A.S.L. BI

Azienda Sanitaria Locale
di Biella

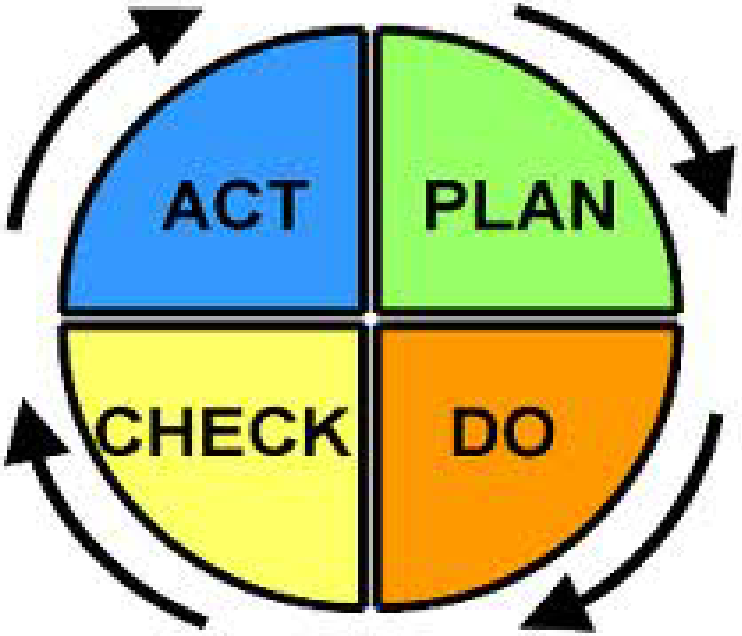
Lean thinking e prevenzione della salute

Dopo averci ragionato vi proponiamo qualche aggancio con le attività del Dipartimento di Prevenzione: primo noi non produciamo sanità, noi produciamo salute.

Dania Brioschi e Luca Sala

What healthcare can we afford? Better, quicker, lower cost health services: nuove idee da nuove necessità

- Le idee e le competenze non sono sufficienti, anche se necessarie per ottenere successo;
- Il team di collaboratori rappresenta lo scheletro di una qualsiasi attività, specie se innovativa: i componenti, affinchè un team sia vincente, compreso il manager, devono rispondere no alla prima e sì alle altre due domande: 1) la pensiamo allo stesso modo? 2) è chiara a tutti la meta? 3) sono consapevole del contributo che posso dare al progetto?



Le strade per ottimizzare sono molte all'orizzonte, bisognerebbe scegliere quella giusta o almeno quella meno sbagliata

- Il lean thinking, come metodologia innovativa nella promozione della salute, ci piace perché indica la natura filosofica metodologica del pensiero snello, conduce ad aumentare il valore percepito dal cliente finale che per noi è il Cittadino, la persona e a ridurre gli sprechi intesi come tutto ciò che al Cittadino non crea valore: investire in ciò che è valore per il cliente;
- È ovvio che è proponibile solo ad un gruppo di collaboratori motivato al miglioramento continuo: prima però occorre dimostrare che di miglioramento si tratta e non solo di cambiamento fine a se stesso.

Da dove cominciare?

- La scelta del prodotto su cui proporre il lean thinking è fondamentale: la buona riuscita e quindi il coinvolgimento del team dipendono da questa scelta;
- Questo anche se il lean thinking si può applicare a tutti gli ambiti della produzione (sanitaria) con l'obiettivo di ottimizzare i risultati attraverso il miglioramento continuo dei processi e della qualità del prodotto, il controllo e la progressiva riduzione dei costi di produzione, la flessibilità di risposta, la produzione per pull e non per push.

Il quadro del processo produttivo attuale nel mercato della prevenzione della salute

- Mercato: saturo
- Domanda: <offerta
- Concorrenza: forte
- Gamma: infinita
- Prodotto: molte facce
- Cliente: più esigente
- Tecnologia: alta
- Tempi: brevi
- Make or buy: ?

