

# **LEAN HEALTHCARE QUALITAT I REDUCCIÓ DE COSTOS**

**Santiago Nofuentes**

# 1. INTRODUCCIÓ I OBJECTIUS

L'any 2008 varem implantar el projecte d'autogestió (gestió professional participativa). L'objectiu era la **millora de la qualitat**, amb la participació dels professionals i la eliminació dels costos de la no qualitat.

Tot i els bons resultats, estem convençuts que encara tenim un ampli marge de millora i d'estalvi. Els costos de la no qualitat segons els experts poden situar-se entorn al 30% ó 40% del pressupost. Per això, hem buscat noves metodologies que poguessin ser d'utilitat per obtenir millores més ràpides i rellevants.

Varem tenir coneixement de la metodologia Lean i vam contactar amb Grupo Galgano, que ens va facilitar el seu llibre *La Administración Pública sin derroches* i vam comprovar que la metodologia i les eines utilitzades encaixaven perfectament amb els nostres plantejaments.

A finals de 2008 varem fer una prova pilot a l'Àrea d'Endoscòpia. En només 5 dies, els resultats a Endoscòpia varen ser espectaculars. Per això ens vam decidir a tirar endavant el projecte amb l'objectiu d'establir un sistema de gestió Lean per el CSI. **L'objectiu d'aquest model 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.**

La utilització de la metodologia Lean Healthcare significarà una revolució en la revisió dels processos sanitaris i permetrà fer les transformacions necessàries 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. Tal como ja està passant en un centenar d'organitzacions sanitàries de tot el món.



## 2. METODOLOGIA

La metodologia ha estat Lean Healthcare. S'ha de fer èmfasi en que no es tracta només d'un conjunt d'eines o instruments, sinó de tot un sistema de gestió.

La metodologia Lean persegueix millorar la qualitat, per tant millorar la percepció per part dels usuaris, eliminar el malbaratament (temps d'espera, reprocessos..) i reduir el temps de cycle. En conseqüència: reduir el cost total, els terminis i augmentar la productivitat sense augmentar la pressió sobre el personal. En definitiva, es tracta de treballar millor, no treballar més.

### 2.1. Conceptes

En aquesta metodologia hi ha tres conceptes clau: el valor, el malbaratament (muda) i flux.

El **valor** el defineix el client, per tant, una activitat de valor afegit és aquella que modifica la forma o la funció d'un producte o servei d'acord a la necessitat del client.

El sistema es basa en la detecció i eliminació permanent del **MUDA** (malbaratament), entès com tota l'activitat que consumeix recursos sense aportar valor a l'usuari. A l'entorn sanitari s'identifiquen 7 tipus de MUDA:

- ✓ **Temps d'espera:** assignació habitació, per ser tractat, per resultats..
- ✓ **Sobreprocés:** proves innecessàries, processos redundants, burocràcia..
- ✓ **Inventari:** llistes d'espera, pacients en sala d'espera, espera d'alta..
- ✓ **Transport:** de pacients, de medicació, de mostres..
- ✓ **Moviment:** recerca de medicaments, pacients a càrrec en llocs diferents..
- ✓ **Sopreproducció:** medicació, àpats no subministrats..
- ✓ **Defectes:** errors de medicació, diagnòstic erroni, identificació incorrecta..

El **flux** consisteix en desenvolupar progressivament totes les tasques que aporten valor per la prestació d'un servei (o l'elaboració d'un producte) des de la "matèria prima" fins el "producte acabat" a casa del client....Sense parades, mermes, ni reprocessos.

A més dels 3 conceptes clau, hi ha 4 fonaments de Lean Healthcare:

- **Anar i veure:** Quan hi ha un problema, primer s'ha d'anar al lloc de treball (Gemba), prendre les primeres mesures i després s'investiga i es busca la causa, arrel del problema, per acabar estandarditzant les solucions i prevenir que torni a passar.
- **Reconèixer les condicions normals:** El dia a dia de l'organització ha d'estar constituït per la definició d'estàndards de gestió visual, assegurar l'acompliment dels estàndards i crear un ambient on els defectes no es transmetin aigües avall del procés.
- **Respecte per les persones:** Les persones són el motor de les organitzacions i de la millora. Per aconseguir la seva implicació cal millorar les seves capacitats, resoldre problemes específics i sistemes lliures d'errors que no generin frustració.

- **Canvi i millora contínua:** No és suficient amb un esforç inicial per aconseguir la millora, cal un esforç continu per a que la millora sigui sostinguda en el temps.

