

Jornades Lean Healthcare del Consorci

“La utilització de la metodologia Lean comença a donar els primers resultats amb una valoració inicial molt positiva. A part dels resultats tangibles hem de tenir en compte els qualitatius, ja que l’aplicació d’aquest mètode suposa una millora pels professionals: treballen amb menys pressió i més seguretat”.

SANTIAGO NOFUENTES

Es van celebrar les Jornades Lean Healthcare del CSI. L’objectiu ha estat conèixer tots els projectes Lean que estan en marxa, fer un seguiment de la seva evolució i resultats, així com conèixer els aspectes positius i les dificultats per portar-los a terme.

A cada jornada hi han assistit al voltant de 80 persones, entre participants en els diferents projectes, equip de suport, consultors de Galgano i tot l’equip directiu del CSI.

1. Implantació de Lean Healthcare: qualitat sense malbarataments

La primera jornada s’inicià amb una presentació meua sobre implantació de Lean Healthcare: qualitat sense malbarataments; tot fent èmfasi en la necessitat de transformació de l’organització per adequar-se a la “nova sanitat”, on seran aspectes imprescindibles la seguretat del pacient, la mesura de resultats, l’eficiència i, evidentment, centrada en el pacient. Es planteja el Lean Healthcare com una metodologia que s’està utilitzant, des de principis del nou segle, en organitzacions sanitàries de diferents països (veure mapa) amb excel·lents resultats i que ens pot ser de gran utilitat per la transformació del CSI.

L’objectiu principal del sistema és aconseguir una organització flexible, àgil i fiable per respondre a les necessitats de demanda de l’entorn, millorant la seguretat del pacient, la



qualitat del servei i reduint costos. El sistema es basa en la detecció permanent del MUDA (malbaratament), entès com tota activitat que consumeix recursos sense aportar valor a l’usuari.

També s’explicà la feina feta per identificar com pot ajudar la utilització de Lean en la consecució dels objectius del nostre Pla Estratègic 2009-2011.

Aquesta metodologia permet relacionar l’estratègia i els objectius (Que) amb la forma d’aconseguir-ho (Com) amb eines molt específiques i potents per al diagnòstic i la millora.

S’han format 70 professionals per donar suport i dur a terme els 19 projectes previstos fins a final de 2009, així com als nous projectes a dur a terme durant 2010.

2. Metodologia per a la gestió per processos

La directora de Planificació, Maria Rotllan, va explicar la nova metodologia per a la gestió per processos, després d’haver introduït diferents eines Lean, tant en el disseny, com en el control, millora i manteniment de l’esmentada millora en el procés.

3. Presentació de projectes

A finals de 2009 estava prevista la realització dels 19 projectes esmentats anteriorment i els dos projectes pilot, un total de 21 projectes.

Els responsables dels 12 projectes acabats en van fer la presentació (projectes que han fet el diagnòstic, implantat el pla d’acció i han obtingut els primers resultats o estan a l’espera de mesurar els resultats després de les millores implantades).

12 Projectes finalitzats presentats a les Jornades LEAN:

- Setmana gamba Kaizen Endoscòpies HGH (Sra. Loli Muñoz - Dr. Joaquim Abadal)
- Setmana gamba Kaizen Portalliteres del HGH (Sr. David Casas)
- Diagnòstic i pla d'actuació àrea d'urgències del HGH (Dra. Assumpta Ricard)
- Detecció de riscos en l'àrea d'hospitalització i implantació de pràctiques segures HSSH Dr. Benito Fontecha)
- Suport al disseny dels circuits de derivació de pacients segons la guia de pràctica clínica per la ICC. Programa d'atenció integral CSI (Dr. Carlos Romero)
- Diagnòstic i pla d'actuació per adequar el procés d'atenció programada del servei de COT a la demanda HDM (Sr. Andres Abad)
- Anàlisi i millora del compliment de la franja horària per a les altes hospitalàries HGH (Dr. Jordi Vilarasau)
- Reducció d'hores perdudes del Servei At. Domiciliaria. (Sr. Francesc Torres).
- Millora de la visibilitat de la informació clau del pacient: medicació, menjar i mitjans de contenció. Res. Collblanc Companys Socials (Sra. Maite Rubio).
- Detecció de punts crítics en la seguretat del pacient a través del procediment quirúrgic per CMA i implantació de mesures. HDM (Dr. Isidre Martí).
- Organització del treball en la Unitat 23 (llarga estada) per reduir els malbarataments associats a les activitats d'higiene i canvis posturals. HSSH (Sra. Isabel Benítez).
- Estudi per valorar cost-efectivitat de baixar pacients d'hospitalització a rehabilitació. Centre de Reh. de l'Hospitalet (Dr. Jesús Tinoco).

