Lean Thinking produce risultati incredibili solo se applicato in maniera rigorosa, seguendo alla lettera i principi snelli: non si ottengono risultati se si accettano compromessi e se si tollerano progetti a metà strada che permettono di non affrontare i veri problemi. È necessario chiedere anche risultati immediati a fianco di un percorso di trasformazione lento e pluriennale. Ci vogliono persone che ci credono e che si portano dietro gli altri. Ma ci vuole anche una visione che serva come punto di riferimento per tutti coloro che salgono a bordo e che si chiedono se la direzione è quella giusta. È indispensabile l'erogazione di tanta formazione ed attenzione continua a gestire il processo di cambiamento.

Forti di queste convinzioni e di un grande allineamento tra strategia sanitaria ed amministrativa, all'interno del Policlinico Santa Maria alle Scotte nel 2012 è stato creato l'Ufficio Lean e lanciato un programma pluriennale di trasformazione snella dell'azienda. Il programma è volto a rendere l'organizzazione più efficiente, semplificare i livelli di comando e va-



lorizzare tutti i dipendenti. Fin dagli inizi, il team che è stato incaricato di gestire il processo di cambiamento ha avuto una dimensione multiprofessionale: ingegneri gestionali, infermieri ed altre figure tramite il lavoro di gruppo hanno divulgato giorno dopo giorno il pensiero snello in azienda.

A fianco dei primi progetti sviluppati, è stato introdotto un intenso programma formativo su livelli che ad oggi ha coinvolto più di duemila dipendenti. È stato indispensabile istituire un coordinamento che faciliti i gruppi di lavoro nell'implementazione delle logiche Lean e riesca a motivare e coinvolgere il personale tramite l'utilizzo di competenze sanitarie ed ingegneristiche.

Fin dalle prime esperienze condotte, le figure professionali che maggiormente si sono prestate per mettersi in gioco con il nuovo metodo sono stati gli infermieri ed i tecnici: un gran numero di questi ha infatti partecipato alle prime edizioni dei corsi Lean nel 2013 sviluppando i primi progetti di miglioramento (quali cantieri 5S e visual management). Da un punto di vista strategico hanno avuto particolare rilevanza i gruppi di lavoro infermieristici creati per sostenere la riorganizzazione delle linee chirurgiche e mediche dell'Azienda. Ma anche il lavoro sviluppato in termini di cantieri 5S e revisione dei layout ha portato nel corso degli anni importanti risultati in termini di maggiore ergonomia negli ambienti di lavoro e benessere organizzativo. Ad oggi sono molte le figure che partecipano attivamente al percorso di cambiamento aziendale: medici, farmacisti, amministrativi ecc. Nei capitoli seguenti verranno illustrati nel dettaglio i risultati ottenuti ad oggi dalla strategia Lean e numerosi progetti di miglioramento.

Ma ci sono anche dei limiti? Come tutte le metodologie anche questa ha dei punti deboli. Sopra a tutto, il forte legame con la sponsorship da parte di tutto il top management: senza il supporto quotidiano e proattivo dei vertici aziendali è impossibile fare Lean. Questa Direzione Aziendale è però fortemente convinta della strada intrapresa e del fatto che sempre più numerose saranno le evidenze del buon legame tra Lean e management sanitario.

# 1. Lean Thinking in Sanità: i principi e le applicazioni presso l'AOU Senese

di Caterina Bianciardi, Jacopo Guercini, Vincenzo Mezzatesta

## 1. Introduzione

Verso la fine degli anni '90 le aziende sanitarie hanno iniziato a concentrare gli sforzi nell'analisi e nel miglioramento dei propri *processi produttivi* partendo dalla convinzione che non fosse sufficiente controllare gli input (in termini di risorse umane, tecnologiche e strumentali) per garantire il raggiungimento degli obiettivi di qualità, sicurezza ed efficienza nell'erogazione dei servizi sanitari (Villa, Barbieri e Lega, *Restructuring patient flow logistics around patient care needs: implications and practicalities from three critical cases*, 2009).

L'ottimizzazione dei processi e la definizione di nuovi modelli gestionali, costituiscono per le aziende un elemento di forza per incidere sia sul miglioramento della qualità di vita del paziente, sia sulla semplificazione dell'attività degli operatori sanitari, con ricadute positive anche sul lato dell'efficienza assistenziale.

In letteratura, la disciplina che si avvale di strumenti e metodologie per l'analisi ed il miglioramento dei processi produttivi e di supporto viene identificata con il termine "Operations Management" (Davies e Walley, 2000).

Gestire le operazioni significa far sì che tutti i processi aziendali, siano questi assistenziali o di supporto, debbano essere allineati verso la creazione di valore per il cliente finale, in modo da assicurare vantaggio competitivo e crescita all'organizzazione, nel rispetto della strategia aziendale.

Perseguire questa strategia non significa solo impostare progettualità limitate ad alcuni centri di responsabilità, ma agire a livello di sistema sull'organizzazione delle aree produttive, sulla pianificazione della loro capacità, sullo sviluppo di tecnologie a supporto dei processi aziendali ed infine nella definizione di nuovi ruoli manageriali che garantiscano la massimizzazione della capacità degli *asset* aziendali e un'elevata qualità del servizio offerto al paziente.

