



## PREMIO PROGETTI INNOVATIVI - BANDO OPEN

Anno 2018

Abstract Proposta progettuale

TITOLO:	LEAN OUTDOOR: “GIA’ FATTO??” IL PERCORSO OTTIMALE		
Area tematica: (barrare)	X	Sanità e liste d’attesa: “la tempestività non è impossibile”	
		Migliorare l'esperienza di cura del paziente con malattia cronica: tanti piccoli cambiamenti, grandi risultati	
		Pronto Soccorso: gestire “attivamente” le attese	
Referente	Daniele Lenzi	Email	silvia.bellucci@uslsudest.toscana.it
Team	Bellucci Silvia, Bizzarri Graziella, Mecheroni Silvana, Pieri Barbara, Serra Antonio, Serafini Andrea		
Soggetti coinvolti	Blocco Operatorio, DMPO, DIPIO.U.O. Anestesia e rianimazione, Dipartimento chirurgico, UPC		

Il nuovo blocco Operatorio del P.O. di Grosseto, su piastra unica, rappresenta una opportunità per la riorganizzazione dell'attività chirurgica, rendendola rispondente ai bisogni e alle liste di attesa. Il gruppo Lean, ha utilizzato alcuni strumenti: Swot analysis, mappa strategica e la BSC per ottimizzare la programmazione e la gestione degli asset. Indispensabile per la gestione della produzione è, congiuntamente alla Demand map, *l'analisi predittiva della domanda*, che ha permesso di vedere nel tempo l'andamento della richiesta e della variabilità; tale strumento, una volta standardizzato, ci permetterà un monitoraggio mensile per la valutazione degli scostamenti. Quest'ultimo tool consente di pianificare la distribuzione del tempo complessivo disponibile per ogni specialistica ed ha portato alla creazione di uno schema con le combinazioni sala operatoria-giorno (o porzione di gg) distribuiti nella settimana. La stesura dell'X-Matrix consentirà di stabilire le strategie, individuare gli obiettivi, pianificare le azioni, gli indicatori e i responsabili dell'azione; per monitorare l'andamento viene realizzato un Gantt. Per realizzare il piano di produzione chirurgica, è stato effettuato il Gemba Walk, sono state analizzate le risorse disponibili (umane, posti letto, tecnologiche) nelle sale “As is” ed è stata disegnata la Value Stream Map identificando i momenti non a valore; successivamente è stato disegnato il “To be”. E' previsto un piano aggregato di produzione (PAP) per distribuire in modo uniforme le attività con l'obiettivo di ridurre la variabilità organizzativa causa di spreco e inappropriato utilizzo di risorse. E' in programma una simulazione che permetterà di gestire i vari flussi tra cui anche quello del paziente Indoor/outdoor (da degenza, arrivo al blocco, induzione dell'anestesia, ingresso e uscita della S.O., risveglio e eventuale sosta nella recovery room). Per la gestione del flusso dei pazienti saranno individuati nuovi ruoli come flow manager e OP (del RT 476 del 02/05/2018) e creati strumenti visual e cruscotti per garantire la tracciabilità dei percorsi pre, intra e post operatorio. Sono inoltre previsti: applicazione tecnica 5S, utilizzo di armadi intelligenti, Kamban e standardizzazione dei flussi del materiale e del magazzino. La fase a monte di preospedalizzazione deve essere allineata con il piano di programmazione in logica pull in modo da avere pazienti 'pronti' sulla base dell'attività prevista. Verrà incentivata la predisposizione della Nota Operatoria Settimanale e Giornaliera e il Registro di prenotazione chirurgica informatizzato che insieme al Recall sono strumenti indispensabili per la gestione delle liste d'attesa e per l'ottimizzazione. Verranno predisposte regole di Change policy con

un lieve margine di flessibilità che servirà a produrre miglioramenti significativi nel tasso di utilizzo delle sale, nel bilanciamento delle liste e nella riduzione dei tempi di attesa.


Keywords: Swot,,BSC,analisi predittiva della domanda, flow manager, VSM, X-Matrix, Gemba Walk, cruscotti visual, mappa strategica.5

**Descrizione del problema**

Necessità di ottimizzare la gestione dei flussi (persone e materiali) e la schedulazione degli interventi per il passaggio da un'organizzazione verticale frazionata su più piani e più specialistiche delle Sale Operatorie dell'Ospedale Misericordia di Grosseto ad un'unica piastra (nuovo monoblocco).

