

NUOVE METODOLOGIE PER PREVENIRE GLI ERRORI

L'ESPERIENZA DELL'AZIENDA OSPEDALIERA MONALDI DI NAPOLI PER MIGLIORARE EFFICIENZA E QUALITÀ DEL SERVIZIO

A colloquio con **Bruno Zamparelli**

Presidente Sezione Campania dell'Associazione Nazionale
dei Medici delle Direzioni Ospedaliere (ANMDO)
e Vicepresidente della Società Italiana di Health Horizon Scanning

**Professor Zamparelli, come e perché nasce il progetto
realizzato presso l'Unità Operativa di Rianimazione del-
l'Ospedale Monaldi di Napoli?**

Quando ci è stata offerta l'opportunità di sperimentare in Regione Campania la metodologia Six Sigma abbiamo pensato che l'Azienda Ospedaliera Monaldi di Napoli potesse essere il luogo ideale per attivarla per una serie di considerazioni collegate alla natura dell'Ospedale – che è una struttura di altissima specializzazione – e per l'attenzione che la Direzione dell'Ospedale, in particolare quella sanitaria guidata dal collega Marco Papa, dedica alla promozione e implementazione di strumenti gestionali innovativi. Al Monaldi sono attive iniziative di health technology assessment, di horizon scanning e di gestione del rischio clinico, particolarmente interessate all'applicazione della metodologia Six Sigma, considerata l'incidenza attesa nella prevenzione dell'errore medico.

Quali la ratio e i principali obiettivi e quali i risultati conseguiti?

La sperimentazione al Monaldi ha visto come zona operativa l'Unità di Rianimazione e Terapia Intensiva, una struttura di assoluta eccellenza che basa la sua operatività, come è giusto che sia, su un'attenta organizzazione per procedure. La scelta è caduta sulla Rianimazione anche perché in qualche modo gli outcome di una rianimazione, per ovvi motivi, sono più facilmente definibili e valutabili.

L'eccellente qualità professionale del personale in servizio ha ulteriormente indirizzato la scelta: la metodologia Six Sigma aiuta l'organizzazione del reparto a porsi obiettivi ambiziosi non solo volti alla soddisfazione del paziente, ma anche in grado di promuovere un benefico influsso sui comportamenti del personale. Il Six Sigma, infatti, si basa su una filosofia di empowerment e responsabilizzazione degli operatori sanitari legittimati a mettere in discussione l'esistente per cercare il miglioramento, uscendo dal ruolo di semplici esecutori.



Questi risultati sono stati utili per definire eventuali piani di azione futuri orientati al miglioramento dell'efficienza e della qualità del servizio offerto dall'Unità Operativa?

Ci vorrà sicuramente del tempo per valutare gli eventuali effetti benefici dell'applicazione del sistema. Certamente un primo risultato è stato quello di motivare il personale e di irrobustire i rapporti di collaborazione tra la dirigenza ed il personale stesso. La valutazione dei risultati della sperimentazione è attualmente all'attenzione del collega Marco Papa, che ne farà oggetto di approfondite valutazioni, utili anche al fine di ulteriori sperimentazioni in altre strutture sanitarie della nostra Regione.

Oltre agli aspetti più strettamente contenutistici, qual è la sua valutazione della metodologia impiegata?

La qualità di un processo è definita e descritta dalla percentuale di 'difetti' del processo. È indubbio che la qualità del processo condiziona in maniera evidente la qualità del prodotto che, nel caso dell'applicazione del sistema in sanità, è la salute del paziente correlata al trattamento ed alla cura. Six Sigma può rappresentare una vera rivoluzione in ambito sanitario se opportunamente utilizzato; occorre però superare talune difficoltà nella valutazione degli outcome. Definire lo stato di salute di un paziente in ragione delle cure prestate è assai più difficile che definire la qualità di un prodotto sia esso un'automobile o un cellulare.

Il progetto rappresenta, a suo avviso, una best practice da esportare/replicare nell'ottica di promuovere azioni funzionali al controllo del rischio clinico e alla sicurezza dei pazienti, temi cui l'AMDO ha sempre riservato grande attenzione?