## 2. Lean Thinking e Operations Management in sanità

A partire dal lavoro condotto da Florence Nightingale a Scutari (Turchia), gli ospedali hanno cercato dei metodi per migliorare la qualità ed i processi (Pittet, 2005). Le strategie di gestione della qualità totale (*total quality management*) sono state un punto fondamentale per decenni; negli ultimi anni i concetti del *Six Sigma* e del *Lean Thinking* (LT) sono stati introdotti in molti ospedali.

A livello internazionale sono molte le esperienze che hanno adottato un approccio strategico all'implementazione del Lean (Carbone, Mazzocato, Marsilio e Lega, 2013): il sistema sanitario Virginia Mason Medical Center (VMC) di Seattle, il sistema sanitario ThedaCare di Appleton, l'ospedale di Bolton di Manchester, l'ospedale Karolinska di Stoccolma. A livello italiano, le realtà più all'avanguardia sono l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, l'Ospedale Humanitas di Milano, l'Azienda Sanitaria di Firenze e l'ospedale Galliera di Genova<sup>1</sup>.

Uno dei primi utilizzi dell'appellativo *Lean* si ha nel 1990 nel celebre libro *The Machine that Changed the World* con l'obiettivo di distinguere il sistema di produzione sviluppato dalla Toyota Motor Corporation, conosciuto anche come *Toyota Production System* (TPS), dai sistemi di produzione utilizzati da altre imprese di automotive (Womack, Jones e Roos, 1991). Da allora, numerosi studiosi hanno cercato di individuare le caratteristiche distintive di questo metodo.

Il *Lean Thinking* si può definire come una filosofia gestionale improntata al miglioramento continuo dei processi e finalizzata alla massimizzazione del valore aggiunto per il cliente finale. Questi obiettivi vengono raggiunti tramite la riduzione continua degli Sprechi (*Muda* in giapponese), intesi come inefficienze di processo che portano ad alti costi e bassa qualità dell'assistenza (Bianciardi, Bracci, Burrioni e Guercini, 2014).

Ma non è tutto qui: l'approccio *Lean* si caratterizza anche per una forte attenzione alla riduzione della variabilità dei processi – indicata con la parola giapponese *mura* – ed alla riduzione dello stress e della frustrazione per il personale coinvolto nei processi – indicata con la parola giapponese *muri* – (Radnor, Holweg e Waring, 2012).

Il *Lean management* è quindi una filosofia manageriale che prevede una riorganizzazione dei processi aziendali al fine di utilizzare al meglio le risorse disponibili. Questo può portare una serie di benefici:

1. Ci sono numerose altre esperienze italiane di applicazione del LT in sanità che stanno iniziando il loro percorso di snellimento; per semplicità nel paragrafo sono riportate le "first-mover".

- il management si focalizza sugli aspetti più importanti e sui processi fondamentali del percorso del paziente, agendo sulle cause dell'inefficienza;
- una corretta implementazione comporta una maggiore qualità del servizio e una maggiore soddisfazione da parte del cliente;
- le attività vengono svolte più velocemente e senza che vi siano ritardi inutili;
- l'azienda riesce a migliorare la propria produttività senza incrementare le risorse a disposizione, ma solamente riorganizzando il lavoro;
- le procedure vengono standardizzate e questo genera chiarezza nel modus operandi delle risorse.

### 3. I concetti del Lean

I concetti alla base della filosofia Lean sono nozioni semplici, ma hanno un'importanza fondamentale su tutto il sistema. Innanzitutto questa tipologia di gestione richiede l'impegno del management nel valutare da vicino quella che è la realtà aziendale andando sul "Gemba", cioè recandosi laddove le operazioni concrete vengono svolte, ovvero dove si crea valore. Questo passaggio è imprescindibile dall'applicazione della strategia Lean che è basata sulla trasparenza e sulla chiarezza delle informazioni; chi osserva il processo deve essere in grado di comprendere quali sono le attività che creano valore, come si genera il flusso delle azioni e quali sono gli sprechi che si potrebbero evitare (Galgano e Galgano, 2006).

#### *Valore*

La creazione di valore è l'obiettivo fondamentale di ogni processo aziendale. La quantificazione di questo valore dipende dalla discrepanza che c'è tra il trattamento che il paziente riceve e il trattamento che lo stesso paziente si aspettava di ricevere; più è ampio questo gap, più il paziente è insoddisfatto del servizio ricevuto. L'obiettivo di ogni azienda sarà quindi quello di generare un servizio che possa essere all'altezza delle richieste dei propri clienti ma allo stesso tempo appropriato per la patologia. In una struttura sanitaria, il valore del servizio è dato dal fornire le cure necessarie al paziente per ristabilire il proprio stato di salute in tempi relativamente brevi e in condizioni di totale sicurezza.

Al contempo per valore si intende ciò che viene prodotto da quelle azioni che, in un determinato processo, sono ritenute utili a soddisfare i bisogni del paziente. Il flusso del valore (value stream) è l'insieme delle attività che vengono svolte per erogare un servizio; l'obiettivo dell'approccio Lean è quello di mappare tutte queste attività, valutandone gli effetti e sincronizzandole in modo da limitare al massimo gli sprechi (continuous flow).