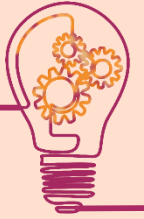


XXIII

**Jornada de la Societat Catalana
de Qualitat Assistencial**



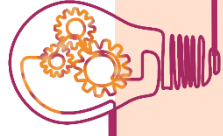
Transformació LEAN al CSAPG

8 de Juny 2023

Olga Farré Lladó

ofarre@csapg.cat

- 1 La nostra història – la nostra experiència
- 2 Com ho vàrem fer
- 3 Els projectes i els resultats
- 4 El futur suma
- 5 Lliçons apreses



Qui som?

Nova Entitat 1 d'abril de 2019



Hospital Comarcal de l'Alt Penedès



Hospital Residència Sant Camil



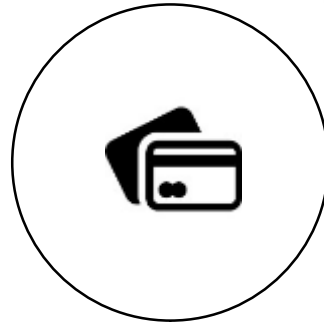
Hospital Sant Antoni Abat



Centre de Rehabilitació



CAPI Baix a mar

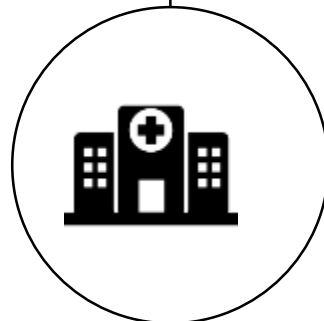


Entitat pública

**CONSORCI
SANITARI
ALT PENEDE'S
GARRAF**



35 municipis
Població de referència
259.300 persones

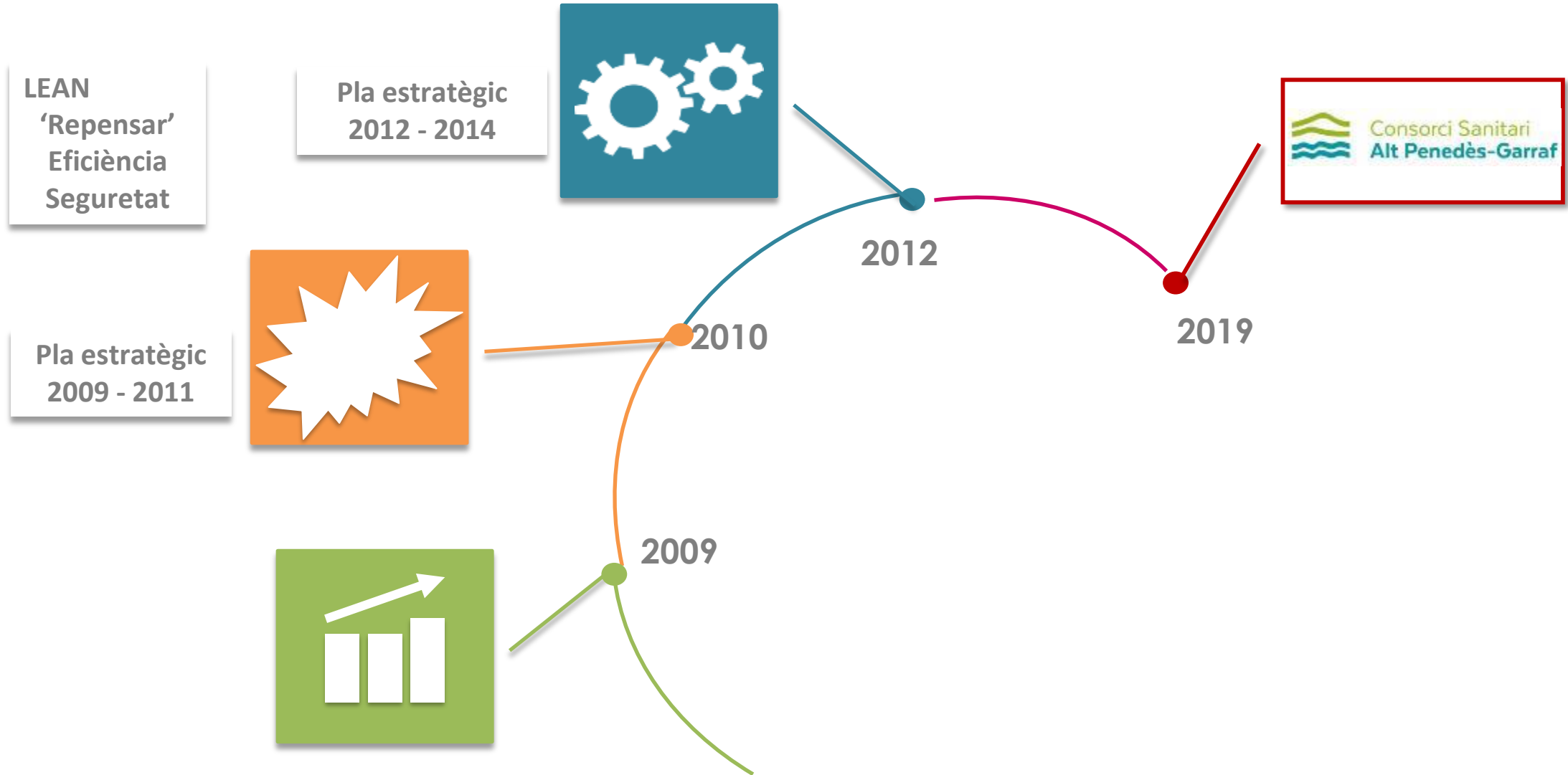


Hospital de referència

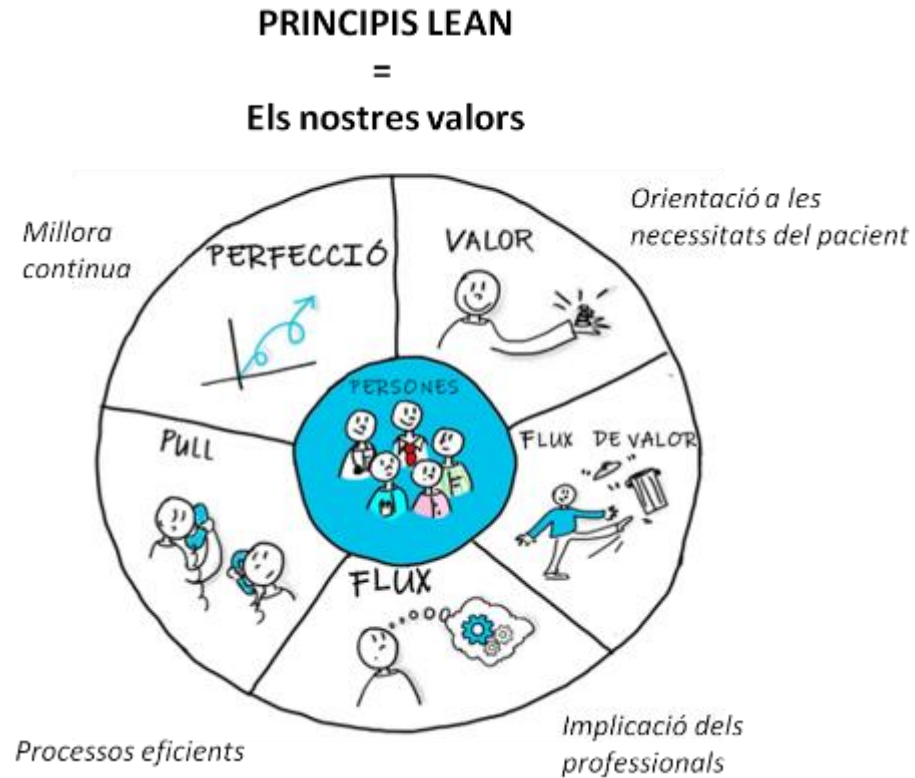
- Atenció Primària
- Atenció Especialitzada
- Atenció Sociosanitària
- Atenció Residencial



La nostra història



Per què LEAN?