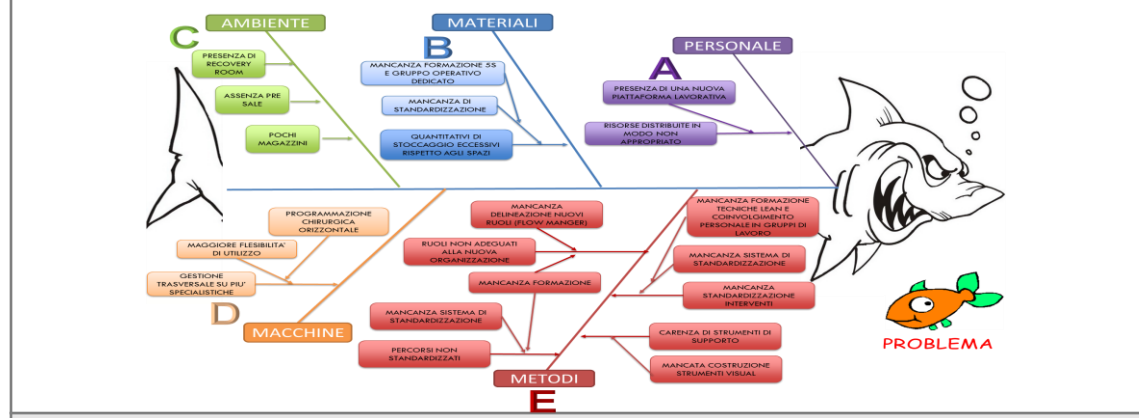
**Situazione attuale**

<b>5° PIANO</b> SPECIALITÀ: Chirurgia Generale NUMERO SALE: 3 PERSONALE: Infermieri 12; Infermieri anestesiologia 3; OSS 3	Ogni reparto ha la propria Sala Operatoria a piano
<b>4° PIANO</b> SPECIALITÀ: Ginecologia e Ostetricia NUMERO SALE: 3 PERSONALE: Ostetriche 5; Infermieri anestesiologia 3	Ogni Sala Operatoria ha la propria pre sala di preparazione
<b>3° PIANO</b> SPECIALITÀ: Chirurgia Vascolare, Dermatologia e Urologia NUMERO SALE: 3 PERSONALE: Infermieri 12; Infermieri anestesiologia 3; OSS 2	La programmazione delle Sale Operatorie viene organizzata per specialità chirurgica
<b>2° PIANO</b> SPECIALITÀ: Ortopedia e Traumatologia NUMERO SALE: 2 PERSONALE: Infermieri 8; Infermieri anestesiologia 2; OSS 2	
<b>1° PIANO</b> SPECIALITÀ: Oculistica e Otorinolaringoiatria NUMERO SALE: 3 PERSONALE: Infermieri 9; Infermieri anestesiologia 1-2; OSS 1	



**50% in meno di superficie dedicata ai magazzini**

**Analisi delle cause radice**



**Obiettivo**

OBBIETTIVI	KPI	OBBIETTIVI	KPI
Involgimento personale	organizzazione numero 3 «Open day» Blocco Operatorio	Formazione ruolo flow manager	si/no
Schedulazione interventi	100% a 6 mesi	Elaborazione strumenti visuali: il «Lean flussometro»	si/no
Ottimizzazione gestione dei flussi degli utenti in programmato, urgenza, recovery room	presenza di procedure: si/no	Organizzazione 5s e armadi Kanban	implementata in 100% delle sale (target a 12 mesi)



**Contromisure proposte**

<b>A</b>	ORGANIZZAZIONE DI 3 INCONTRI CON IL PERSONALE	<b>D</b>	ISTITUZIONE GRUPPO DI LAVORO PER SCHEDULAZIONE INTERVENTI
<b>B</b>	ORGANIZZAZIONE FORMAZIONE CON ECM PER TECNICA 5S E ARMADI KANBAN	<b>E</b>	DELINEARE JOB DESCRIPTION FLOW MANAGER ORGANIZZAZIONE ON THE JOB ACCREDITATO PER FORMAZIONE ISTITUZIONE GRUPPO DI LAVORO PER ANALISI FLUSSI PERSONE E CREAZIONE LEAN FLUSSOMETRO SIMULAZIONE
<b>C</b>	ORGANIZZAZIONE RECOVERY ROOM TRAMITE PROCEDURE		



**Già Fatto!**  
Il percorso ottimale

**Piano di implementazione**

Cosa	Chi	Quando	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	Set	
Organizzazione 3 incontri con il personale operante nelle Sale Operatorie («Open day») Blocco Operatorio	Gruppo lean di progetto, O.M. Blocco Operatorio Grosseto	Settembre/ottobre 2018																	
Formazione 5 s e armadi Kanban (con ecm)	Gruppo lean di progetto	Novembre 2018 (3 incontri) Dicembre 2018 (3 incontri)																	
Implementazione tecniche 5 s e Kanban nel 100% delle sale	Gruppo lean di progetto, O.M. Blocco Operatorio Grosseto	Gennaio 2019 –Maggio 2019																	
Istituizione Gruppo di Lavoro per organizzazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery, responsabile anestesisti, anestesisti, referente infermieri anestesia, O.M. Blocco Operatorio Grosseto, esperto lean	Novembre 2018																	
Produzione A3 report per organizzazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery	Dicembre 2018 – gennaio 2019																	
Implementazione organizzazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery	Febbraio - Maggio 2019																	
Simulazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery e Gruppo lean	Giugno 2019																	
Istituzione Gruppo di Lavoro per schedulazione interventi	Gruppo di lavoro Scheduling, referenti medici specialistiche chirurgiche, referenti infermieri specialistiche, O.M. Blocco Operatorio Grosseto, esperto lean	Settembre – ottobre 2018																	
Schedulazione interventi	Gruppo di lavoro Scheduling	Novembre 2018 – Febbraio 2019																	
Simulazione schedulazione interventi	Gruppo di lavoro Scheduling e Gruppo lean	Marzo 2019																	
Analisi flussi persone assistite as is e to be	Gruppo lean di progetto e referenti infermieri di sala operatorie e di setting	settembre 2018 – novembre 2018																	
Delineazione job description flow manager	Gruppo lean di progetto	Dicembre 2018 – marzo 2019																	
Organizzazione e effettuazione on the job per formazione flow manager	Gruppo lean di progetto	Marzo 2019 – Settembre 2019																	
Creazione strumento visual (lean flussometro)	Gruppo lean di progetto, referenti medici specialistiche chirurgiche, referenti infermieri specialistiche, referenti anestesisti	Marzo 2019 – Maggio 2019																	
Simulazione flussi utenti in chirurgia programmata e in urgenza	Gruppo lean di progetto	Ottobre – Novembre 2019																	

