

Elaborato di Concorso***Applicazione della Lean Organization in sanità: quali vantaggi per il benessere degli operatori sanitari?*****1. Premessa**

È definito Sistema Socio-Sanitario l'insieme delle istituzioni, delle organizzazioni e delle risorse dedicate alla produzione di azioni in campo sanitario e sociale ed esso, come in tutti i sistemi che tra loro interconnessi compongono la società, è stato caratterizzato da evoluzioni e modifiche repentine, in particolare negli ultimi decenni. L'incremento dei bisogni di assistenza collegato ad una sempre maggior riduzione di costi richiede il ripensamento di strategie e modelli gestionali; l'innovazione non solo tecnologica ma anche organizzativo-gestionale diventa un fattore critico di successo imprescindibile, a supporto della competitività e della sopravvivenza dell'azienda sanitaria stessa¹.

In questo contesto mutato, ed in particolare nei setting ospedalieri, dove vi è sempre più lavoro da svolgere che tempo a disposizione, è necessario sperimentare processi assistenziali che seguano sempre più la logica del "prendersi cura", che pongano come priorità la riduzione degli sprechi, in favore della valorizzazione delle risorse disponibili².

Le persone che lavorano all'interno delle aziende socio-sanitarie, luoghi in cui si vivono ogni giorno intense esperienze dal punto di vista umano, sono di enorme rilevanza poiché rappresentano i principali creatori del valore che l'azienda eroga e pertanto diventa fondamentale il benessere degli stessi, garantendo ambienti di lavoro che ne riconoscano il valore, che li motivino e che ne tutelino l'integrità psico-fisica. Inoltre, evolvere realmente verso un'azienda che riconosca il valore della persona, sia essa lavoratore dipendente o utente, rappresenta certamente un'efficace strategia di reclutamento e di fidelizzazione.

Tuttavia nella maggior parte delle aziende socio-sanitarie la sensazione più diffusa tra il personale dipendente è quella di dover ogni giorno sprecare una quantità inaccettabile di energie per "sopravvivere" al caos³.

Con la consapevolezza che nel settore della salute non vi sono soluzioni semplici alle numerose e complesse sfide quotidiane, è bene che vi sia comunque la motivazione, attraverso tentativi ed esperimenti organizzativi, a migliorare i processi di lavoro, per una maggior qualità del lavoro stesso, elemento essenziale per un'efficiente "produzione" ⁴.

Indubbiamente il benessere di un'organizzazione passa attraverso il benessere dei suoi operatori; questo rappresenta un tema cruciale, tra le principali responsabilità della Direzione Assistenziale delle Professioni Sanitarie e Sociale (DAPSS), garante dell'efficacia ed efficienza dei processi assistenziali rivolti al paziente.

¹ Bianciardi C., Bracci L., Burroni L., Guercini J., (2014) *Lean Thinking in sanità: da scelta strategica a modello operativo*. Milano: società editrice Esculapio.

² Pennini A., (2013) *Strumenti di management per i coordinatori delle professioni sanitarie*. Milano: McGraw Hill.

³ Koloroutis M., (2015) *Cure basate sulla relazione, un modello per trasformare la pratica clinica*. Milano: casa editrice ambrosiana.

⁴ Baumann A., (2007) La rilevazione dei carichi di lavoro nella determinazione del fabbisogno di personale. *Professioni Infermieristiche*, 60(1): 52-60.

2. L'attenzione al benessere degli operatori sanitari come strumento di *management*

Numerosi studi in letteratura hanno come oggetto di ricerca la salute degli operatori sanitari, prendendo in esame in particolare aspetti legati al benessere psicologico, alla soddisfazione personale, ai livelli di *stress* e *burnout*. Si tratta, infatti, di elementi di notevole importanza, poiché è scientificamente dimostrata la loro correlazione con scarsi esiti nei processi di lavoro, bassa qualità delle relazioni ed elevato *turnover*⁵.

Stress e *burnout* caratterizzano fino al 40% del personale infermieristico e circa un operatore su cinque dichiara di voler abbandonare il proprio posto di lavoro; questi sono solo alcuni dei dati che ci aiutano a comprendere la dimensione del problema⁶.