## **2.2. Eines fonamentals**

Un aspecte fonamental i molt innovador de la metodologia Lean és el seu enfocament a la rapidesa en l'acció. Lean disposa de diferents tècniques i instruments; en la meua opinió els més importants són el Mapa de Flux de Valor, les 5S i les setmanes Gemba Kaizen.

### **Mapa del Flux de Valor**

És un instrument original i molt potent per "veure" el valor i el malbaratament. El flux de valor és el conjunt d'accions o activitats ( amb major o menor valor afegit) normalment necessàries per produir un producte/servei a través d'un flux, des del començament del procés fins el seu lliurament a l'usuari. Per reduir els malbarataments i millorar la qualitat i seguretat és necessari intervenir en aquest flux; la seva representació gràfica és el Mapa de Flux de Valor.

El mapa s'executa en dues etapes:

- a) Seguint gràficament el servei tal com flueix cap a l'estat actual, identificant cada fase que permet arribar a l'usuari. És una anàlisi totalment objectiva i mesurable.
- b) Representant l'estat futur de la forma com voldríem que fluís el valor, eliminant els malbarataments existents en l'estat actual.

És important destacar que el mapa es dibuixa en el lloc de treball i es fonamenta en el que es veu. Aquestes etapes constitueixen la base per un pla d'acció.

### **Les 5S**

El seu origen és l'aplicació de la millora contínua en tallers, però és una tècnica que pot ser utilitzada en qualsevol ambient de treball: oficina, serveis, etc. Es fonamenta en el fet que es molt difícil treballar bé en un ambient desordenat, brut.. El nom ve de les inicials en anglès i consisteix en Organització (eliminar allò innecessari), Ordre (un lloc per a cada cosa), Neteja (lloc de treball en bon estat), Estandardització (formes de treball) i Disciplina (mantenir allò implantat).

### **La setmana Gemba Kaizen**

La setmana de millora (kaizen) en el lloc de treball (Gemba) té como objectiu obtenir resultats mesurables i rellevants en un termini de cinc dies de feina.

Intervé un petit grup de professionals guiats per un expert, que treballen en l'àrea on tenen el seu lloc de treball, en un departament o una unitat, per aconseguir una millora dràstica.

Es prioritza la velocitat, és a dir, aconseguir millores en un curt termini. Es basa en fer anàlisis i canvis ràpids, amb gran dinamisme i sense entretenir-se en els detalls, ja que, "el 50% avui és millor que un 90% demà".

L'estratègia per aconseguir les millores es basa en l'execució de proves (*trystorming*), si una prova fracassa, de seguida se'n fa una altra, d'aquí l'expressió "tempesta de proves". Amb Gemba Kaizen s'aconsegueixen millores rellevants que tenen un gran impacte en l'organització per la seva rapidesa.

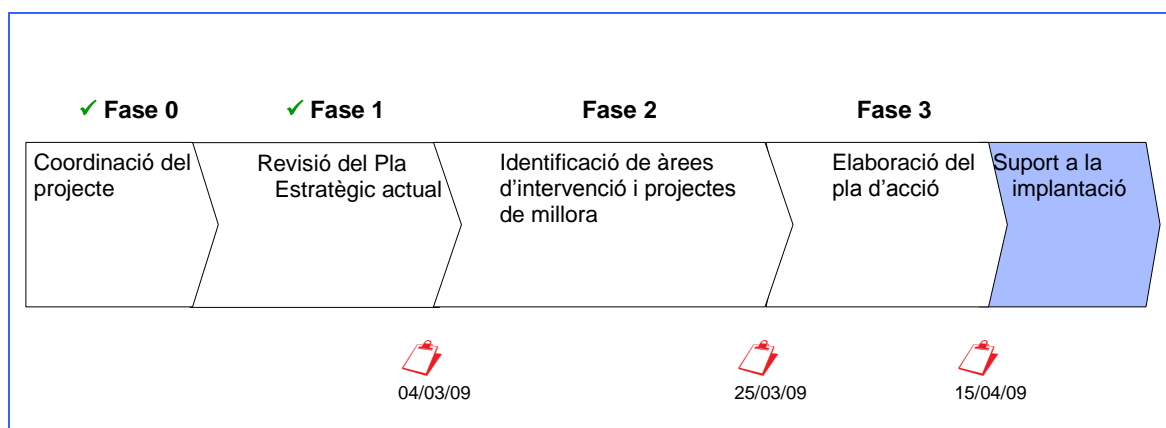
### 3. DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE

A finals de 2008 varem fer una sessió formativa en Lean per tot l'equip directiu del CSI i una prova pilot a l'Àrea d'Endoscòpia. En només 5 dies, els resultats a Endoscòpia varen ser espectaculars:

- Qualitatius: millora del cicle de gestió del pacient, augmentant la qualitat assistencial, reducció dels moviments fets per les infermeres, disminució de les interrupcions per errors i optimització de l'espai de magatzem i subministraments de l'àrea.
- Quantitatius: reducció d'estocs al voltant del 70%, increment de la capacitat operativa i de la productivitat del 20%.
- Amb una gran participació i major satisfacció dels professionals, especialment infermeria.

