



# Lean Healthcare: *una best practice*

## Luigi Marroni

Direttore Generale dell'Azienda USL n.10 di Firenze.  
Ingegnere meccanico, ha alle spalle oltre 15 anni di esperienza in ambito manifatturiero in Case New Holland (Gruppo FIAT), che ha lasciato nel 2004 con la carica di Vice President Industrial Governance a livello worldwide.  
Nel 2009, alla chiusura del primo mandato, è stato riconfermato Direttore Generale dell'Azienda USL 10 di Firenze.





## Azienda Sanitaria Firenze

Ing. Luigi Marroni  
Direttore Generale



 Azienda Sanitaria Firenze

### Snellire la sanità pubblica

---

Quello che accade oggi si può riassumere in pochi punti:

- Le prestazioni erogate nei confronti dei cittadini crescono al ritmo del 5% medio annuo a seguito di vari fattori:
  - invecchiamento della popolazione
  - incremento delle possibilità diagnostiche e terapeutiche
- il finanziamento per la sanità pubblica cresce ad un ritmo inferiore (nella nostra regione mediamente con tassi intorno all'1,5% annuo)
- i costi di produzione, salvo rare eccezioni, subiscono aumenti intorno al 2-3% medio annuo.

 Azienda Sanitaria Firenze

**“Sebbene i sistemi sanitari abbiano fatto progressi significativi negli ultimi anni molti problemi rimangono da risolvere:**

- **deficit economici**
- **eventi avversi evitabili**
- **limiti di offerta**
- **liste d’attesa**

D. Jones e A.Mitchell “Lean thinking for the NHS” 2006

 Azienda Sanitaria Firenze

## L’Azienda in pochi numeri

<b>800.000</b>	Cittadini residenti
<b>850.000</b>	Cittadini assistiti
<b>6.500</b>	Dipendenti
<b>1.350</b>	Medici convenzionati
<b>6</b>	Ospedali
<b>1.100</b>	Posti letto
<b>190</b>	Strutture territoriali
<b>14</b>	Case di cura private accreditate
<b>1.400</b>	Posti letto nelle case di cura private
<b>80</b>	Strutture residenziali per anziani e disabili (pubbliche e private)
<b>3.450</b>	Posti letto nelle strutture residenziali
<b>1.350.000.000</b>	Risorse economiche gestite annualmente

 Azienda Sanitaria Firenze

Cosa succede in un giorno qualsiasi nel territorio della nostra Azienda ?

**2.700** persone telefonano al 118  
**278** altri interventi del 118  
**712** pazienti al pronto soccorso  
**4.500** pazienti sono in ospedale  
**11.000** visite specialistiche  
**25.000** ricette per farmaci staccate  
**2.000** persone ai SERT  
**1200** persone fanno un prelievo

**752** persone assistite a domicilio  
**438** trasporti in ambulanza  
**160** pazienti operati  
**427** ricoverati in ospedale  
**2.400** telefonate al CUP  
**650.000** prenotazioni di prestazioni attive  
**590** bambini nei consultori  
**1.082** persone fanno riabilitazione



Azienda Sanitaria Firenze



**“Ogni sistema è perfettamente disegnato per raggiungere i risultati che ottiene”**



Azienda Sanitaria Firenze



- .....lunghe attesa al DEA
- .....ricoveri programmati rinviati
- .....ricoveri in appoggio
- .....rinvio di interventi chirurgici e procedure
- .....allungamento improprio delle degenze
- .....

## Che soluzione?

---

**Serviva una strategia con la quale arrivare ad una migliore allocazione delle risorse a disposizione in modo da generare maggior valore da distribuire ai cittadini.**

**Ma per fare tutto questo occorreva un metodo....**

## La nostra storia in materia di lean thinking

---

- **2004: Introduzione al Lean Thinking e Kaizen con consulenti esterni (due settimane Kaizen in due dei presidi ospedalieri aziendali)**
- **2005: Formazione al Lean Thinking della staff della struttura Qualità Aziendale**
- **2006: Identificazione di alcune attività ospedaliere che potevano beneficiare di una rilettura dell'intero percorso**
- **2007: riorganizzazione aziendale. Avvio programma OLA (Organizzazione Lean dell'Assistenza)**
- **2009: riorganizzazione aziendale . Avvio lean parte tecnico-amministrativa**



