

RIPENSANSARE AI PROCESSI ORGANIZZATIVI ASSISTENZIALI: APPLICAZIONI DEL LEAN HEALTHCARE NELL'ASSISTENZA INFERMIERISTICA. Focus sulla Value Stream Mapping (VSM)

A cura del **Dott. FERRONI FRANCESCO** *

**Infermiere presso Azienda Ospedaliera Universitaria delle Marche, Ancona. Master in Management e coordinamento delle professioni sanitarie. Dottore Magistrale in Management Pubblico e dei sistemi socio-sanitari. Master ISTAO in Gestione e Programmazione dei Servizi Sanitari.*

Il concetto di **Lean Organization** si riferisce all'applicazione dei principi e delle pratiche del lean thinking (pensiero snello) per ottimizzare i processi all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo principale è ridurre gli sprechi (inefficienze, risorse inutilizzate, attività che non aggiungono valore) e migliorare continuamente i processi per aumentare la qualità, la velocità e il valore per il cliente, che, nel contesto della sanità, corrisponde ai pazienti.



❖ PRINCIPI FONDAMENTALI DELLA LEAN ORGANIZATION

1. **Valore:** Identificare ciò che è veramente prezioso per il paziente, ossia ciò che migliora la sua salute e benessere.
2. **Flusso:** Creare un flusso continuo di lavoro, riducendo i colli di bottiglia e migliorando la gestione delle risorse.
3. **Eliminazione degli sprechi:** Eliminare tutte le attività che non aggiungono valore, come il tempo di attesa, la duplicazione di processi, eccessi di risorse non necessarie.
4. **Perfezione:** Favorire un miglioramento continuo per perfezionare i processi e adattarsi ai cambiamenti delle esigenze dei pazienti.

❖ IMPATTO DELLA LEAN ORGANIZATION SULL'ASSISTENZA INFERMIERISTICA

L'adozione di principi lean nella gestione dell'assistenza infermieristica ha un impatto significativo su vari aspetti del lavoro quotidiano e sulla qualità del servizio sanitario. Alcuni degli effetti più rilevanti sono:

○ **Miglioramento dell'efficienza**

- **Riduzione dei tempi di attesa:** Un flusso di lavoro ottimizzato riduce i tempi morti tra un'attività e l'altra, facendo sì che le risorse siano impiegate in modo più efficace e che il tempo del paziente venga rispettato.
- **Gestione ottimizzata delle risorse:** La Lean permette di ridurre la sovrabbondanza di attrezzature, farmaci e risorse umane non necessarie, migliorando l'efficienza operativa.

○ **Maggiore qualità dell'assistenza**

- **Focalizzazione sul valore per il paziente:** I principi lean spingono gli infermieri a concentrarsi su ciò che è veramente importante per il paziente, riducendo la variabilità nell'assistenza e favorendo l'erogazione di cure più personalizzate.
- **Riduzione degli errori:** Un flusso di lavoro più snello e meno ingombrato da attività ridondanti o disorganizzate può ridurre gli errori medici e migliorare la sicurezza del paziente.

○ **Coinvolgimento del personale**

- **Autonomia e responsabilizzazione:** Implementando il lean, gli infermieri possono essere coinvolti nel miglioramento dei processi, prendendo decisioni su come ottimizzare il flusso di lavoro e suggerendo modifiche che possano ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza.
- **Lavoro di squadra:** La Lean promuove una cultura collaborativa dove infermieri e altri professionisti sanitari lavorano insieme per ottimizzare i processi e migliorare l'assistenza.

○ **Migliore gestione del carico di lavoro**

- La Lean può aiutare a bilanciare meglio il carico di lavoro tra gli infermieri, evitando situazioni di sovraccarico o di inattività eccessiva, che possono influire negativamente sulla qualità delle cure.

○ **Sostenibilità e costi**

- **Riduzione degli sprechi economici:** La Lean porta a una gestione più razionale delle risorse economiche, riducendo i costi operativi senza compromettere la qualità dell'assistenza.
- **Migliore allocazione delle risorse:** L'efficienza nella gestione delle risorse consente di ottimizzare il numero di infermieri e la distribuzione dei carichi di lavoro.



