

Comunità di Pratiche Lean: Un Modello Innovativo per il Miglioramento Continuo nell'Azienda Sanitaria Locale TO3

Autori: M. Alesina¹, M. Presutti¹, P. Gatti¹, F. Dall'Occo¹

1) Azienda Sanitaria Locale 3, Collegno (TO)

Contesto

L'Azienda Sanitaria Locale TO3 ha avviato un articolato progetto di formazione-azione nel 2022 per promuovere il miglioramento continuo attraverso l'implementazione del lean management. L'iniziativa si inserisce in una strategia più ampia volta a trasformare la cultura organizzativa ed ha come obiettivi:

- Miglioramento dell'efficienza dei processi sanitari (massimizzare il valore e minimizzare gli sprechi);
- Aumento della qualità dei servizi offerti ai pazienti;
- Promozione della partecipazione attiva del personale nel miglioramento continuo;
- Facilitazione della condivisione di conoscenze e best practices in ambito lean management. A tal fine, si è deciso di costituire una comunità di pratiche di lean management, composta da personale aziendale formato e pronto a condividere le competenze acquisite.

Materiali e Metodi

Il progetto ha previsto una formazione sul campo intensiva nel 2023, durante la quale un rappresentante per ogni struttura dell'ASL TO3 ha partecipato a un corso di 22 ore in lean management. La formazione ha fornito le basi teoriche e metodologiche utili per applicare i principi lean nei contesti operativi. Successivamente, è stata creata e avviata una comunità di pratica (Wenger) aperta ai professionisti precedentemente formati che sono stati invitati a farne parte. La comunità si sta attualmente consolidando, è organizzata in gruppi tematici (rapporti coi cittadini, processi clinici e rapporti con il paziente, processi interni tra strutture con medesima mission, processi interni tra strutture con diversa mission) che operano in modo flessibile, sia in presenza e sia online, utilizzando piattaforme digitali (Web Community) per supportare e facilitare la collaborazione e la condivisione di idee e progetti di miglioramento. Il modello organizzativo si basa su una Struttura a Rete con Coordinamento Centrale che si compone di:

- Comitato di Coordinamento con funzioni di Pianificazione strategica delle attività della comunità, supervisione e supporto ai gruppi, Comunicazione con la Direzione Generale monitoraggio dei progressi e valutazione dei risultati.
- Facilitatori di Gruppo, ciascuno responsabile di un gruppo 10-15 membri.

Risultati

Ad oggi, 53 professionisti hanno aderito alla comunità di pratiche, distribuendosi nei 4 gruppi tematici in base agli ambiti di interesse. La comunità è in una fase di stabilizzazione e di auto-organizzazione, con l'obiettivo di diventare pienamente operativa entro la fine dell'anno. La piattaforma intranet aziendale contiene nell'ambito dell'Area "Rete del dipendente" la sezione "Miglioriamo l'azienda", organizzata con tre sezioni (Segnala un problema, Condividi un'idea, Condividi un progetto). Questo spazio virtuale, già operativo da tempo sulla Intranet aziendale per la rilevazione bottom-up di criticità organizzative, sarà lo strumento principale anche per l'analisi, la valutazione, la presa in carico e gestione di progetti di miglioramento da parte della Comunità Lean.

Conclusioni

L'approccio innovativo adottato dall'ASL TO3, basato su una metodologia di formazione-azione (apprendimento applicato) e sul coinvolgimento attivo del personale attraverso una comunità di pratica, sta contribuendo in modo significativo al processo di sviluppo organizzativo. Il processo di costruzione della comunità di pratica è ben avviato e si prevede che a breve diventerà pienamente operativa. Il coinvolgimento attivo delle persone, le modalità di apprendimento situato (Wenger) alla base del modello della CDP, l'approccio all'analisi dei processi e la loro rilettura in una visione Lean, rappresentano una grande opportunità fornita dall'azienda per consentire a tutti di contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro più efficiente, orientato alla qualità e alla creazione di valore sia per l'organizzazione, sia per la popolazione assistita.