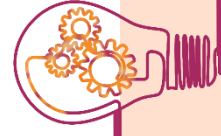
OBJECTIUS ORGANITZACIÓ
=
OBJECTIUS LEAN



LEAN = EINA PER A MILLORAR → REPENSAR



- 1 La nostra història – la nostra experiència
- 2 **Com ho vàrem fer**
- 3 Els projectes i els resultats
- 4 El futur suma
- 5 Lliçons apreses



La “fórmula” per a implantar-ho...



Empoderament

Crear un equip d'experts
Change Agents (líders
interns)

Formació



Identificació àrees de millora

Els professionals saben quins
són els problemes

No començar pels llocs més
conflictius



Cultura

No es tracta d'una **moda**

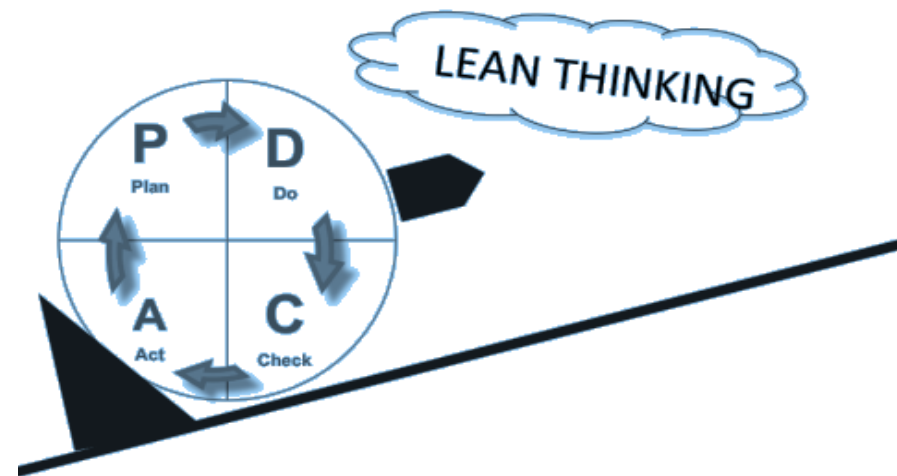
Es mantindrà tant de temps com
els professionals vulguin

La finalitat **no és** “estalviar €”