Il concetto di **Lean Healthcare** si applica alla gestione dei processi e delle risorse all'interno degli ospedali, delle cliniche e di altre strutture sanitarie con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'assistenza, ridurre i costi e aumentare l'efficienza. Derivato dai principi del **Lean Management**, che sono nati nell'industria automobilistica con Toyota, il Lean Healthcare si concentra sulla riduzione degli sprechi, ottimizzando i flussi di lavoro e migliorando il valore per il paziente.

❖ PRINCIPI DEL LEAN HEALTHCARE

I principi fondamentali del Lean Healthcare includono:

1. **Valore per il paziente:** Identificare ciò che ha valore dal punto di vista del paziente, cioè migliorare la qualità e l'efficacia dell'assistenza.
2. **Eliminazione degli sprechi:** Ogni attività che non aggiunge valore per il paziente (ad esempio, tempi di attesa inutili, ridondanze nelle procedure, trasporti non necessari) è considerata uno spreco e deve essere ridotta o eliminata.
3. **Flusso continuo:** Ottimizzare il flusso delle attività e dei processi in modo che i pazienti non debbano aspettare in modo eccessivo, né incontrare ostacoli che rallentino il percorso di cura.
4. **Produzione pull:** Le attività vengono eseguite solo quando necessarie e in base alla domanda reale dei pazienti, evitando sovraccarichi o risorse inutilizzate.
5. **Miglioramento continuo (Kaizen):** Promuovere una cultura di miglioramento continuo, dove ogni membro del team cerca attivamente modi per migliorare i processi e ridurre gli sprechi.



© Zucchetti copyright reserved

❖ APPLICAZIONI DEL LEAN HEALTHCARE NELL'ASSISTENZA INFERMIERISTICA

Nel contesto dell'assistenza infermieristica, il Lean Healthcare può portare significativi benefici, poiché gli infermieri sono al centro dei processi di cura e hanno un impatto diretto sulla qualità del servizio sanitario. Alcuni esempi di applicazione dei principi Lean in questo settore includono:

1. **Ottimizzazione dei percorsi di cura:** Creare flussi di lavoro più efficienti per gli infermieri, in modo che possano svolgere le loro attività senza interruzioni inutili e in modo da ridurre i tempi di attesa per i pazienti. Ad esempio, organizzare meglio le postazioni di lavoro e centralizzare gli strumenti necessari per migliorare la produttività.
2. **Riduzione dei tempi di attesa e dei ritardi:** Utilizzare i principi Lean per identificare e ridurre i colli di bottiglia nei processi assistenziali, come la distribuzione dei farmaci o le

comunicazioni tra il personale sanitario. Ciò può ridurre i tempi di attesa per i pazienti e migliorare il flusso delle cure.

3. **Standardizzazione dei processi:** Stabilire protocolli di cura standardizzati per ridurre la variabilità e migliorare la qualità dell'assistenza. Per esempio, l'adozione di checklist e linee guida per la somministrazione dei farmaci o per la gestione di situazioni critiche può garantire che tutti gli infermieri seguano le stesse procedure.
4. **Gestione dei rifiuti (muda):** Gli infermieri possono contribuire a ridurre gli sprechi gestendo meglio le risorse, riducendo la quantità di materiale non utilizzato e migliorando la gestione degli stock, come ad esempio la distribuzione dei dispositivi medici o delle forniture.
5. **Coinvolgimento del personale:** Un aspetto chiave del Lean Healthcare è che ogni membro del team, inclusi gli infermieri, è coinvolto nel miglioramento continuo. Le loro osservazioni e suggerimenti sono essenziali per migliorare i processi. Inoltre, la creazione di una cultura di squadra e di comunicazione aperta consente di identificare tempestivamente problemi e soluzioni.



