ASF
Azienda Sanitaria Firenze

NUOVA ORGANIZZAZIONE IN ASF
intensita' di cure, processi, lean

Bologna, 29 Marzo 2012

Luigi Marroni
Direttore Generale ASF

Azienda Sanitaria Firenze
Servizio Sanitario della Toscana

ASF: i nostri numeri

- 1,54 €/miliardi valore della produzione
- 850.000 assistiti in 33 comuni
- 6700 dipendenti, 800 medici convenzionati
- 6 ospedali, 150 presidi territoriali
- 13 cliniche provate
- 86 residenze per anziani / rsa

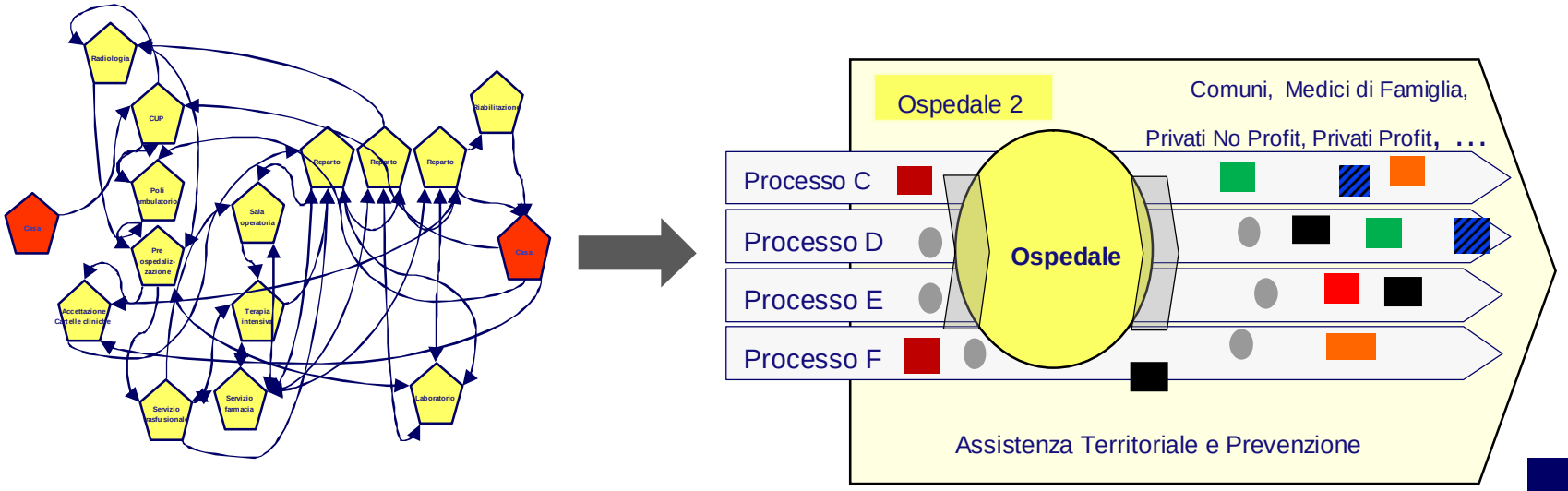
Cosa avviene ogni giorno in azienda (alcuni dati):

- 29.000 ricette, 4.400 prenotazioni, 900 interventi a domicilio
- 230 ricoveri, 1.200 chiamate e 250 interventi del 118
- 400 presentazioni al pronto soccorso e 430 trasporti sanitari
- 2.000 pazienti assistiti per tossicodipendenze
- 1.800 interventi di riabilitazione e 3.000 prelievi

ASF

Il Processo Produttivo

- Ancora oggi il sistema ha una **frammentazione del processo produttivo**
- **molteplicità di operatori** (pubblici e privati, singoli e aziende) non sempre coordinati ed orientati al raggiungimento di un obiettivo finale comune e ben definito. Aspetti contrattuali e sindacali
- una **re engegnierizzazione e integrazione dei processi**, supportata dalle **tecnologie ICT** e da un sistema di **accordi e negoziati**, sotto una **robusta governance** potrebbe una evoluzione del sistema



ASF

Strategia Lean

strategia per sopravvivere e prosperare

COME

- organizzazione per processi
- approccio lean
- sviluppo strumenti
- micro ottimizzazione

COSA

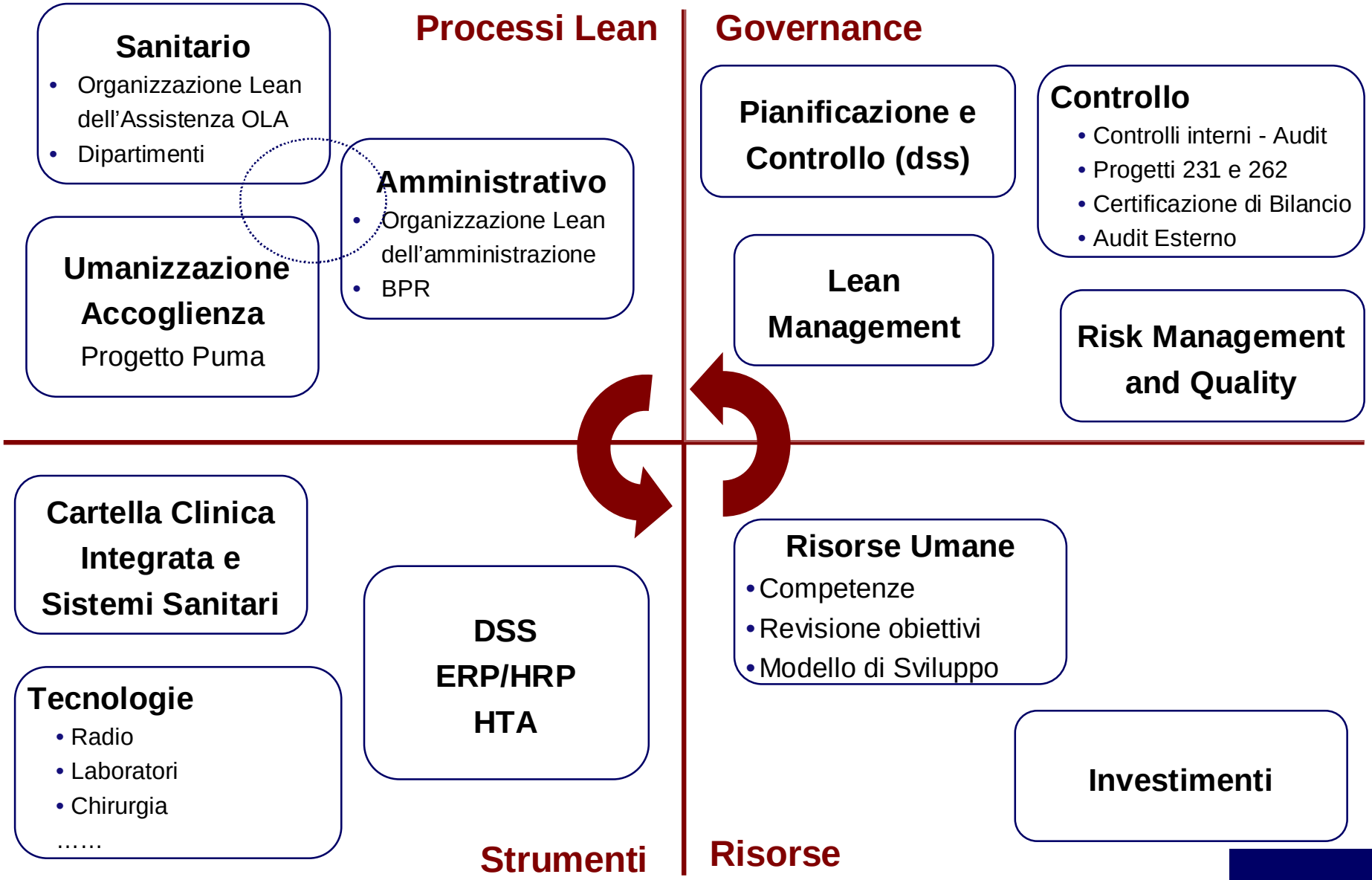
- processi ospedali
- processi amministrativi
- processi territoriali
- processi decisionali e governance