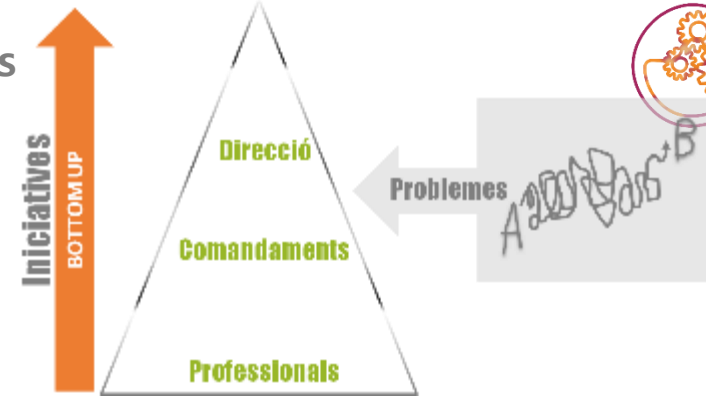
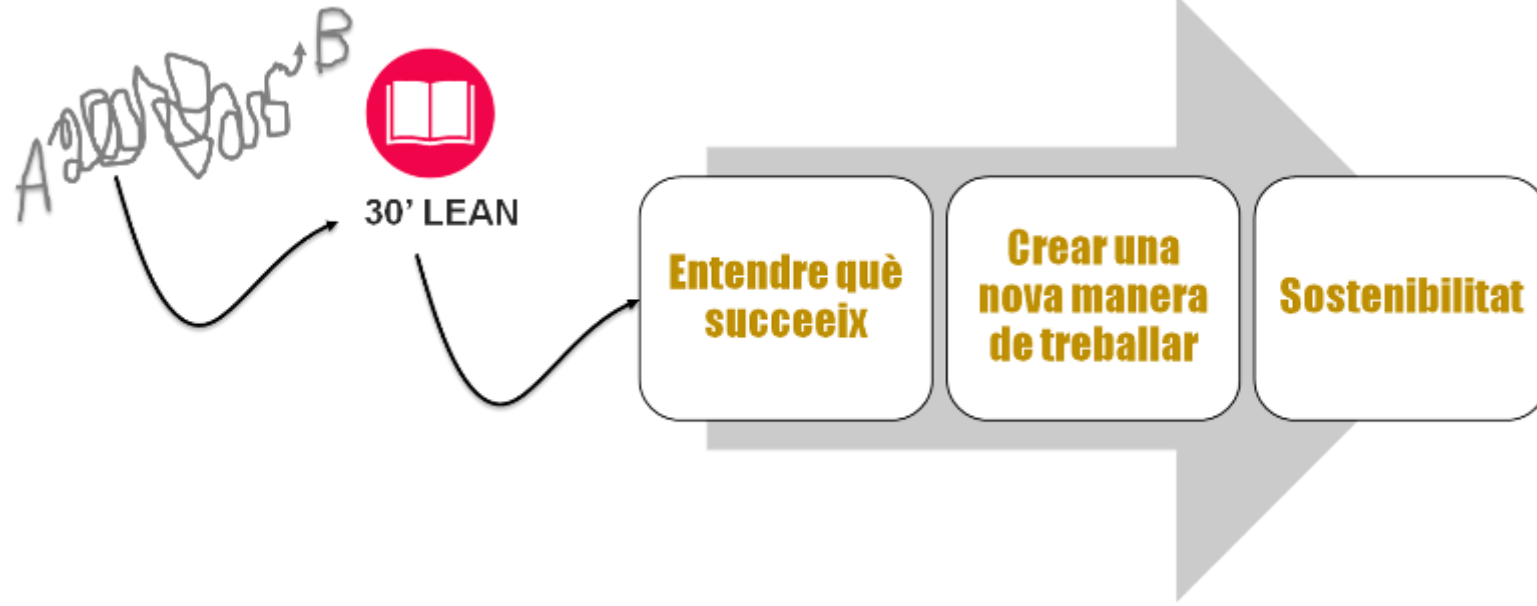
La finalitat **és millorar.**

Solucionar problemes

El mètode...



Crear una cultura de responsabilitzar els professionals en resoldre els problemes





TREBALL EN EQUIP: UN ASPECTE CLAU



Les eines

XXIII

Jornada de la Societat Catalana
de Qualitat Assistencial



Generalitat
de Catalunya



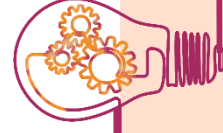
Consorci Sanitari
Alt Penedès-Garraf




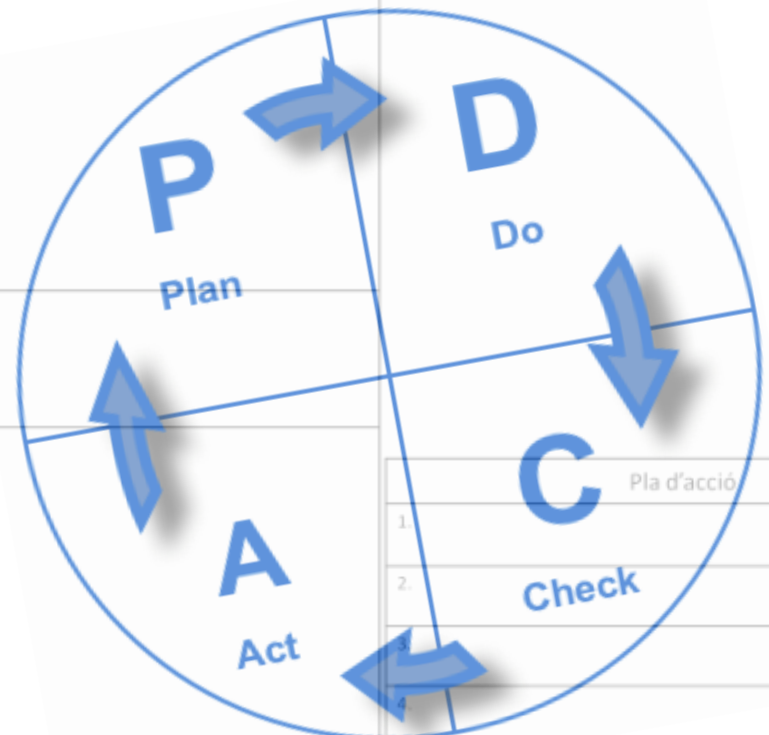
sCOA
Societat Catalana
d'Organització i
Qualitat Assistencial

