Il Sole 24 ORE RAPPORTI24/IMPRESA

Settimanale

Data 23-05-2017
Pagina 18
Foglio 1

La miglior pratica? Gli ospedali «snelli»

La quarta rivoluzione industriale può prendere esempio da tre istituti lean italiani all'avanguardia

L'impresa 4.0 si realizza con maggiore efficacia se prima si passa attraverso il lean management, la gestione snella dell'azienda ottenuta tramite l'applicazione dei principi del Toyota production system (Tps). Ma il passaggio a questa filosofia organizzativa è oneroso in termini di tempo ed energie da mobilitare e può spaventare le imprese caratterizzate da procedure sedimentate da anni. Può sorprendere, quindi, sapere che ci sono ospedali lean in Italia. Sistemi di complessità estrema, che con le loro procedure possono fare la differenza tra la vita e la morte delle persone. Se riescono loro a diventare lean, possono farcela tutte le imprese, grandi e piccole.

È questo lo spaccato emerso nel convegno organizzato per celebrare i primi progetti lean (con premiazione) dell'Istituto ospedaliero Fondazione Poliambulanza di Brescia (ospedale privato non profit accreditato con il Sistema sanitario regionale e centro specialistico all'avanguardia). Al primo Lean day bresciano hanno presentato la loro storia anche realtà pionieristiche come l'Azienda ospedaliera universitaria senese e l'Istituto clinico Humanitas di Rozzano (Milano). Ma come si declina l'organizzazione snella in un ospedale? Lotta agli sprechi, razionalizzazione delle risorse, abbattimento delle attività che non portano valore aggiunto sono le linee guida che, partendo dalla riorganizzazione dei processi ad opera dei dipendenti (aiutati da un facilitatore lean), mettono al centro il paziente. I vantaggi? Evidenti. Ad esempio, la Fondazione Poliambulanza di Brescia, dopo il progetto Lean & Clean che ha riorganizzato la squadra di pulizia in reparto, ha razionalizzato il percorso chirurgico, dalla programmazione degli interventi alla riduzione dei tempi morti. Risultato: 350 interventi in più al mese nell'ultimo trimestre 2016, a parità di risorse, nel nuovo blocco operatorio. «Tutto il personale è stato coinvolto nella pianificazione lineare in quella che è una piattaforma altamente qualificata, con 20 sale operatorie hi-tech per 20mila interventi all'anno», spiega Alessandro Signorini, direttore generale della Fondazione Poliambulanza, che sta ora studiando la riorganizzazione dell'hospital oncologico. «La lotta agli sprechi è un dovere per tutte le organizzazioni sanitarie, tanto più – sottolinea Signorini - per un'istituzione che non ha finalità di lucro».

Organizzazione snella anche in una realtà pubblica come l'Azienda ospedaliera universitaria senese, che ha assunto tre ingegneri esperti di lean formati con il master in Lean health care management organizzato dall'Università di Siena. La trasformazione in atto richiama infatti nuove competenze, secondo Alessandro Bacci, Ad di Telos consulting e docente di Lean management alla Facoltà di Ingegneria gestionale a Siena e al Luiss Lean Lab (che diffonde la cultura lean in ambito sanitario, pubblica amministrazione e non profit). «Il lean ha una logica di miglioramento continuo. Ci sono strutture come Poliambulanza che investono in formazione interna – riferisce Bacci - e altre, come l'ospedale di Siena, che assumono esperti lean, che formano il personale e supportano la struttura su progetti di miglioramento».

Non solo risparmio, comunque. «I nostri progetti lean supportano i professionisti e migliorano l'offerta dei servizi», commenta Pierluigi Tosi, dg dell'Azienda ospedaliera universitaria senese. Alla fine, dopo tanti corsi, riunioni, relazioni scritte, i dipendenti sembrano più motivati e coinvolti. «È stato sorprendente vedere una partecipazione attiva così trasversale e i risultati importanti dei progetti di miglioramento», commenta Stefano Cazzaniga, dg dell'Istituto Clinico Humanitas di Rozzano, dove il pensiero lean introdotto dal 2012 ha abbattuto i tempi d'attesa dei pazienti e della loro permanenza in prericovero, riduzione dei loro spostamenti e incremento delle terapie oncologiche.

«Si parla molto di lean nell'industria 4.0, ma c'è il rischio – avverte Bacci - di digitalizzare processi non standardizzati né depurati dagli sprechi. Nella sanità, più ancora che nelle fabbriche, bisogna mettere al centro le persone che, una volta motivate, lavorano meglio seguendo processi più efficienti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Organizzazioni vincenti
La Fondazione Poliambulanza di Brescia (nella foto il dg Alessandro Signorini) ha premiato i migliori progetti lean 2016-2017: «Lean & Clean» e «Lotto per il letto», che ha migliorato la gestione dei posti letto e dell'attività operatoria


IMPRESA 4.0
La sfida del know-how
I consulenti? Sempre più hi-tech
La miglior pratica? Gli ospedali «snelli»
Walliance, il crowdfunding per la filiera del Real Estate

Codice abbonamento: 121626

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.