❖ LA VALUE STREAM MAPPING (VSM)

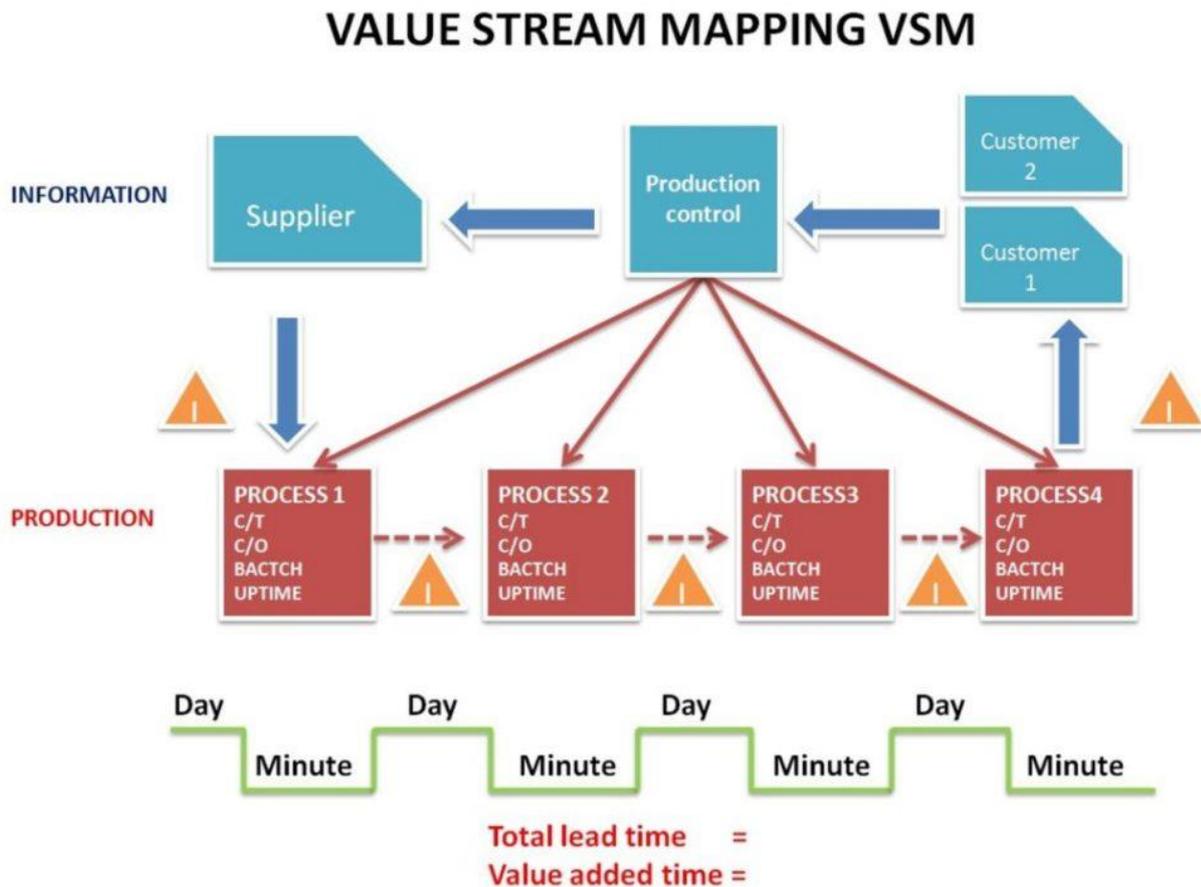
La **Value Stream Mapping (VSM)** è uno strumento del **lean thinking** utilizzato per analizzare, progettare e ottimizzare i flussi di valore all'interno di un processo. Sebbene il VSM sia stato originariamente sviluppato per la produzione, la sua applicazione si è estesa ad altri ambiti, compreso il settore sanitario e, in particolare, l'**assistenza infermieristica**.

- Cos'è la Value Stream Mapping?

La Value Stream Mapping è una **tecnica visiva** che consente di mappare ogni fase di un processo, dal momento in cui una richiesta viene ricevuta fino al momento in cui il prodotto finale o servizio è

completato. Questo strumento aiuta a identificare le aree di inefficienza, i tempi di attesa, le attività non a valore aggiunto e a migliorare il flusso complessivo di lavoro.