CHI

- risorse umane
- management

ASF

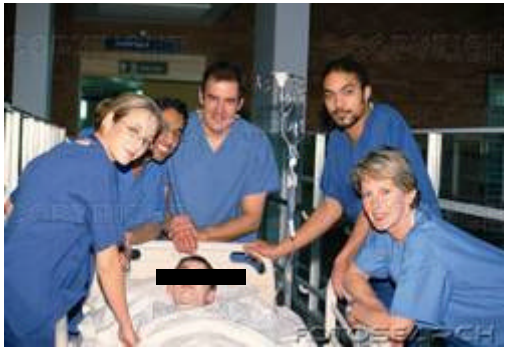
Strategia Lean



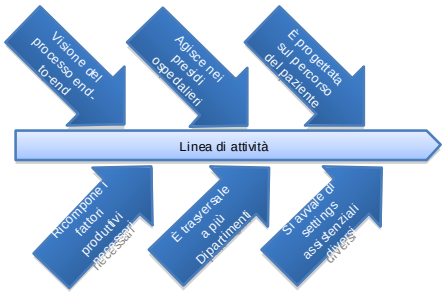
ASF

Lean Organization

- flusso del valore per il paziente
- principi della lean organization
- Intensità di cure
- coinvolgimento

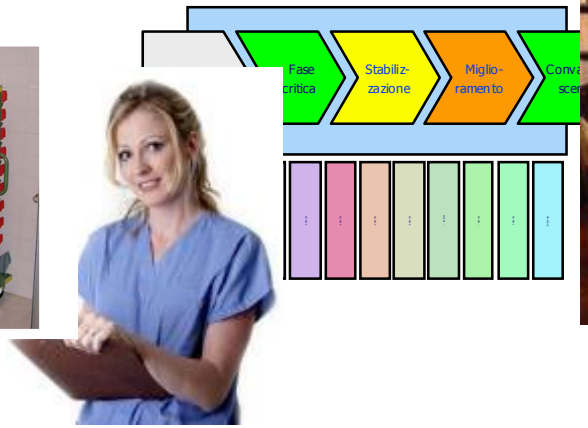


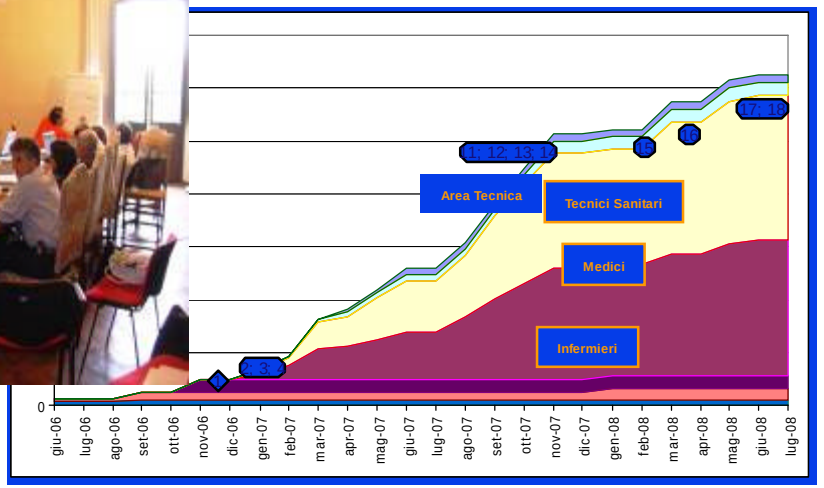
modello di linea



OLA
Organizzazione Lean dell'Assistenza

abbiamo lanciato un profondo "BPR" per l'intera azienda

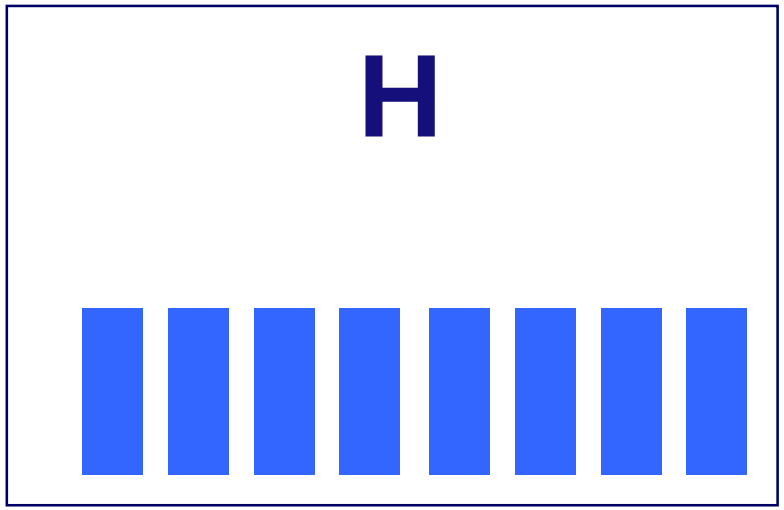




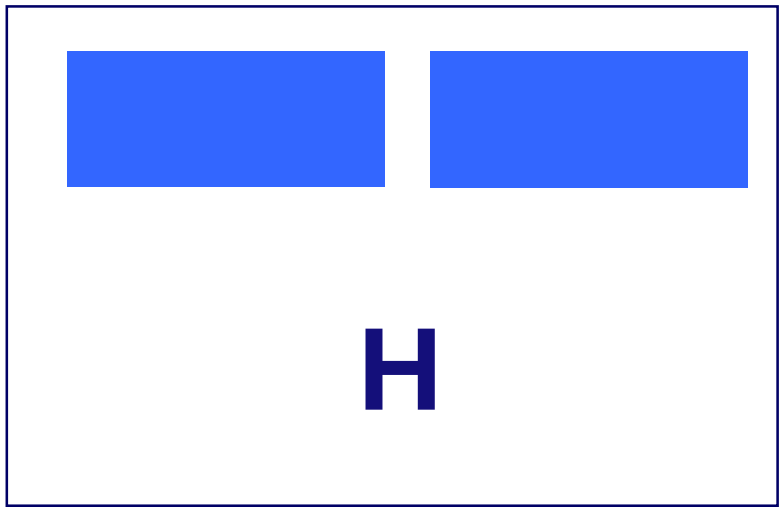
Lean Organization

abolizione dei reparti

ieri



oggi



ASF

Lean Organization