**Follow up e Risultati attesi**

 <p><b>FLOW MANAGER</b></p>	 <p><b>SIMULAZIONI</b></p>	 <p><b>LEAN FLUSSOMETRO</b></p> <p><b>PROCEDURE GESTIONE FLUSSI</b></p>	 <p><b>TEAM BUILDING</b></p>	 <p><b>SCHEDULING E SET PROCEDURALI</b></p>
--	---	--	---	--

# OBIETTIVI E KPI

OBIETTIVI	KPI
<i>Coinvolgimento personale</i>	<i>organizzazione numero 3 «Open day» Blocco Operatorio</i>
<i>Schedulazione interventi</i>	<i>100% a 6 mesi</i>
<i>Ottimizzazione gestione dei flussi degli utenti in programmato, urgenza, recovery room</i>	<i>presenza di procedure: si/no</i>

OBIETTIVI	KPI
<i>Formazione ruolo flow manager</i>	<i>si/no</i>
<i>Elaborazione strumenti visual: il «Lean flussometro»</i>	<i>si/no</i>
<i>Organizzazione 5s e armadi Kanban</i>	<i>implementata in 100% delle sale (target a 12 mesi)</i>

Cosa	Chi	Quando	Set/2018	Ott/2018	Nov/2018	Dic/2018	Gen/2019	Feb/2019	Mar/2019	Apr/2019	Mag/2019	Giu/2019	Lug/2019	Ago/2019	Set/2019	Ott/2019	Nov/2019	Dic/2019		
			Organizzazione 3 incontri con il personale operante nelle Sale Operatorie «Open day» Blocco Operatorio	Gruppo lean di progetto, O.M. Blocco Operatorio Grosseto	Settembre/ottobre 2018	■														
Formazione 5 s e armadi Kanban (con ecm)	Gruppo lean di progetto	Novembre 2018 (3 incontri) Dicembre 2018 (3 incontri)			■															
Implementazione tecniche 5 s e Kanban nel 100% delle sale	Gruppo lean di progetto, O.M. Blocco Operatorio Grosseto	Gennaio 2019 –Maggio 2019					■													
Istituzione Gruppo di Lavoro per organizzazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery: responsabile anestesisti, anestesisti, referente infermieri anestesia, O.M. Blocco Operatorio Grosseto, esperto lean	Novembre 2018			■															
Produzione A3 report per organizzazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery	Dicembre 2018 – gennaio 2019				■														
Implementazione organizzazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery	Febbraio - Maggio 2019						■												
Simulazione recovery room	Gruppo di lavoro Recovery e Gruppo lean	Giugno 2019										■								
Istituzione Gruppo di Lavoro per schedulazione interventi	Gruppo di lavoro Scheduling: referenti medici specialistiche chirurgiche, referenti infermieri specialistiche, O.M. Blocco Operatorio Grosseto, esperto lean	Settembre – ottobre 2018	■																	
Schedulazione interventi	Gruppo di lavoro Scheduling	Novembre 2018 – Febbraio 2019			■															
Simulazione schedulazione interventi	Gruppo di lavoro Scheduling e Gruppo lean	Marzo 2019						■												
Analisi flussi persone assistite as is e to be	Gruppo lean di progetto e referenti infermieri di sala operatoria e di setting	settembre 2018 – novembre 2018	■																	
Delineazione job description flow manager	Gruppo lean di progetto	Dicembre 2018 – marzo 2019				■														
Organizzazione e effettuazione on the job per formazione flow manager	Gruppo lean di progetto	Marzo 2019 – Settembre 2019							■											
Creazione strumento visual (lean flussometro)	Gruppo lean di progetto, referenti medici specialistiche chirurgiche, referenti infermieri specialistiche, referenti anestesisti	Marzo 2019 – Maggio 2019							■											
Simulazione flussi utenti in chirurgia programmata e in urgenza	Gruppo lean di progetto	Ottobre – Novembre 2019															■			