Nel contesto sanitario, il "**prodotto finale**" è il servizio fornito al paziente, e il valore per il paziente è il miglioramento della sua salute, la soddisfazione del trattamento, o la riduzione dei tempi di attesa. Quindi, in ambito infermieristico, l'obiettivo della VSM è rendere più efficienti e centrati sul paziente i processi assistenziali.



- Come si applica la VSM nell'assistenza infermieristica?

In un contesto infermieristico, il processo di VSM può essere applicato per mappare il flusso delle attività che si svolgono durante la cura del paziente. Un esempio di flusso che può essere mappato è quello legato alla gestione del paziente ricoverato in ospedale, dalla sua accoglienza, al trattamento, fino alla dimissione.

Le principali fasi per applicare la VSM nell'assistenza infermieristica sono:

Identificare il processo da mappare: Individuare un processo specifico da analizzare, come ad esempio la gestione della somministrazione dei farmaci, il flusso delle informazioni tra i membri del team sanitario, la gestione delle risorse (come il materiale medico), oppure la gestione del tempo di attesa del paziente.

Mappare lo stato attuale: Raccogliere informazioni sulle attività attuali svolte dagli infermieri, dai medici e dal resto del personale sanitario. Si utilizzano simboli e diagrammi per rappresentare i flussi di lavoro (come tempi di attesa, attività a valore aggiunto e non a valore aggiunto, ecc.). In questa fase si identificano le inefficienze, i colli di bottiglia e le aree di miglioramento.

Analizzare i flussi di valore e identificare le aree di miglioramento: Una volta mappato il processo, si identificano gli sprechi o le inefficienze, come ad esempio:

- Attività che non aggiungono valore (ad esempio, attività burocratiche ripetitive).
- Tempi di attesa e ritardi nelle decisioni cliniche.
- Comunicazione inefficace tra il personale infermieristico e medico.
- Sovraccarico di lavoro per gli infermieri o disorganizzazione nelle risorse.

Progettare lo stato futuro: Una volta che si comprendono le inefficienze, si progetta un nuovo flusso di lavoro che riduca o elimini gli sprechi, migliora la comunicazione e ottimizza l'utilizzo delle risorse. Si definiscono le modifiche da implementare, che potrebbero includere:

- Introduzione di tecnologie per la gestione dei pazienti e delle informazioni.
- Snellimento delle attività amministrative.
- Riorganizzazione degli spazi di lavoro o delle turnazioni.
- Formazione continua per il personale.

Implementazione e monitoraggio: Le modifiche progettate vengono implementate e monitorate nel tempo per verificare se realmente migliorano i flussi di valore e la qualità dell'assistenza infermieristica. Il monitoraggio continuo è cruciale per garantire che gli obiettivi vengano raggiunti e per identificare eventuali nuovi miglioramenti.

❖ BENEFICI DELLA VSM NELL'ASSISTENZA INFERMIERISTICA

- **Riduzione dei tempi di attesa:** La mappatura dei flussi di lavoro aiuta a ridurre i tempi morti e le inefficienze, accelerando il processo di cura.
- **Maggiore qualità dell'assistenza:** Ottimizzare il flusso di lavoro permette agli infermieri di concentrarsi di più sul paziente, migliorando la qualità dell'assistenza fornita.
- **Soddisfazione del paziente:** Un'assistenza più rapida ed efficiente contribuisce a migliorare l'esperienza del paziente.
- **Miglioramento della comunicazione:** Le mappe di flusso promuovono una migliore comprensione tra il personale e una comunicazione più efficace.
- **Ottimizzazione delle risorse:** Una mappatura precisa consente di individuare e ridurre gli sprechi di risorse, sia materiali che umane.