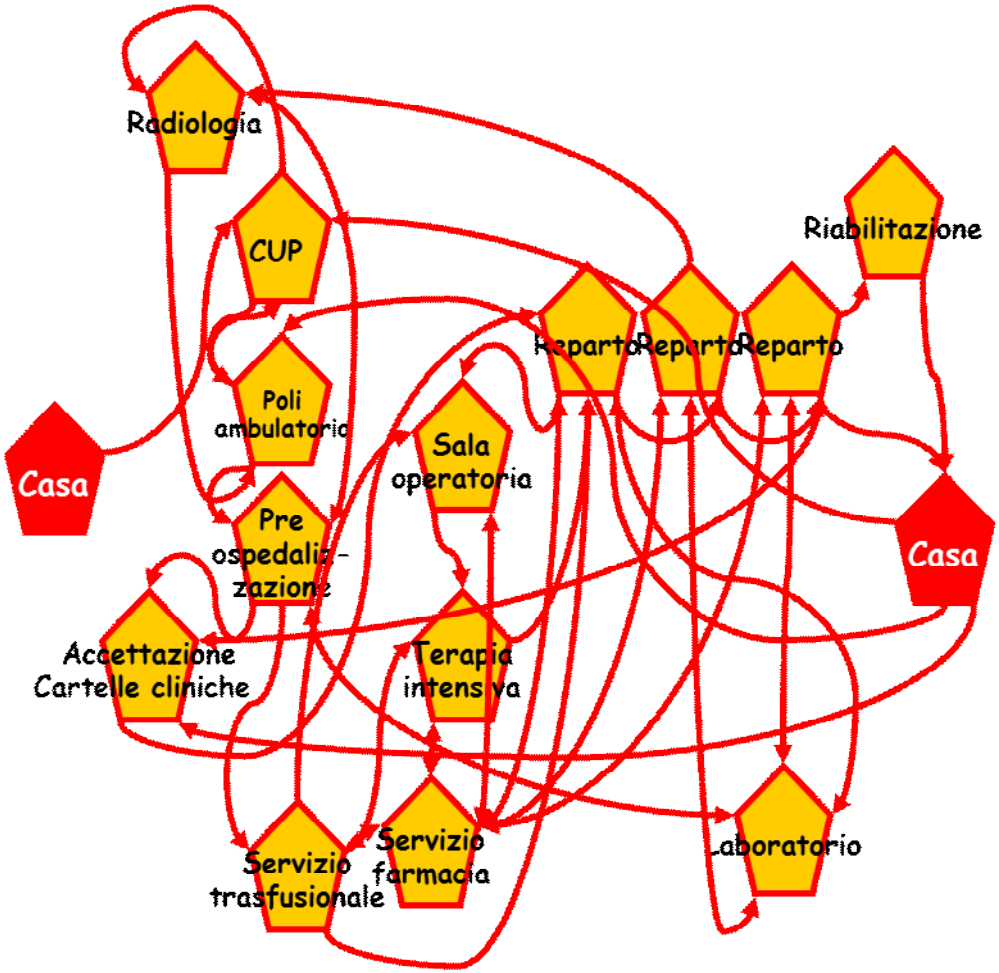
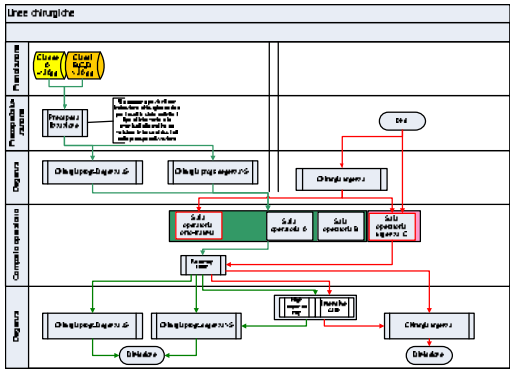
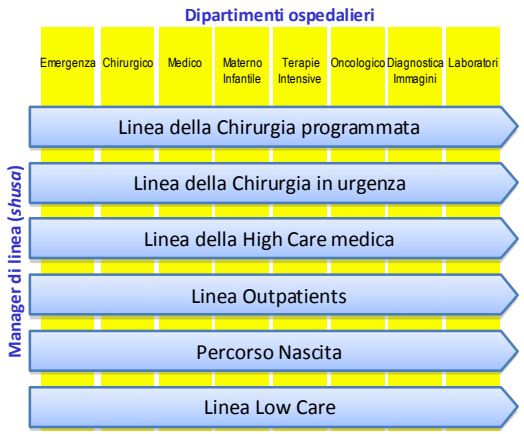


Diagramma percorso di un paziente chirurgico in elezione
Ospedale S. M. Annunziata

re-disegno flussi



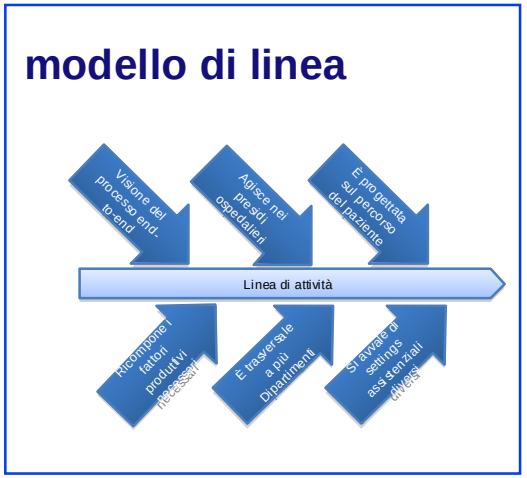
linee in ospedale



ASF

Lean Organization

linee di produzione in ospedale



Dipartimenti ospedalieri

Manager di linea

Emergenza	Chirurgico	Medico	Materno Infantile	Terapie Intensive	Oncologico	Diagnostica Immagini	Laboratori

- Linea della Chirurgia programmata
- Linea della Chirurgia in urgenza
- Linea della High Care medica
- Linea Outpatients
- Percorso Nascita
- Linea Low Care