Pertanto, l'attenzione dell'azienda a questi aspetti non può essere ridotta a fattori puramente economici, ma piuttosto è importante l'identificazione e la minimizzazione dei fattori di rischio principali, in una logica che prediliga la creazione di un vero e proprio *welfare* aziendale. In particolare nel settore dei servizi alla persona, molto, relativamente a *stress*, *burnout* e *turnover*, dipende da fattori organizzativi modificabili. La correzione di aspetti organizzativi disfunzionali, infatti, porta spesso con sé numerosi risvolti positivi, per l'azienda e per il lavoratore: una maggior sensazione di benessere, il miglioramento dell'ambiente di lavoro, la riduzione del carico di lavoro percepito, la diminuzione delle negatività, della sensazione di esaurimento emotivo e della volontà di abbandonare la professione⁵.

D'altro canto, una scarsa attenzione alla qualità del lavoro ed al benessere degli operatori sanitari ha ricadute significative per l'azienda, non solo in termini di affiliazione (dell'utenza e dei professionisti), ma anche in termini economici, per far fronte a ritardi, assenteismo, reclutamento e *re-training* continuo di neoassunti, scarse *performance* professionali⁷.

Pertanto, vi è una buona probabilità che la reingegnerizzazione dei processi di lavoro, secondo una logica che ponga al centro l'assistito e il benessere del personale dipendente, possa portare risultati positivi per l'azienda.

3. Applicazione del *Lean Thinking* presso ASST-Sette Laghi

Con la Legge Regionale 23/2015, l'azienda Ospedaliera Universitaria di Varese, già riconosciuta di rilievo nazionale e di alta specializzazione, diventa Azienda Socio-Sanitaria Territoriale (ASST) dei Sette Laghi, nell'ottica dell'integrazione dei servizi sanitari e sociali erogati all'utenza delle sedi ospedaliere e di quelle territoriali. Questa evoluzione amministrativa porta ad un'importante crescita della complessità gestita; nelle diverse sedi di ASST, infatti, vengono quotidianamente messi in atto numerosi processi di lavoro, tesi all'erogazione dei servizi dei diversi settori. ASST dei Sette Laghi ad oggi conta più di cinquanta sedi e coordina l'operatività di circa 5000 dipendenti al servizio di più di mezzo milione di cittadini.

ASST Sette Laghi, come tutte le organizzazioni sanitarie simili per dimensioni e bacino di utenza, è caratterizzata da elevata complessità, dettata in particolare dalla ricerca costante di un equilibrio tra la quadratura organizzativa e delle risorse, con le relazioni e le emozioni (conflitti, *stress*, *burnout*)⁸ delle persone che vi transitano, per ricevere o erogare prestazioni, cura e assistenza.

Spesso, in questo genere di contesti, la sensazione più diffusa tra i lavoratori è quella di essere sopraffatti dalla mole di lavoro, di non avere sufficiente tempo da dedicare al paziente, di non lavorare al massimo delle proprie potenzialità; tuttavia, la buona qualità dell'assistenza sanitaria è un diritto di ogni paziente e lavorare su questo punto rappresenta una priorità assoluta.

⁵ Liu W., Zhao S., Shi L., Zhang Z., Liu X., Li L., et al. (2019) Workplace violence, job satisfaction, burnout, perceived organisational support and their effects on turnover intention: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 8.

⁶ Dall'Ora C., Ball J., Reinius M., Griffiths P., (2020) Burnout in nursing: a theoretical review. *BMC* 18:41

⁷ Vahey D., Aiken L., Sloane D., Clarke S., Vargas D., (2004) Nurse burnout and patient satisfaction. *Med Care* 42(2): 1157-1166.