Esempi di applicazione della VSM in ambito infermieristico

1. **Gestione della somministrazione dei farmaci:** Si può utilizzare la VSM per mappare il processo di somministrazione dei farmaci ai pazienti, analizzando le fasi dalla prescrizione del medico alla somministrazione finale, identificando eventuali ritardi o errori nel processo.
2. **Accoglienza e ammissione del paziente:** Analizzare il processo di ingresso del paziente in ospedale, identificando il flusso di informazioni tra i diversi reparti e personale, con l'obiettivo di ridurre i tempi di attesa e migliorare la qualità dell'accoglienza.
3. **Gestione delle dimissioni:** Un altro esempio potrebbe essere l'analisi del processo di dimissione del paziente, che coinvolge il personale infermieristico, medico e amministrativo,

al fine di ridurre i tempi di attesa per la documentazione e migliorare la transizione del paziente verso la sua casa o altra struttura.

❖ CRITICITA'

Nonostante i benefici, l'implementazione di una Lean Organization nell'assistenza infermieristica può comportare alcune sfide:

- **Resistenza al cambiamento:** Alcuni infermieri o membri del personale potrebbero essere riluttanti ad adottare nuove modalità operative, soprattutto se implicano cambiamenti significativi nella routine quotidiana.
- **Overload di lavoro:** Se non gestito correttamente, l'efficienza migliorata può portare a un aumento della richiesta di lavoro per gli infermieri, con il rischio di burnout.
- **Formazione continua:** L'implementazione efficace della Lean richiede una formazione continua per tutti i membri del team sanitario, in modo da garantire che tutti comprendano e adottino i principi correttamente.

❖ CONCLUSIONI

L'adozione di una **Lean Organization** nell'assistenza infermieristica può avere un impatto positivo sulla qualità e sull'efficienza dell'assistenza sanitaria, con benefici significativi sia per i pazienti che per gli infermieri. Tuttavia, è essenziale che la transizione verso un sistema Lean sia gestita con attenzione, con un coinvolgimento attivo del personale e una formazione adeguata, per evitare rischi legati a una gestione inadeguata dei carichi di lavoro o alla resistenza al cambiamento. Il **Lean Healthcare** applicato all'assistenza infermieristica si concentra su una gestione intelligente delle risorse, una cura più centrata sul paziente e una continua ricerca di efficienza e qualità. I risultati di tale approccio non solo migliorano la performance organizzativa, ma contribuiscono anche al benessere dei pazienti e degli operatori sanitari, creando un ambiente di cura più sostenibile e soddisfacente per tutti. L'applicazione della **Value Stream Mapping** nell'assistenza infermieristica può avere un impatto significativo sull'efficienza dei processi, sulla qualità del servizio e sulla soddisfazione del paziente. Identificando e rimuovendo sprechi e inefficienze, gli infermieri possono migliorare non solo la loro produttività, ma anche la qualità dell'assistenza, contribuendo a un ambiente di lavoro più organizzato e meno stressante.

BIBLIOGRAFIA

Articoli:

"The Impact of Lean Management in the Healthcare Industry"

Autore: B. M. Carvalho, A. P. Costa *International Journal of Production Economics*

"Lean Thinking in Health Care: A Critical Review"

Autori: M. R. P. Kumar, T. A. Go *Health Services Management Research*

"Value Stream Mapping: A Critical Review"

Autori: M. A. Westerman, L. O. Ng *Production Planning & Control*

"The Role of Value Stream Mapping in Lean Healthcare"

Autori: F. M. Mazzocchi, D. G. Ricci *International Journal of Lean Six Sigma*

"Lean Healthcare: il caso dell'AOU Senese. Storia di una strategia vincente"

Autore: Francesca Marchegiani Editore: Franco Angeli, 2017

"Lean Organization: Dai concetti alla pratica"

Autore: Alberto Galgano Editore: Guerini Next, 2012

"Lean Organization: l'applicazione della Lean Thinking nelle organizzazioni complesse"

Autore: Paolo A. Ruggeri Editore: OSM International Group, 2018

"L'uso della Lean Production per migliorare la qualità del servizio sanitario"

Autore: Mario Del Vecchio Rivista: Mecosan, 2016