I principi del lean thinking

- **Valore**: secondo la prospettiva del cliente è ciò per cui è disposto a pagare;
- **Mappatura**: per eliminare gli sprechi (ciò che non è valore per il cliente) mappare il flusso di produzione, delineare le attività in cui si articola il processo distinguendo fra quelle a valore aggiunto e quelle non;
- **Flusso**: il processo è visto come un flusso che deve essere il più scorrevole possibile con riduzione dei tempi;
- **Produzione** pull non più push…

Produzione pull non più push…

- Questa in promozione e prevenzione della salute è una fase molto delicata: occorre convincere il cliente a chiedere strumenti utili a orientarsi verso i goods e ad abbandonare i bads;
- Il marketing sociale ci viene in aiuto operando in questo senso e seminando e coltivando la cultura della prevenzione della salute come un diritto e non come un dovere;
- **Perfezione**: è il punto di riferimento cui si deve tendere attraverso il miglioramento continuo e corrisponde alla completa eliminazione degli sprechi.

BAMBINI PIANGETE
LA MAMMA
VE LO COMPRA !
Jenny

Il nostro obiettivo…

- Aumento della produzione e abbattimento dei costi in realtà non sono gli obiettivi del lean thinking: lo scopo è aumentare la soddisfazione del cliente che nel nostro caso mantiene attraverso la quota capitaria tutto il sistema;
- Ridurre il gap fra ciò che offriamo per istituzione, tradizione, norma o altro e ciò che il cliente desidera ricevere in termini di promozione della salute;

Come far sì che il prodotto sia pull e non push?

- Social Mobile Marketing: un progetto sviluppato con LILT che prevede l'istituzione di un concorso lanciato fra gli studenti delle scuole medie superiori per la costruzione di una pagina web su facebook riportante contenuti efficaci per la lotta al tabagismo, vince chi ha più likes!

Un altro esempio…

- **Progetto prevenzione dentale in età pediatrica**: analisi mercato, targeting, promozione, strategia, prodotto, verifica;
- In altri termini: **valore**: la prevenzione dentale fa risparmiare migliaia di euro alle famiglie, **mappatura**: l'erogazione avviene come promozione e visite di primo livello gratuite, **flusso**: il processo erogativo avverrà nelle scuole in orario scolastico, la produzione è ovviamente pull, **perfezione**: eliminare sprechi di tempo, denaro, attesa ecc.

Progetto prevenzione dentale in età pediatrica: entriamo nel merito…

- **Interventi di controllo** (es: test o visite):

  tipicamente presentati e percepiti come comportamenti che coinvolgono un significativo elemento di rischio (è possibile che si scopra un problema di salute) e la cui funzione è quella di limitare una potenziale «perdita» (attraverso contromisure tempestive volte a ridurre il rischio di una perdita, ancorato rispetto ad un determinato parametro).

- **Azioni preventive** (es: diete):

  tipicamente presentate e percepite come comportamenti che tendono a garantire un «guadagno» (la conservazione di uno stato di benessere) senza coinvolgere rischi aggiuntivi.

La **considerazione delle perdite** incoraggia le famiglie a favorire **interventi di controllo** **sui loro figlioli** e la **considerazione dei benefici** le incoraggia ad adottare **azioni preventive** **suggerite dagli specialisti.**

Gli sprechi: *MUDA*, se sono annullati si trasformano in valore per il cliente in termine di qualità, costo, tempo.