A me sembra che il progetto sia estremamente importante e particolarmente utile per la prevenzione dell'errore medico. L'organizzazione per procedure e la verifica delle singole procedure è lo strumento fondamentale per la prevenzione dell'errore.

Si pensi, ad esempio, a quel potente strumento di prevenzione dell'errore che è la check-list in sala operatoria o alle tante procedure in uso per la prevenzione delle infezioni ospedaliere. Sono questi argomenti cui l'Associazione Nazionale dei Medici di Direzione Ospedaliera (ANMDO) ha dedicato gran parte delle proprie energie e nei quali ha sviluppato notevoli professionalità.

Per chiudere, professore, il progetto è frutto di una partnership pubblico-privato (ANMDO e Merck Sharp Dohme). È quindi possibile e auspicabile 'unire le forze' per perseguire obiettivi di salute e di efficienza del sistema sanitario?

Sicuramente sì. In un futuro che potrebbe riservarci delusioni e disagi sia come utenti del servizio sanitario sia come operatori, appare sempre più necessario attivare progetti di collaborazione 'pubblico-privato' per cercare sempre nuove strade che ci consentano di superare i mille ostacoli davanti ai quali ci troveremo. È anche importante che l'industria comprenda che collaborare con il pubblico significa comprenderne le reali esigenze e proporre e produrre servizi e tecnologie realmente utili e sostenibili. ■ ML

LEAN-SIX SIGMA (6 σ)

Il Lean-Six Sigma (6 σ) è un approccio alla gestione delle organizzazioni che si sta affermando in tutto il mondo. È una tecnica di miglioramento strutturale dei processi organizzativi, dei prodotti e dei servizi.

Nasce dall'integrazione tra l'approccio Lean Management e la metodologia Sei Sigma e consente di perseguire simultaneamente:

- l'incremento della velocità dei processi, tramite l'eliminazione delle fasi prive di valore aggiunto e la lotta agli sprechi;
- il miglioramento della qualità dei processi, tramite la riduzione della loro variabilità.

Il forte aumento della competitività in quasi tutti i settori di mercato ha spinto le aziende, sia pubbliche che private, a cercare approcci, metodi e strumenti sempre più rapidi, concreti ed efficaci per migliorare i risultati economico/finanziari e i livelli di qualità del proprio business.

La caratteristica principale dell'approccio Lean-Six Sigma è la concretezza delle attività di miglioramento, che porta l'organizzazione a lavorare in tempi brevi su progetti specifici e concreti che offrono risultati a breve termine, come dimostrato da tutte le aziende che lo hanno utilizzato.

Inoltre ha validità generale, cioè è applicabile sia a processi di tipo fisico (produzione, logistica, sviluppo nuovi prodotti) che di tipo transazionale (processi relativi a gestione ordini, attività amministrative, etc).

Il suo obiettivo è quello di portare un'azienda al massimo della sua efficacia ed efficienza.

Sigma è il termine utilizzato per rappresentare la variabilità di un processo, Sei Sigma, sei volte il valore di questo parametro, equivale a non oltre 3,4 errori o difetti per ogni milione di opportunità.

L'approccio denominato 'Sei Sigma' si basa su una 'catena delle cause' che si può descrivere così:

- la qualità è funzione diretta delle capacità dei processi aziendali di controllare difetti (o errori), costi e tempi di ciclo;
- la capacità dei processi è fortemente limitata dalla variabilità. È questo il vero nemico della qualità e dei tempi dei processi.

Se quindi si vogliono ottenere riduzioni di costi, aumenti di qualità e riduzione dei tempi occorre ridurre la variabilità dei processi chiave e questa sfida richiede conoscenze di metodologie e strumenti specifici, propri dell'approccio Sei Sigma, di tipo statistico e di tipo organizzativo.

Il Lean Management si concentra sull'eliminazione degli sprechi nel senso di sforzi non necessari, cioè attività che non creano valore per il cliente finale: sovrapproduzione, eccesso di scorte, tempi di attesa, movimenti inutili e così via.

Six Sigma punta a migliorare la qualità minimizzando le variazioni, il Lean punta all'efficienza eliminando gli sprechi: lavorando sulla qualità si possono accelerare i tempi di processo e riducendo le inefficienze si può migliorare la qualità.