#### 3.1. El pla estratègic del CSI i la metodologia Lean

Després de l'èxit de la prova pilot, s'ha elaborat el projecte i s'ha procedit a la implantació.



Hem treballat per identificar com pot ajudar la utilització de Lean en la consecució dels objectius del nostre Pla Estratègic 2009-2011, amb la finalitat

que la utilització del sistema Lean ens permeti millorar els resultats de tota l'organització.

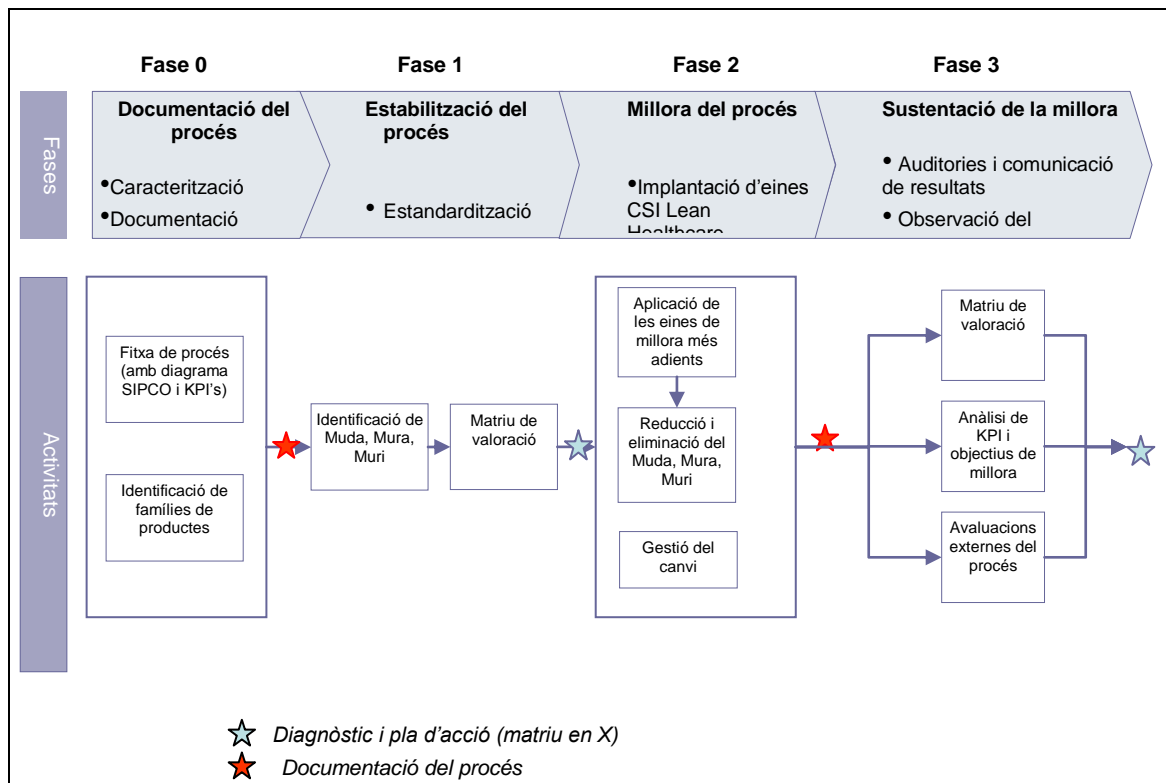
Aquesta metodologia permet relacionar l'estratègia i els objectius (Que) amb la forma d'aconseguir-ho (Com), amb eines molt específiques i potents per al diagnòstic i la millora.

S'han identificat 19 projectes de millora, que s'han posat en marxa a partir de juny de 2.009, tant de processos assistencials com no assistencials, en tots els centres del CSI. Aquests projectes incideixen:

- 6 directament en la seguretat de pacients (errors de medicaments, riscos quirúrgics, riscos hospitalització..)
- 10 en la millora de processos assistencials (urgències, hospitalització, rehabilitació...)
- 3 en la millora de processos no assistencials (contractació de personal, riscos laborals..)