ASF

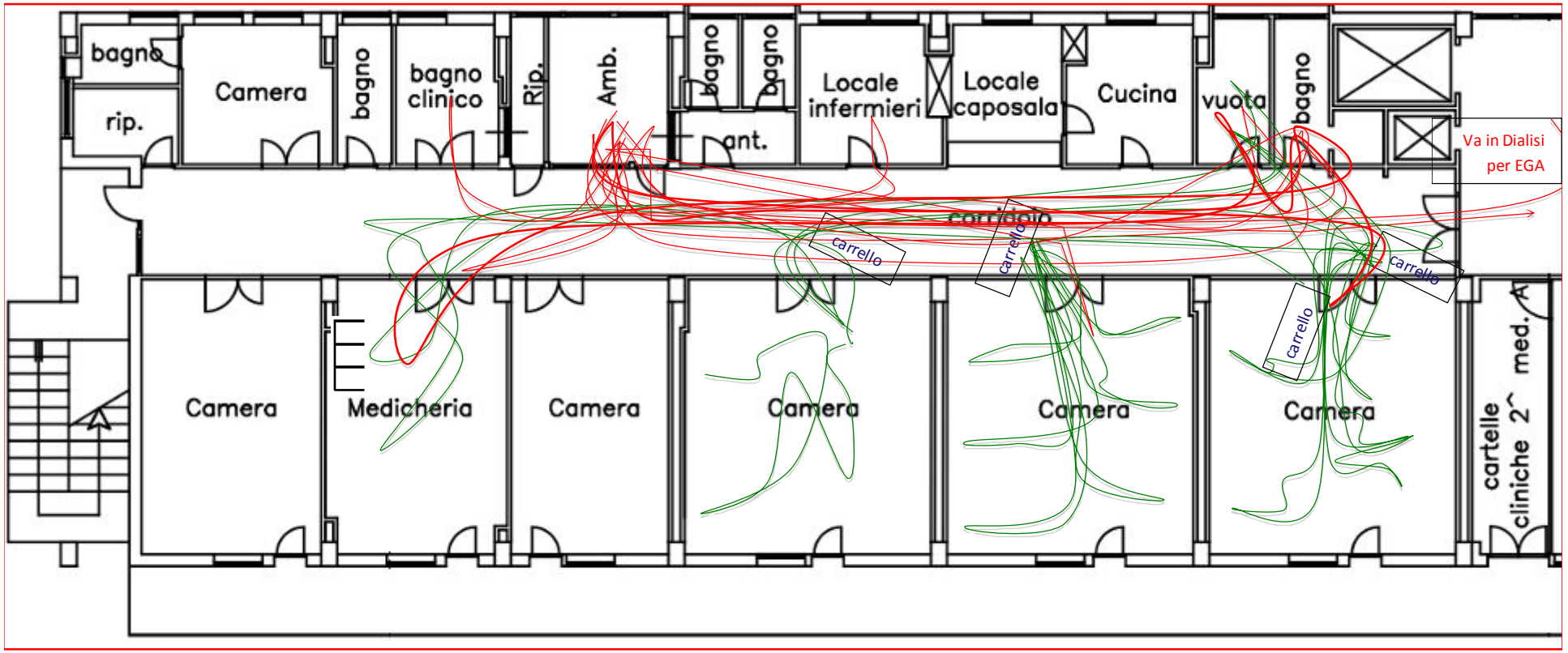
Lean Organization

Anna

Paolo

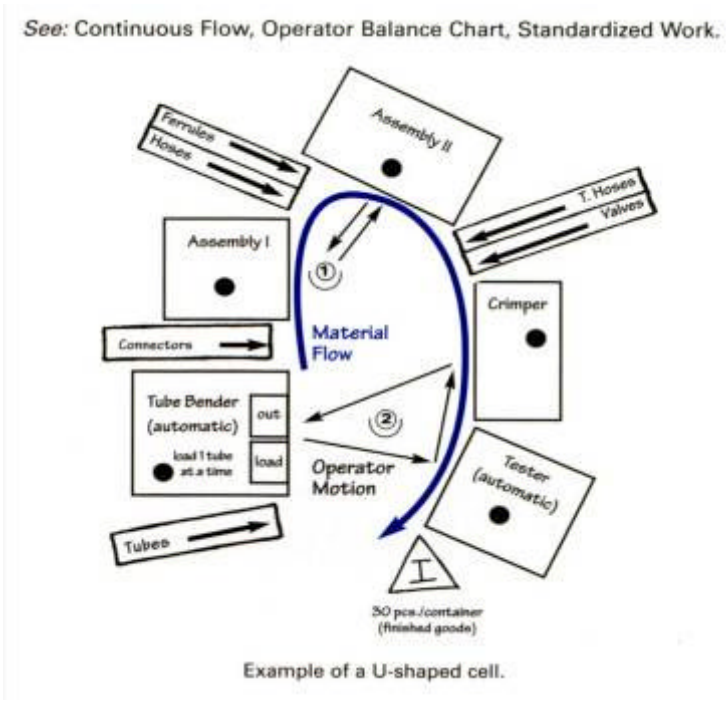
timeline

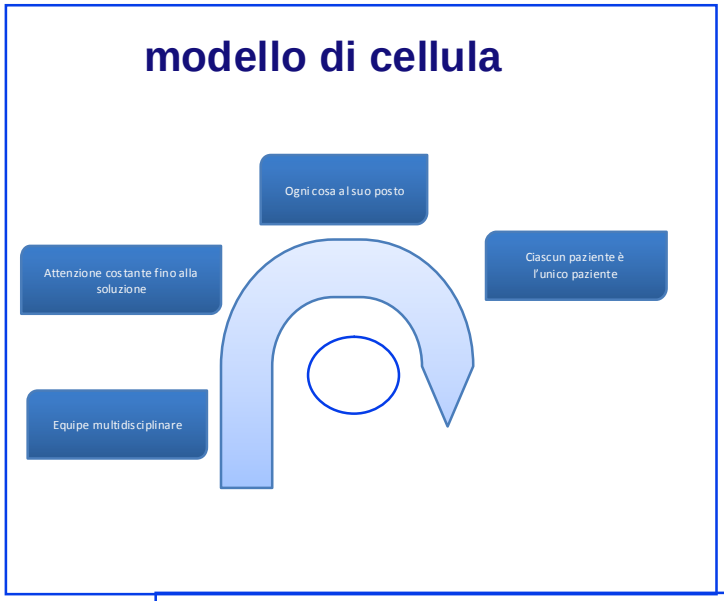
8:15	8:45	9:15	9:45

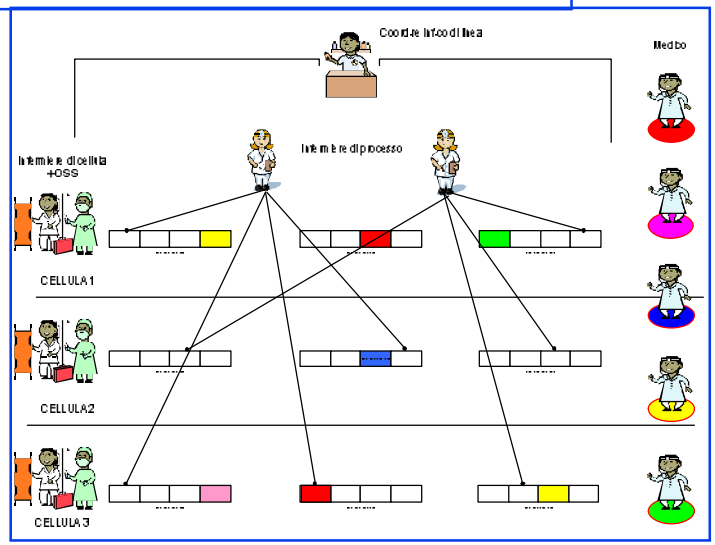


ASF

Lean Organization



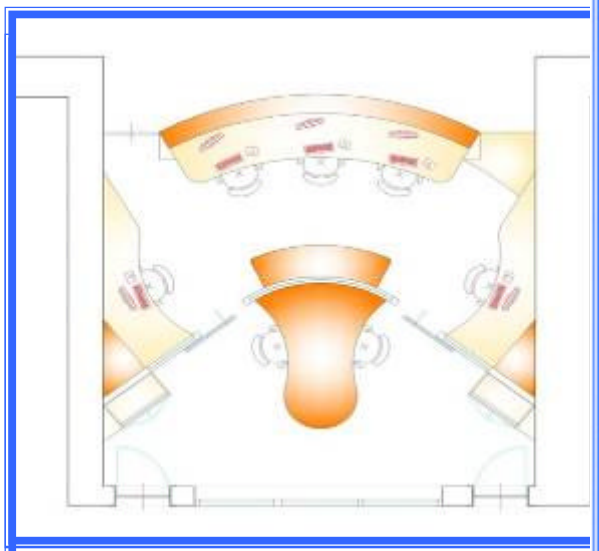




ASF

Lean Organization

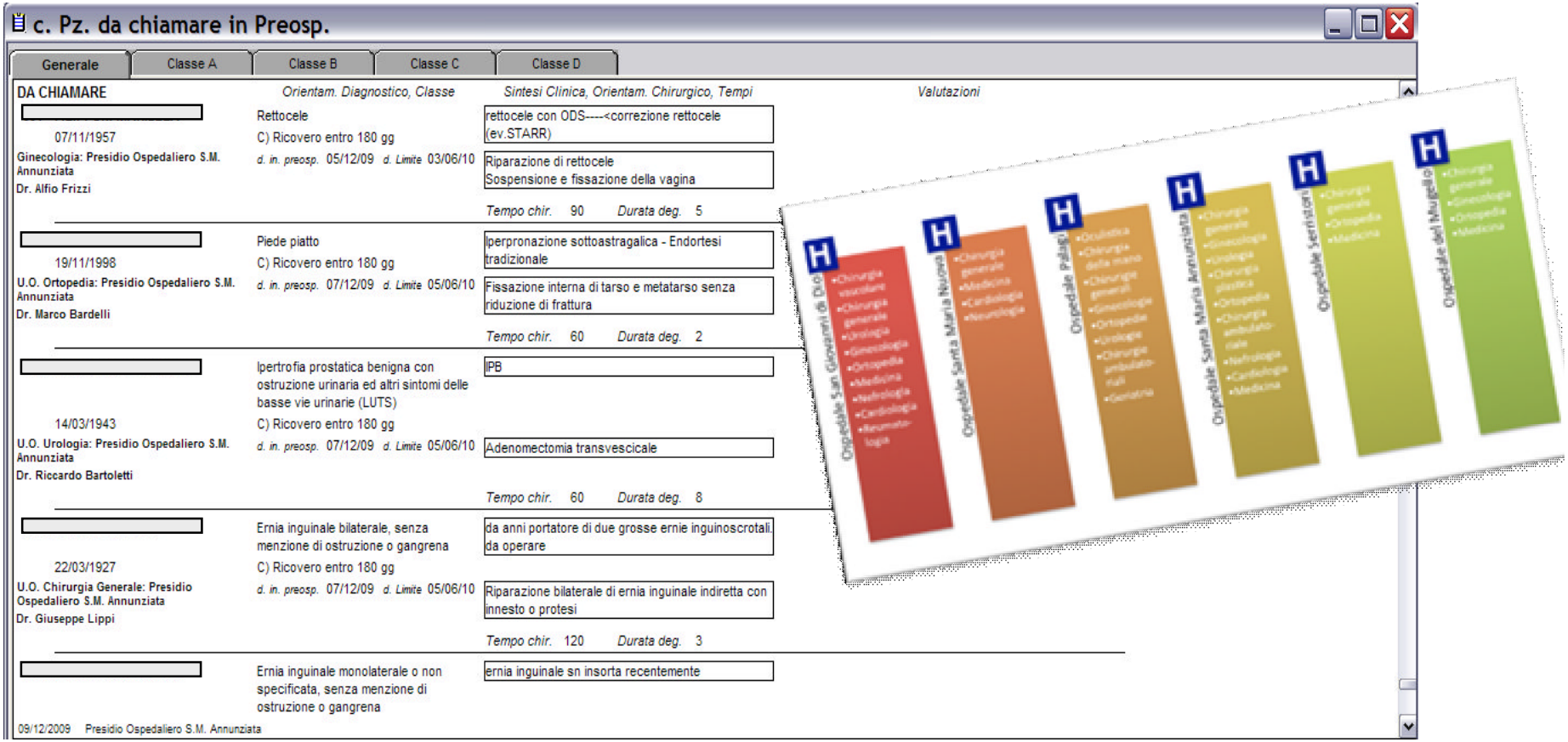
modello architettonico



ASF

Processi e ICT

- cartella clinica con i nuovi processi
- informatizzata
- tutti gli ospedali



ASF

Processi e ICT

RE ENGINEERING PROCESSI

LIS: laboratorio innovazione in sanità

Area Sanitaria

Ospedale Digitale	Ospedale Territorio	Territorio
cartella clinica integrata	il cuore 24 h	consumi farm. npc
sist.tracciamento pazienti	un solo paziente	medicina iniziativa
ammissione adt	real time surgery	fascicolo sanitario	medicina predittiva
clinical path	governance	tele riabilitazione	gestione relazione medico/paziente
sale operatorie	name		

radiologia digitalizzata ris pacs ----------->

laboratorio centralizzato / laboratorio virtuale / sms

ASF

Processi e ICT

RE ENGINEERING PROCESSI

LIS: laboratorio innovazione in sanità

Area Amministrativa

Demate rializzazione	Relazione Utente	Gestione
Delibere on Line	Prenotazione on line	Pianificazione e Controllo DSS
Ciclo Attivo e Passivo Fatture	Pratiche on Line	Varianze di Costo
Ordinativo Elettronico	Risultati an. on line	Gestione Procedure
Fast Factoring	URP on line	Sistema Amministrativo Integrato