- Sovraproduzione
- Difetto
- Scorta inutile
- Movimento inutile
- Trasporto
- Processo inutile
- Attesa
- …

- Gli sforzi di promozione sono indirizzati ai bambini in età evolutiva attraverso il coinvolgimento di MMG, OLS, scuola, famiglie;
- Le azioni, le visite preventive sono indirizzate ogni anno a 1500 bambini della classe terza elemtare;
- Scorta inutile
- Saranno i nostri specialisti ad andare nelle scuole e nelle classi non i bambini dal dentista;
- Trasporto
- Il controllo avverrà gratuitamente e solo in caso di patologia i bambini saranno inviati a visita di secondo livello: per i meno abbienti gratuita;
- Non esiste attesa le visite saranno programmate e la calendarizzazione indicata alle famiglie;
- …

Quindi azioni pull, ma quali fattori possono influire sulla scelta del paziente per far sì che sia lui a chiedere? Un po' di psicologia…

- Uno dei principali fattori in grado di influenzare il processo decisionale in ambito della prevenzione è l'Emozione … Ma
- Che cos'è un'emozione?
- In che modo le emozioni sono in relazione con i processi decisionali?

Che cos’è un emozione?

- Una reazione ad uno stimolo, caratterizzata da:
- aspetti fisiologici (cambiamenti a livello di battito cardiaco, sistema respiratorio, sudorazione, espressioni facciali…)
- Aspetti cognitivi (appraisal: valutazione dell’emozione)

Componenti dell'emozione
Elster (1998)

1. *antecedenti cognitivi*
   - le credenze che un individuo ha rispetto ad una particolare situazione-stimolo intervengono nella produzione delle emozioni (dentista, dolore …)
2. *oggetti intenzionali*
   - situazioni, persone, stimoli, a cui l'emozione si riferisce (apprezzamento per una dentatura sana e splendente)
3. *attivazione fisiologica*
   - cambiamenti a livello ormonale, del sistema nervoso autonomo (Frijda, 1986; Levenson, 1992)
4. *espressione fisiologica*
   - cambiamenti delle espressioni fisiologiche (postura corporea, intonazione della voce e espressioni facciali)
5. *valenza*
   - attributo che si colloca generalmente su una scala di positività-negatività o piacevolezza-sofferenza (risparmio sui costi materiali)
6. *tendenza all'azione*
   - stato di prontezza (determinato dall'impulso e da un senso di urgenza) ad eseguire uno specifico tipo di azione (Frijda, 1986) La visita dentale in un periodo di crisi economica in genere si rimanda!

Teorie del doppio processo per cui occorre essere atttrezzati ad affrontare il pubblico *(Kahneman e Tversky, Pensieri lenti e pensieri veloci)*

- Esistono due tipi di pensiero (sistemi) attraverso cui si elaborano informazioni e si prendono decisioni.
  - Sistema 1
    - Intuitivo, basato su immagini, emozioni, impressioni e sull'esperienza
    - Veloce, automatico,
    - Utilizzato in situazioni ambigue, complesse
  - Sistema 2
    - Analitico, deliberativo, basato su ragioni, guidato da un'analisi sistematica delle informazioni.
    - Lento, basato su giustificazioni logiche e sull'evidenza
    - Tipico dell'analisi decisionale

- Sistema 1
  - In compiti intuitivi (valutare una pubblicità) un pensiero non-analitico aumenta la qualità del giudizio (McMackin & Slovic, 2000)
  - In alcuni compiti di valutazione, un giudizio basato su impressioni affettive era paragonabile a quello degli esperti (Wilson & Schooler, 1991)
- Sistema 2
  - In un compito di tipo analitico il ragionamento esplicito aumenta la qualità del giudizio (McMackin & Slovic, 2000)

L’ultima slide

- Tutto quello che serve nella riprogettazione di un sistema salute deve essere pensato chiedendosi: questa azione aggiunge valore al paziente? Occorre eliminare le attese evitabili, le duplicazioni di richieste, la ricerca della modulistica faraginosa, il passaggio non governato fra professionisti di interventi di prevenzione (MMG, PLS, scuola, famiglie ecc), sono sprechi che non producono qualità!
- Siamo in grado di condurre il Cliente/Cittadino ad apprezzare il nostro sforzo?

Luca.sala@aslbi.piemonte.it
Brioschi.Dania@aslbi.piemonte.it