### 3.2. Gestió per processos

El CSI utilitza el sistema de gestió per processos des de l'any 2001. Hem definit una 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.



La metodologia Lean Healthcare neix amb la visió de millorar els processos i activitats sota una òptica de valor afegit per als pacients.

## 4. ESTRATÈGIA PER LA TRANSFORMACIÓ

La implantació d'aquesta metodologia requereix:

- Lideratge de la direcció. Més enllà d'implicar a l'equip directiu, no es pot obviar que la millora de la qualitat i la seguretat de pacients és una responsabilitat fonamental inajornable i no delegable de la direcció. En el nostre cas el projecte està liderat per la direcció general.
- Comptar amb un "Sensei", entrenador o mestre amb bon coneixement de Lean. Comptem amb el suport del Grup Galgano.
- Crear una estructura de recolzament a la implantació. Hem transformat l'equip de recolzament per a la implantació de la gestió per processos en l'equip per recolzar el projecte Lean. Aquest equip estava format per uns professionals a nivell corporatiu i altres a nivell operatiu de cada territori (centres assistencials).
- Fer participar als professionals del Consorci.
- Formació que permeti conèixer la metodologia i adoptar decisions fonamentades en fets i dades objectives i implementar-les de forma àgil.

El principal recurs utilitzat ha estat el temps de professionals i directius:

- L'alta direcció ha rebut 40 hores de formació.
- La resta de directius, responsables de cada projecte i l'equip de suport (champions) han rebut 20 h. de formació.
- Els professionals que ha intervingut en cada projecte també han rebut una formació bàsica, d'unes 2 a 3 hores de durada.

En total s'han format unes 150 persones. Cal tenir en compte que el temps dedicat a formació per part dels comandaments, equip de suport i directius no ha estat substituït i la resta de professionals s'han format en el seu lloc de treball. En definitiva, eren costos en els que hi haguéssim incorregut igualment. El cost addicional ha estat únicament el suport del Grup Galgano en la formació i implantació, el que ha suposat un import de 189.000 euros.

L'any 2009 han participat al voltant de 150 professionals de tots els centres del Consorci Sanitari Integral. Això no obstant, els propers anys s'anirà estenent a tots els professionals. Aproximadament 3.000 professionals en diferents línies assistencials: hospitals d'aguts, sociosanitari, atenció primària i dependència. S'han realitzat varies jornades de seguiment amb tots els professionals que han intervingut. S'ha posat de manifest l'elevat coneixement dels participants de la metodologia Lean, la utilitat de les eines i les avantatges de basar-se en dades objectives. També s'han posat de manifest les dificultats: relacionades amb la manca de comunicació o la falta de temps. S'ha detectat que el principal coll d'ampolla ha estat el suport informàtic.

Per minimitzar aquestes dificultats en la 2<sup>a</sup> jornada es presenta el pla de comunicació del projecte 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.

Qualsevol canvi implica resistències, començant pels equips directius. Els problemes per la implantació del projecte han estat: La incredulitat inicial de directius i professionals, així com la idea, tan arrelada en el nostre sector, que millorar qualitat significa més recursos. Probablement, un dels aspectes prioritaris de la formació hauria de ser mostrar les evidències de la relació entre costos i qualitat, en concret en el sector sanitari, per corregir aquest error tan extès entre els professional, gestor i polítics.

Una lliçó apresada és que convé començar per la realització d'un nombre important de setmanes Gemba Kaizen, per obtenir millores de forma molt ràpida i que es facin extensives a tota l'organització. Això ajuda a vèncer les resistències inicials i posteriorment abordar els problemes més complexos.

## 5. RESULTATS MÉS SIGNIFICATIUS

### 5.1. Resultats qualitatius

- Endoscòpies : increment del 20% productivitat i 70% dismin. estocks.
- Riscos hospitalització Sociosanitari: accions implantades, però no tenim la referència del punt de partida per comparar.
- Risc en CMA: disminució indicador NPR a valors inferiors al 50% del nivell inicial.
- Neteja i desinfecció de mans i objectes: incr. Del 25% en taxa d'adherència i estandardització neteja d'objectes.
- Seguretat utilització equips d'electromedicina: implantació del manteniment autònom.
- Residència Collblanc: gestió visual d'informació clau de pacients en tota la residència, amb increment de seguretat i satisfacció usuaris i professionals.
- Disseny circuits guia ICC: s'han dissenyat els circuits de derivació i activitats per portar a la pràctica la guia ICC internivells assistencials.
- Procés de contractació de personal: s'han reduït un 70% el nombre de contractes, especialment els de durada < 5 dies.
- Millora citacions de consultes COT: reducció de temps d'espera per programar visites, de 8 dies a 1 dia.
  - Implantació de la visita única a COT, en tots els casos que ho permeti la patologia.
  - Organització de la feina a la unitat de llarga estada del Sociosanitari: dismin. temps de desplaçaments, temps de comandes i altres activitats sense valor afegit.
  - Organització llarga estada Sociosanitari: augment del temps de presència amb pacients, millora puntualitat i supervisió en els àpats.