E Prescription	Pagamenti Multicanale	

ASF

Pianificazione e controllo

Ciclo di pianificazione e controllo

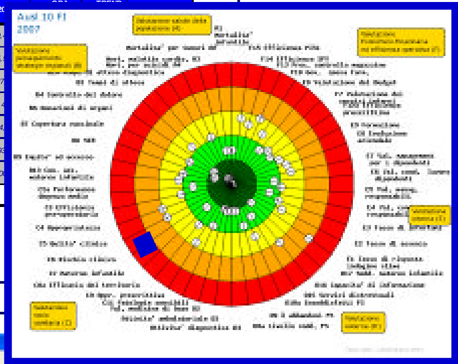
1. PIANIFICAZIONE PLURIENNALE – PROGRAMMAZIONE
2. PIANIFICAZIONE ANNUALE – BUDGET
3. CONTROLLO
4. MONITORAGGIO DEGLI SCOSTAMENTI
5. ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI E DEI PROCESSI

INDICATORI*	2004	2005	2006	Gen-Mar 2007	Gen-Giu 2007	Gen-Set 2007	Gennaio - Ottobre 2007	OBJ	TREND	RISPETTO OBIETTIVO
Degenza media colecistectomia laparoscopica	3,82	3,49	3,31	3,05	2,99	3,01	3,00	4,9	↑	SI
Degenza media prostatectomia - non videolaparoscopica	*8,59*	*9,92*	*9,81*	*9,28*	*9,29*	*9,02*	*9,08*	-	↑	-
Degenza media prostatectomia videolaparoscopica	-	-	*3,41*	*4,21*	*3,58*	*3,68*	*3,66*	-	↓	-
Degenza media prostatectomia - totale	8,59	7,42	5,94	6,71	6,47	6,11	6,06	7,33	↓	SI
Degenza media isterectomia	6,73	7,57	6,86	6,68	6,77	6,67	6,64	6,27	↑	NO 0,42%
Degenza media pre-operatoria	3,27	2,82	2,22	1,13	1,14	1,30	*1,31*	1,37	↑	SI
Percentuale drg medici da reparti chirurgici	18,44%	18,15%	15,88%	13,11%	13,72%	14,37%	*13,98%*	16,51%	↑	SI
Percentuale colecistectomia in DS	1,40%	1,00%	9,29%	9,65%	17,52%	17,31%	15,38%	20,00%	↑	NO -4,62%
Percentuale di fratture dell'anca operate entro le 48h	28,86%	20,85%	21,35%	26,03%	22,92%	23,19%	23,83%	62,90%	↑	NO 39,07%
Percentuale parti cesarei depurato	26,28%	18,41%	20,72%	11,94%	10,62%	10,00%	*9,76%*	16,00%	↑	SI