A finals de gener hi havia 9 projectes en curs, dos a l'espera d'implantar millores i 7 que es van iniciar més tard i estan en fase de diagnòstic o d'implantació del pla d'acció:

- **Rentat i desinfecció de mans i objectes abans i després del contacte directe amb el pacient, unitat 3 i àrea de reanimació de HGH** (Sra. Martina Gonzalez).
- **Adequar el procés de diagnòstic per imatge a la demanda HGH**(Dr. Jordi Català).
- **Reducció dels errors en la dispensació de medicaments del servei de farmàcia** (Dr. Eduard Hidalgo).
- **Implantació de mesures relacionades**

amb l'ús d'equips de electromedicina (Sr. Carles Golf)

- **Posar en control el procés d'atenció a la patologia crònica en adults al centres d'AP** (Dr. J.Manuel Albesa -Dr. David Ortíz)
- **Posar en control el procés de gestió de la contractació de personal** (Sra. Mireia Doménech- Sra. Montse Casas).
- **Reorganització de les UFISS de geriatría i pal.liatius** (Dr. Benito Fontecha.)
- **Redisseny del procés d'implantació de mesures relacionades amb la seguretat laboral** (Dr. Joan Bas – Sr. J. Manuel Chaves)
- **Implantació de mesures per reduir l'accidentalitat del personal assistencial a la Residència**

cia Fco. Padilla (Sra. Cristina Guillermo).

4. Resultats

La segona jornada es va dedicar fonamentalment a presentar resultats. Dels 12 projectes acabats, 10 van presentar resultats, 1 està pendent de fer una prova pilot i 1 encara no ha obtingut resultats.

Als resultats quantitatius s'han d'afegir altres més intangibles, però no menys importants, com han comentat diferents responsables de projectes: la menor pressió pels professionals, més seguretat a la seva feina i disminució de l'estrès.

Durant els debats de les dues jornades s'ha posat de manifest l'elevat coneixement dels participants de la metodologia Lean, la utilitat de les eines

i els avantatges de basar-se en dades objectives. A més, s'han posat de manifest les dificultats: relacionades amb la manca de comunicació o la falta de temps. A més, s'ha detectat que el principal coll d'ampolla ha estat el suport informàtic.

Per minimitzar aquestes dificultats en la 2ª jornada es presentà el pla de comunicació del projecte: "MUDAT" i la direcció va adquirir el compromís de millorar el suport informàtic, així com facilitar la implantació de millores i el seguiment de temes pendents o problemàtics.

Per la seva part Bruno Juanes, de Grup Galgano, va fer una presentació sobre Com superar les barreres en els projectes Lean, fonamentalment va recordar alguns dels continguts de la formació, relacionats amb les resistències al canvi i la necessitat de la perseverança i la constància, donat que malauradament no hi ha fórmules màgiques.

5. Conclusions i perspectives de futur.

- S'han acabat 12 projectes en el temps previst, un 60% del total.
- Han obtingut resultats en el temps previst 10 projectes, el 83% dels projectes acabats.
- Hem tingut un retard en el calendari al voltant dels dos mesos. De finals de desembre 2009 a final de febrer 2010. El retard ha afectat a 9 projectes.
- Les millores aconseguides, com a mínim, s'han de mantenir i consolidar en el temps.