- Nombre d'altres mèdiques a l' HGH abans de les 12 h.: increment del 85%
- Cost-efectivitat trasllat pacients d'hospitalització a rehabilitació: menys temps de recuperació del pacient, recuperació amb més funcionalitat, triple temps de durada per sessió de rehabilitació (fisioterapeuta) per pacient, disminució d'estades i per tant, reducció de costos.
- Serv. At. Domiciliaria (SAD): dismin. del 40% en hores perdudes.
- SAD: Certificació UNE del servei i certificació ISO del sistema de gestió.
- Urgències: increment del 100% de pacients atesos en < 10 min., reducció del 60% en pacients que se'n van sense ser visitats . Disminució en un 40% del temps d'estada en el servei.
- Seguretat laboral: s'ha establert el procés per al seguiment continu d'avaluació de riscos i implantació d'accions. S'han implantat accions preventives en una Residència (pdt. resultats).

## 5.2. Resultats econòmics

Els costos addicionals en els que s'ha incorregut, amb motiu de la formació i del suport a la implantació pel Grup Galgano, ha estat de 189.000 euros.

Els estalvis aconseguits en l'exercici 2009 han estat d'1,7 milions d'euros, el que suposa un 1,1% sobre el pressupost de despeses.

Si considerem els costos (189.000 euros) com una inversió, **la rendibilitat** obtinguda (1,7 milions de euros) ha estat de **9 vegades el valor de la inversió**.

## 5.3. Premi de Qualitat

Els estalvis aconseguits ens han permès instaurar un premi de qualitat, així com incrementar les partides destinades a formació i inversions.

El **premi de qualitat** està vinculat als resultats aconseguits per cada centre (qualitatius i econòmics). La finalitat d'aquest premi és reconèixer a tots els professionals que han contribuït a la millora de la qualitat. Per tant, s'han establert uns criteris que permetin objectivar el reconeixement.

Al premi de qualitat hi poden accedir tots els professionals. És variable per cada professional, en funció del nivell d'objectius aconseguits i dels estalvis generats pel seu centre (si no hi han estalvis el premi no es pot finançar.)

El 2009, han rebut el premi de qualitat 1.902 professionals dels 2.236 que van treballar al CSI en l'esmentat exercici. L'import promig del premi rebut pels professionals ha oscil·lat entre un màxim de 3.500 € en els centres d'Atenció Primària i un mínim de 120 € en un dels hospitals d'aguts.

Als resultats quantitius se n'hi han d'afegir altres menys tangibles, però no menys importants, com han comentat diferents responsables de projectes, la menor pressió per als professionals, més seguretat en la seva feina, disminució de l'estrès i la satisfacció per la feina ben feta.

## 6. CONCLUSIONS / DISCUSSIÓ

- **Millorar la qualitat en sanitat i disminuir els costos, els CNQ o MUDA, és possible.** Per això, tots n'hem d'estar convençuts, començant pels líders, i **han de fer-ne partíceps als professionals**; aconseguint que cadascun assumeixi plenament la propietat i la responsabilitat de la seva feina.
- Qualsevol canvi implica resistències. Els problemes per a la implantació del projecte han estat: La incredulitat inicial de directius i professionals, així com la idea, tan arrelada en el nostre sector, que millorar la qualitat significa més recursos.
- La **formació**, que permeti conèixer la metodologia i adoptar decisions fonamentades en fets i dades objectives, es imprescindible per l'èxit.
- Per superar les barreres en els projectes Lean, fonamentalment s'ha d'incidir mitjançant la comunicació i la necessitat de la perseverança i la constància, donat que malauradament no hi ha formules màgiques.
- 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).
- 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 **oganitzacions excel·lents**.
- **Invertir en qualitat és molt rendible i una gran oportunitat en èpoques de crisis.** És una oportunitat que està a les nostres mans aprofitar i, en qualsevol cas, tenim poc a perdre i molt a guanyar amb intentar-ho.