Note: la rilevazione si riferisce ai presidi ospedalieri*

INDICATORI (rilevazione S. Anna**)	NOTE	Risultati 2006	Gen-Set 20[illegible]	OBJ	TREND	RISPETTO
Tempestività invio SDO		-	*80,[illegible]*			
Tempestività invio Certificati Assistenza al Parto	Rilevazione al 20/11/07	-	*75,[illegible]*			
Tasso di ricovero per polmonite ? 60 anni	Si tratta di un dato su cui l'Azienda Sanitaria di Firenze non può esercitare alcun tipo di controllo	*754,06*	*827[illegible]*			
Tasso di ricovero per scompenso ? 65 anni		*1.497*	*1.4[illegible]*			
Tasso di ricovero per diabete con cc a lungo periodo > 17 anni	-	*14,32*	*14,[illegible]*			
Tempi di attesa per prestazioni diagnostiche (30 giorni)	-	-	*93[illegible]*			
Tempi di attesa per le 7 prestazioni ambulatoriali (15 giorni)	-	*87%*	*10[illegible]*			

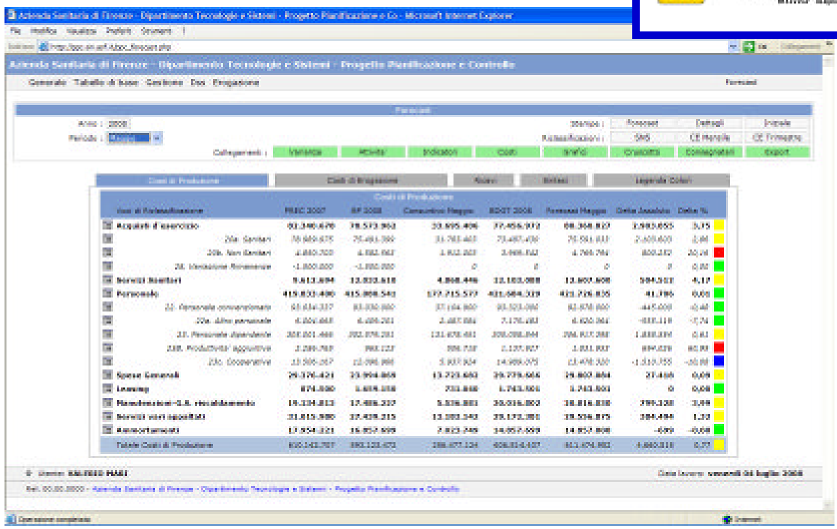
*Note: ** i dati sono comprensivi degli istituti privati*



Cruscotto Indicatori sanitari

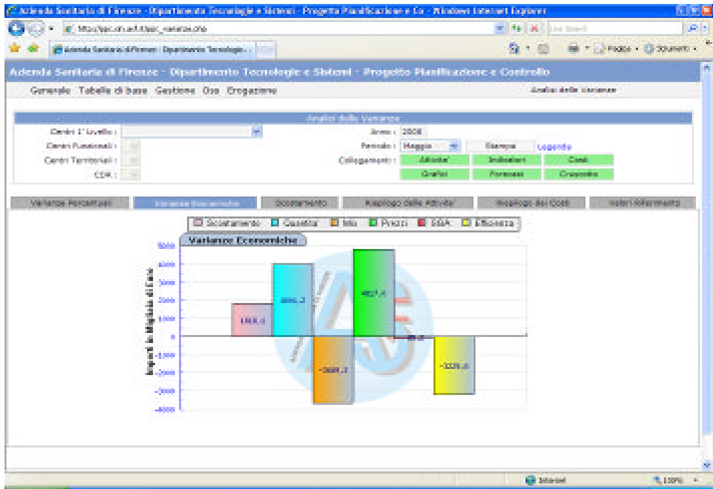
Cruscotto Obiettivi

- Riorganizzazione dei laboratori ↑
- Tempi di attesa ↑
- Continuità assistenziale ↔
- Ospedali per intensità di cura ↑
- Intramoenia ↑
- Riorganizzazione Pronto Soccorso ↑
- Obiettivi di performance ↑
- Progetto Hospice ↑