A l'analitzar el nombre de projectes pendents és evident que varem ser molt optimistes a l'elaborar el calendari. D'altra banda, especialment el darrer trimestre, ha estat un període en el que ens hem focalitzat en la posada en marxa dels nous centres (Hospital de Sant Joan Despí Moisès Broggi i Centre d'Assistència Integral Dos de Maig).

Un altre element fonamental ha estat la complexitat de molts dels projectes abordats: àrea d'urgències, altes hospitalàries, organització de la feina a unitat de llarga estada, atenció a la patologia crònica, seguretat laboral i reducció d'accidents laborals.

Resultats més significatius del mètode LEAN:

- Nombre d'altres mèdiques HGH abans de les 11 h.: **increment del 125%**.
- Endoscòpies HGH: **increment del 20% productivitat i 70% dismin. estocks.**
- Urgències HGH: **increment triatge 3%**, resta indicadors sense millores.
- Millora citacions de consultes COT CAIDM-HSJD: **reducció temps d'espera per programar visites de 8 dies a 1 dia**.
- **Implantació de la visita única** a COT CAIDM-HSJD a tots els casos que ho permeti la patologia.
- Risc en CMA HSJD-CAIDM: **disminució indicador NPR** a valors inferiors al 50% del nivell inicial.
- Res. Collblanc: gestió visual d'informació clau de pacients a tota la residència, amb **increment de seguretat i satisfacció usuaris i professionals.**
- Riscos hospitalització Sociosanitari: accions implantades, però no tenim la referència del punt de partida per comparar.
- Serv. At. Domiciliària (SAD): **dismin. Hores perdudes del 0,6%**.
- SAD: Certificació UNE del servei i **certificació ISO** del sistema de gestió.
- Organització del treball unitat llarga estada Sociosanitari: **dismin. temps desplaçaments**, temps de comandes i altres activitats sense valor afegit.
- Organització llarga estada Sociosanitari: **increment temps presència amb pacients**, millora puntualitat i supervisió menjars.
- Cost-efectivitat trasllat pacients hospitalització a rehabilitació HGH: **menys temps per la recuperació del pacient**, recuperació amb **més funcionalitat**, triple de temps de durada sessió rehabilitació per pacient, **disminució de estades** i, per tant, reducció de costos.

La previsió actual és acabar tots els projectes en curs durant el mes de febrer, de forma que el 31 de març tots els projectes puguin aportar resultats de les mesures implantades.

Per al 2010 ens plantejem dos tipus d'objectius:

- 1- Posar en control els processos clau, d'acord amb la nova metodologia.
- 2- Fer al voltant de 30 setmanes Gemba – Kaizen en tot el Consorci, per obtenir millores de forma més ràpida i que es facin extensives a tota l'organització.

Per aconseguir aquestes fites s'ha d'incrementar el nombre de membres de l'equip de suport, fer nous períodes formatius, revisar les prioritats informàtiques i millorar la funció de facilitadors dels equips directius.

Finalment, agrair la feina feta als responsables, altres persones que han participat en els diferents projectes i a l'equip de suport format per la Dra. M. Rotllan, Sra. M. Vila, Sra. L. Ferrús, Sra. Mª J. Martínez, Sra. C. Mompó, Dr. J. Vilarsau i Dr. B. Fontecha.

La implantació del Lean és una tasca a mig-llarg termini, on a través de la millora contínua dels processos, l'estandardització i l'eliminació del MUDA s'aconsegueix una base sostenible en el temps per arribar a construir organitzacions excel·lents.

Com deia el professor Joseph M. Juran: "All improvement takes place project by project . . . and in no other way" (Tota millora s'aconsegueix projecte a projecte i no d'altra forma).