Azienda Sanitaria Firenze



- **Responsabili del programma OLA**

- MARIA TERESA MECHI
- FABRIZIO GEMMI

- **Team di progetto**

- Francesca Bellini
- Paola Barbacci
- Alessandro Cecchi
- Annalisa Mannocci
- Pierluca Pacini

- [progetto.ola@asf.toscana.it](mailto:progetto.ola@asf.toscana.it)

- [www.asf.toscana.it](http://www.asf.toscana.it)



Azienda Sanitaria Firenze

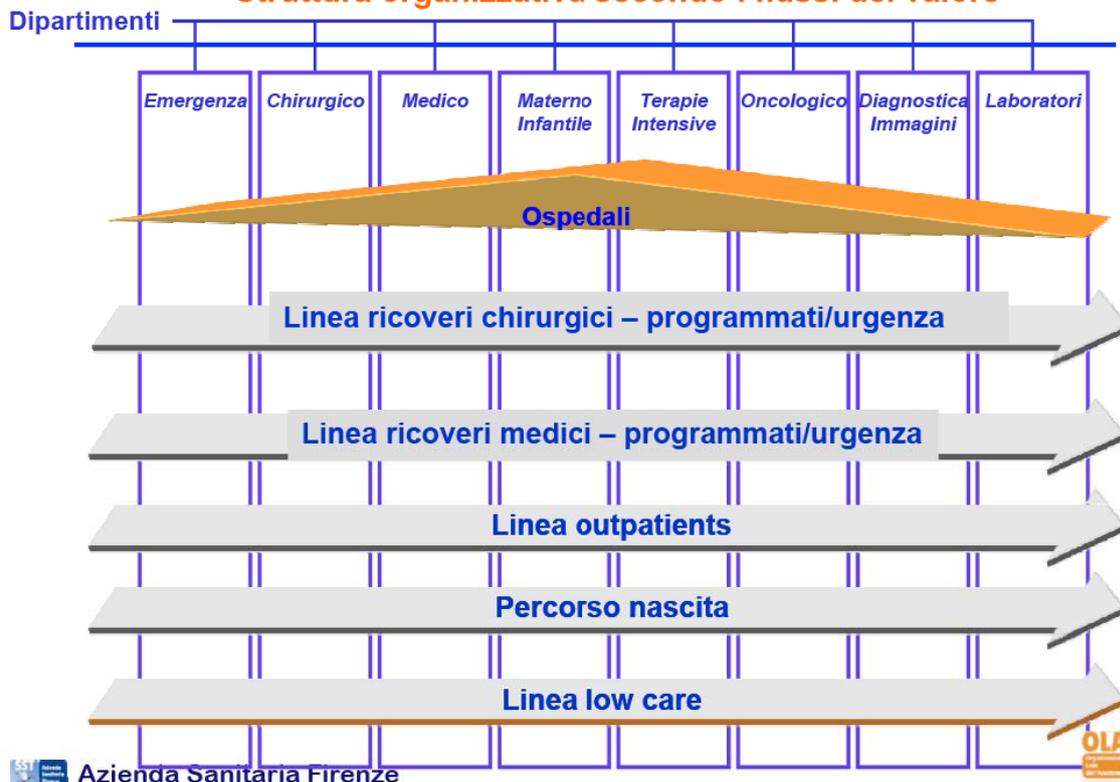
## 3 principi guida

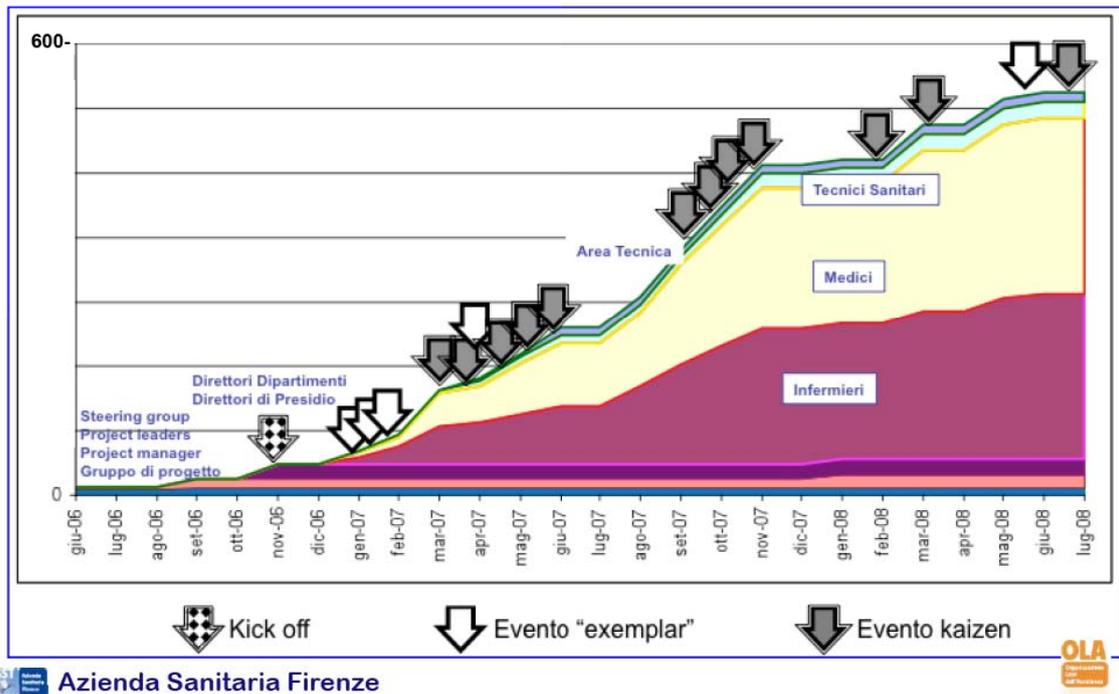
**Organizzazione semplice**  
**Processi centrati sull'utente**  
**Valorizzazione delle competenze**

Azienda Sanitaria Firenze



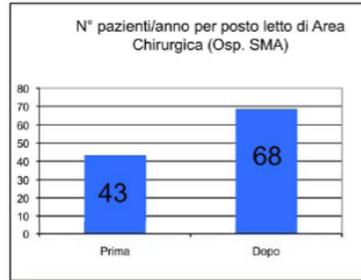