dss: Analisi di Costo e Forecast

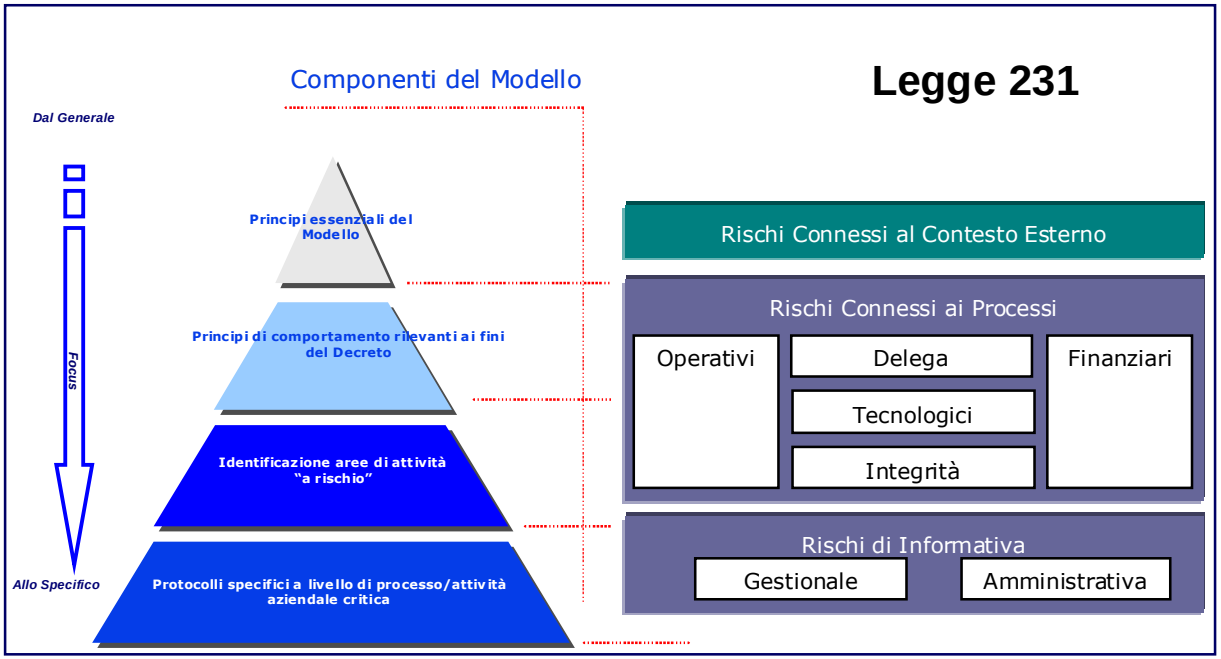
Dss: Analisi Varianze di Costo



ASF

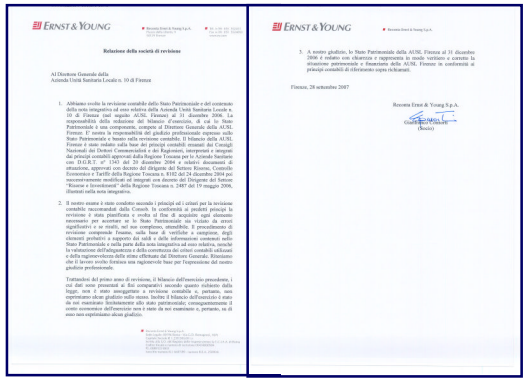
Controllo Governance

Legge 231



Bilancio Sociale

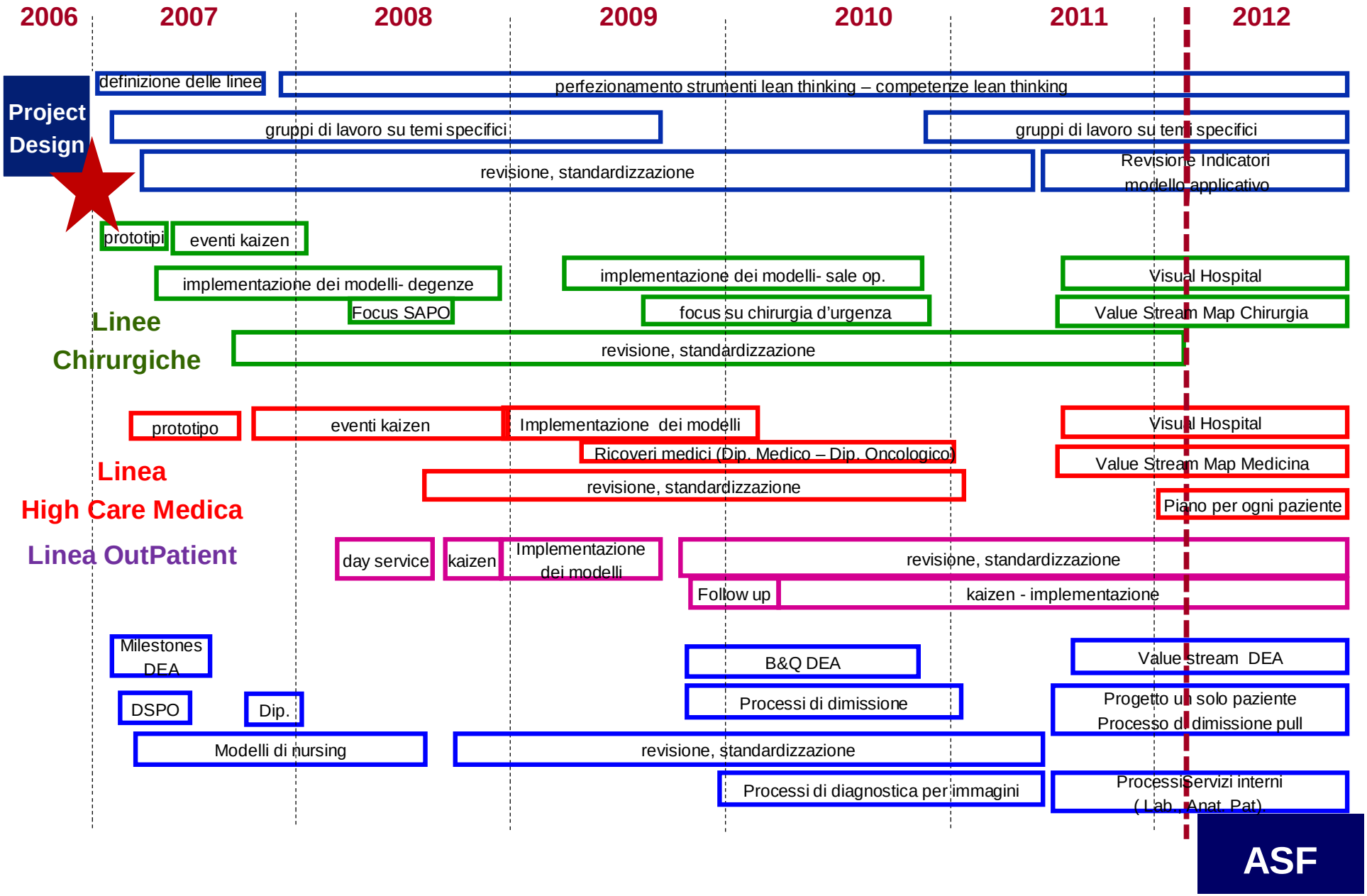
Certificazione di Bilancio



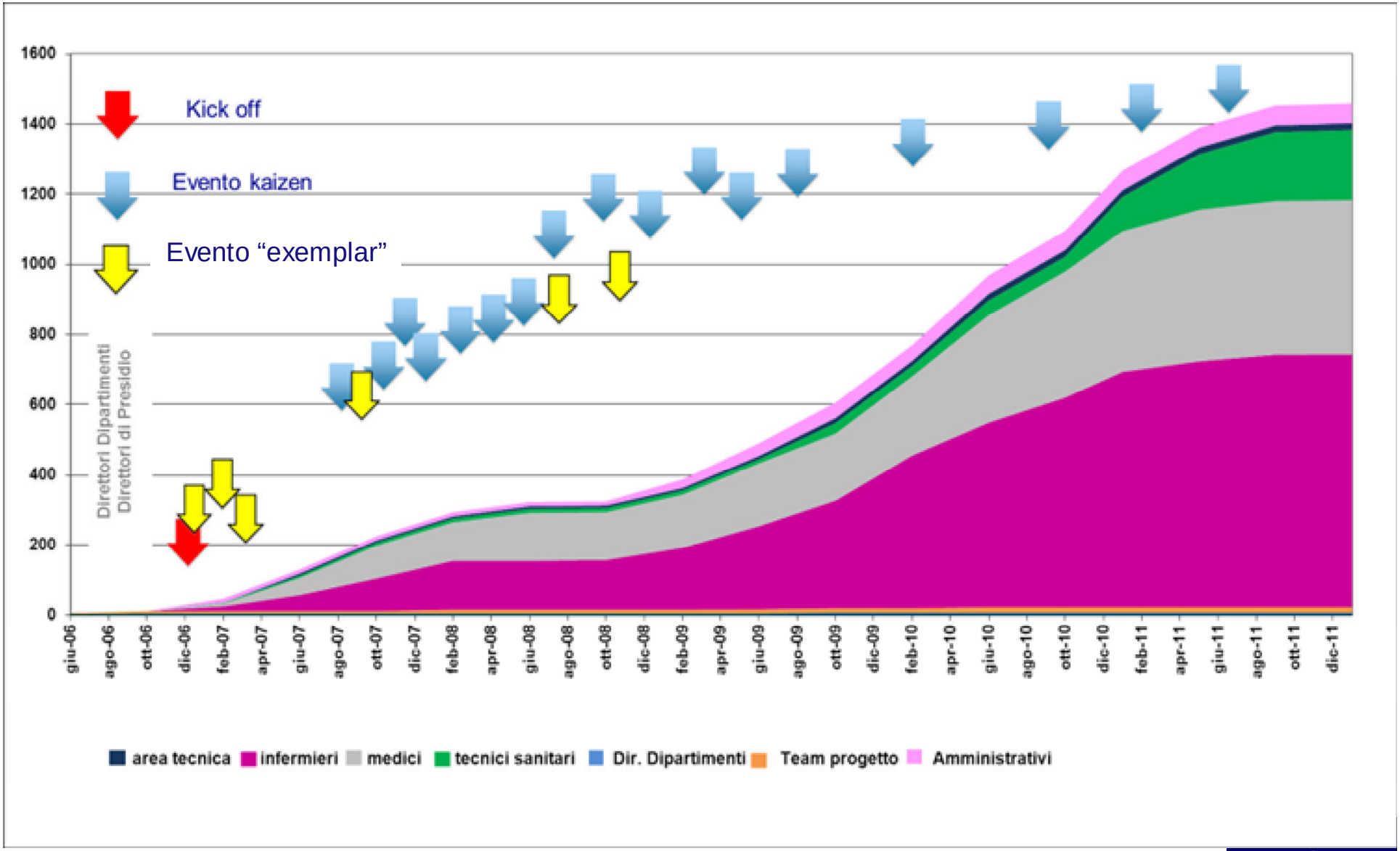
Progetto 262

ASF

Il Programma



Il Personale Coinvolto



ASF

Progetto Risorse Umane

- revisione valutazione
- metodo competenze (1200 dirigenti)
- management review formale
- quality award aziendale
- incentivazione attività scientifica