⁸ De Sario P., (2012) *La facilitazione in sanità, metodi e pratiche per migliorare il lavoro degli operatori sanitari*. Roma: il pensiero scientifico editore

La diffusione capillare della cultura *Lean*, che sta trovando impiego anche all'interno delle organizzazioni sanitarie, in particolare nell'ultimo decennio, potrebbe facilitare i *manager*, i coordinatori e gli operatori stessi nell'analisi continua delle "linee produttive", al fine di identificare quelle attività che non generano valore per l'assistito, ma che sottraggono notevoli energie fisiche e mentali agli operatori¹, predisponendoli a *stress* ed esaurimento emotivo, aumentando il rischio di *burnout* e di abbandono del posto di lavoro, con gravi ripercussioni per la qualità del servizio e per l'immagine dell'azienda.

Infatti, la *Lean Organization* è un processo di snellimento dell'organizzazione, finalizzato alla rimozione degli sprechi, ed in sanità è centrato sul rispetto del paziente, dell'operatore e sullo studio del processo lavorativo: nel nostro caso del flusso di fasi che compongono il processo assistenziale, o di erogazione della singola prestazione.

Sebbene gli autori suggeriscano che l'applicazione del *Lean Thinking* debba divenire approccio strategico nel lungo periodo, in modo da innescare un vero e proprio cambiamento culturale e di valori all'interno dell'azienda, sembra portare risultati positivi nel breve tempo un approccio cosiddetto "a isole di miglioramento", ovvero che si concentra sull'analisi, sulla riduzione degli sprechi e sull'efficientamento di specifiche aree aziendali, rendendo il processo di lavoro più sostenibile. Questo consente di intervenire rapidamente andando a correggere situazioni critiche in tutti i *setting* aziendali: dalle aree ambulatoriali (che presso ASST Sette Laghi sono organizzate in sette Poliambulatori ospedalieri e tredici punti di erogazione territoriali) a quelle dell'emergenza-urgenza (ASST Sette Laghi conta cinque Pronto Soccorso e un Punto di Primo Intervento). Lo studio dei processi lavorativi attraverso una logica *lean*, partendo dalle aree maggiormente critiche, potrebbe aumentare la produttività dei diversi settori, riducendo i tempi di attesa e rendendo i servizi maggiormente accessibili ai cittadini (elemento determinante per promuovere e tutelare la salute degli stessi). L'altro aspetto da considerare è certamente il miglioramento degli ambienti di lavoro, con una diminuzione del carico di lavoro percepito e la riduzione dello *stress* dei lavoratori impegnati in quello specifico processo "produttivo"⁹.

Il raggiungimento di una vera e propria maturità aziendale nell'applicazione, a tutti i livelli, della filosofia *Lean*, ed il suo mantenimento nel tempo, crea ambienti di lavoro favorevoli allo sviluppo di relazioni positive nei *team*, ottimizza il coordinamento e la comunicazione riguardo alla cura ed assistenza al paziente; inoltre, stimola lo sviluppo, la crescita e l'affiliazione di eccellenze professionali¹.

L'accessibilità e la professionalità sono certamente il principale biglietto da visita delle organizzazioni sanitarie.

Conclusioni

Nel panorama nazionale attuale sono sempre più esigenti gli indicatori che misurano i principali *standard* di qualità delle aziende sanitarie, a fronte di una sempre maggior contrazione delle risorse pubbliche messe a disposizione. Inoltre, la concorrenza con le strutture private accreditate, fa emergere la necessità per le strutture pubbliche di riqualificarsi sotto alcuni punti di vista. Uno degli obiettivi prioritari da perseguire, nella sanità moderna, è l'eccellenza operativa dei processi, che consente l'abbattimento degli sprechi, il miglioramento dell'accessibilità ai servizi e l'aumento della professionalità messa a disposizione dell'utenza. La *Lean* rappresenta una delle possibili soluzioni di miglioramento nella *Governance* dei processi sanitari, proprio per il suo duplice vantaggio: creando valore per il paziente, migliora la soddisfazione ed il benessere psico-fisico degli operatori sanitari, detentori dei processi di cura ed assistenziali.

⁹ KantelInbrunner M., Bengtsson L., Mthiassen S., Hogberg H., Engstrom M., (2019) Staff perception of Lean, care giving, thriving and exhaustion: a longitudinal study in primary care. *BMC* 19: 652.