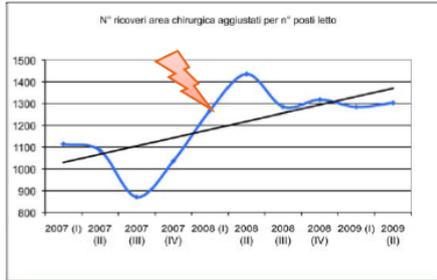
### Struttura organizzativa secondo i flussi del valore



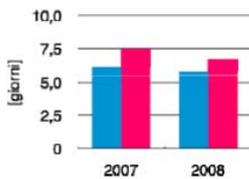


## OLA: i primi risultati

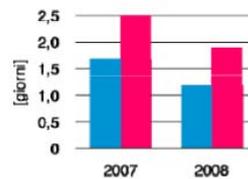
### Aumento produttività



### Riduzione dei tempi di degenza



**Fino al 10 % di riduzione della degenza media per le chirurgie.**

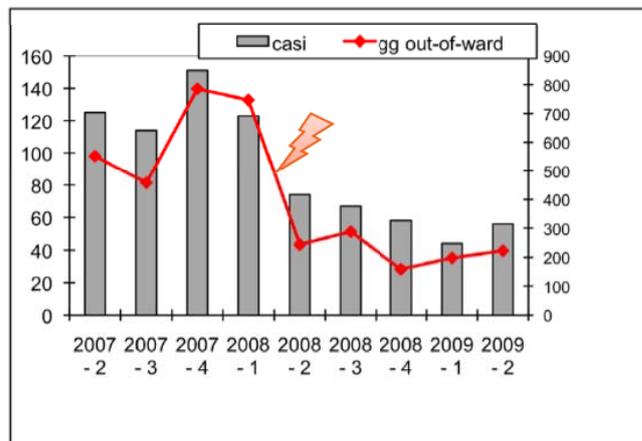


**Fino al 18 % di riduzione della degenza preoperatoria.**

Azzurro: Osp. San Giovanni di Dio    Rosso: Osp. Santa Maria Annunziata

## OLA: i primi risultati

### Diminuzione giornate di degenza fuori linea



**Numero di pazienti e totale giornate ridotti del 50%**