- revisione carriere
- progetto talenti
- stages e job posting

- ascolto
- comunicazione coinvolgimenti
- cascade program

ASF

Risultati ad oggi

↑ 30%

N. standard procedures

ASF

Risultati ad oggi

↓ 20%

Meters

ASF

Risultati ad oggi

↓ 50%

N. warehouses

ASF

Risultati ad oggi

↓ 50%

N. paper forms

ASF

Risultati ad oggi

40%

N. duplicated informations

ASF

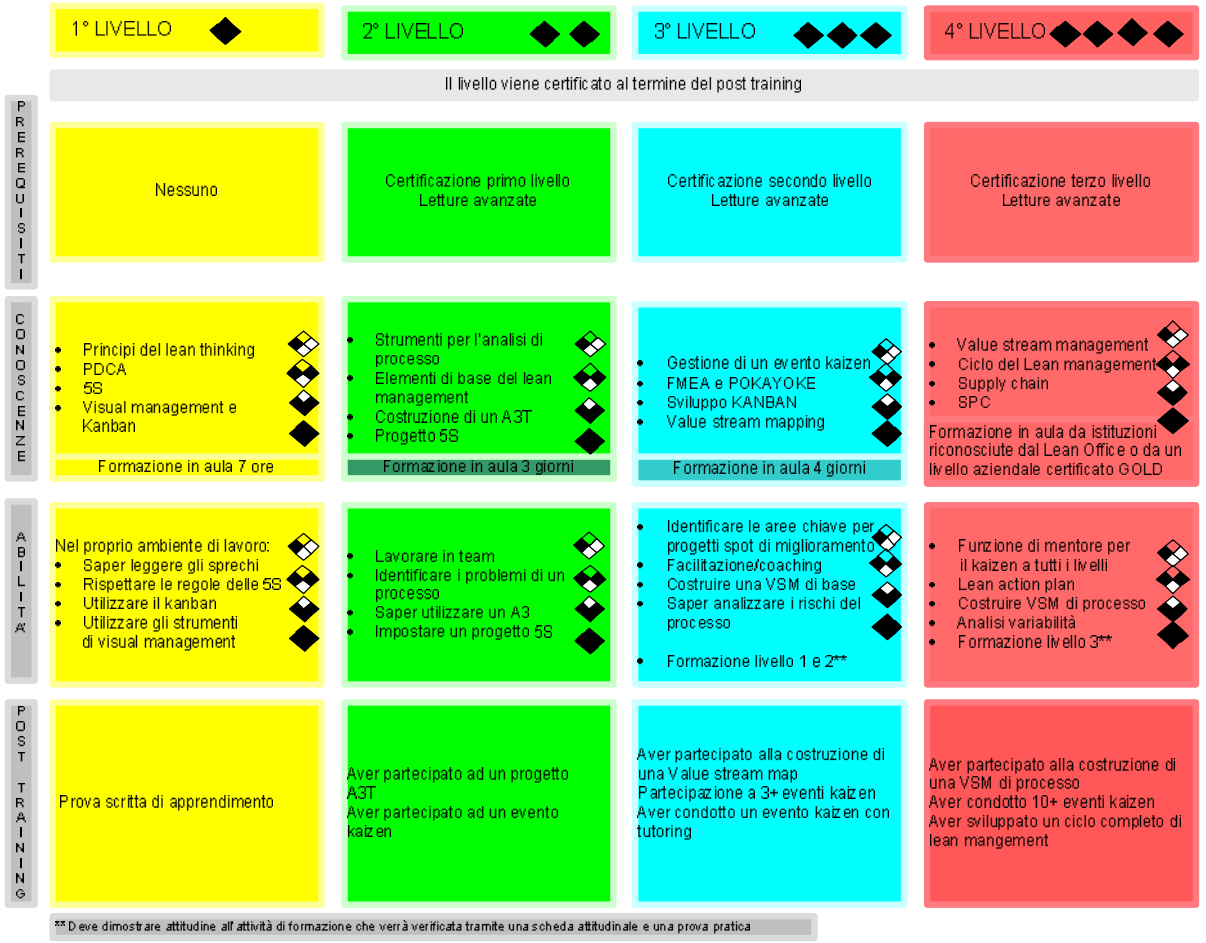
Risultati ad oggi

Produzione 2004-12	+ 28% circa
Personale (fte)	- 9,2%
Personale Amministrativo	- 20%
Minuti Infermiere con Paziente	+ 50%
Pazienti per letto/anno	da 48 a 69
Letti Ospedalieri Ord.	da 1180 a 856

ASF

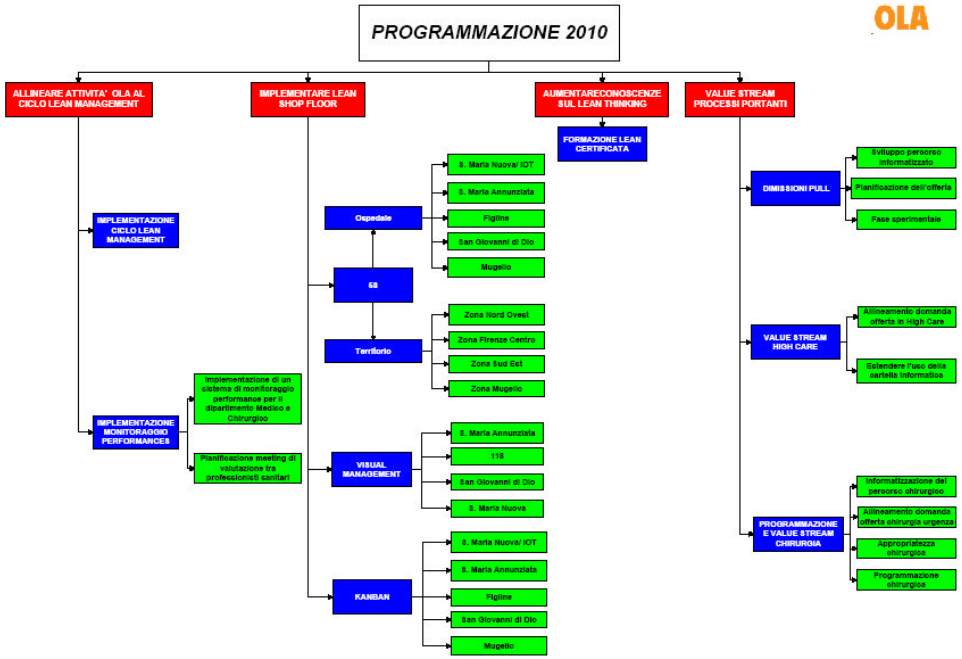
Formazione

programma formazione certificata lean



ASF

Deployment



ASF

Next Step

Stream 2012

- Stabilizzazione progetto gestione pull delle dimissioni complesse e Revisione sistema riabilitazione
- Wave 2 visual hospital
- Allineamento servizi al takt time
- Allineamento attività linee e dea al takt time
- Wave 2 value stream map area medica
- Wave 2 value stream map area chirurgica
- Gruppi di miglioramento (continuazione)

ASF

Tutto facile?

- aspetti socio-tecnici
- motivazione e rispetto
- approccio win/win
- commitment
- manutenzione
- strumento e non un fine

ASF

09.05.2008

grazie per
la vostra attenzione

ASF