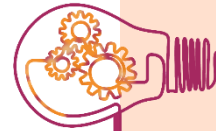


l'Acadèmia
de l'Assistència Social



A3

	A3 Títol:		Data	Equip:																																																								
Context – Entorn	Situació proposada																																																											
Situació inicial – problema																																																												
Objectiu																																																												
Anàlisi	<div style="text-align: center;">  </div> <table border="1" data-bbox="1274 821 2229 1106"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pla d'acció</th> <th>Responsable</th> <th>Termini</th> <th>OK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="1274 1106 2229 1388"> <thead> <tr> <th></th> <th>Indicadors i seguiment</th> <th>Inicial</th> <th>Previst</th> <th>Data</th> <th>Data</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Pla d'acció	Responsable	Termini	OK	1.					2.																Indicadors i seguiment	Inicial	Previst	Data	Data	1.						2.						3.						4.					
	Pla d'acció	Responsable	Termini	OK																																																								
1.																																																												
2.																																																												
	Indicadors i seguiment	Inicial	Previst	Data	Data																																																							
1.																																																												
2.																																																												
3.																																																												
4.																																																												



Spaghetti flow

Value Stream Map

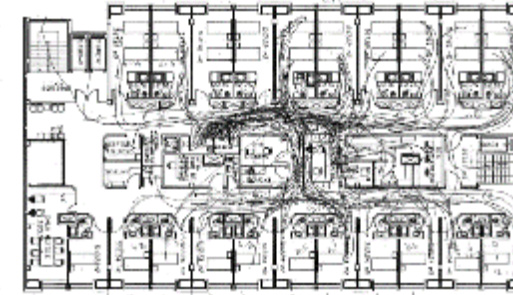
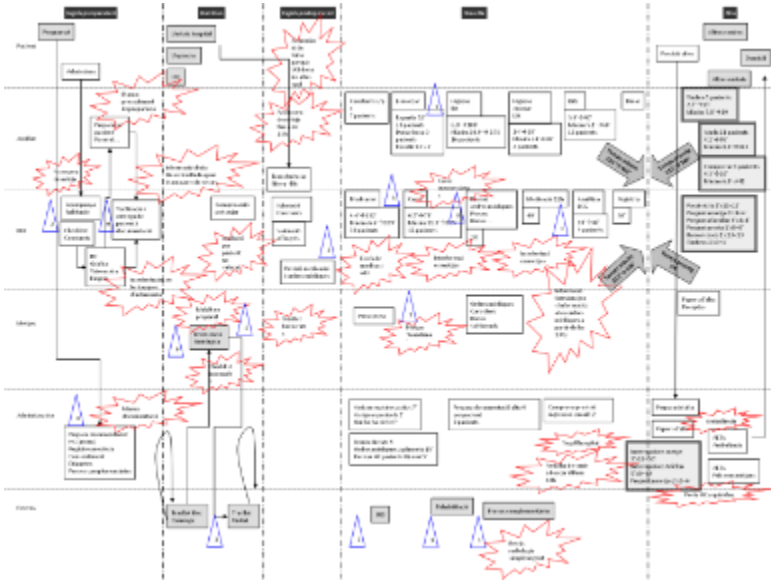
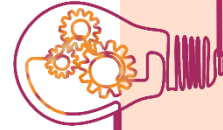
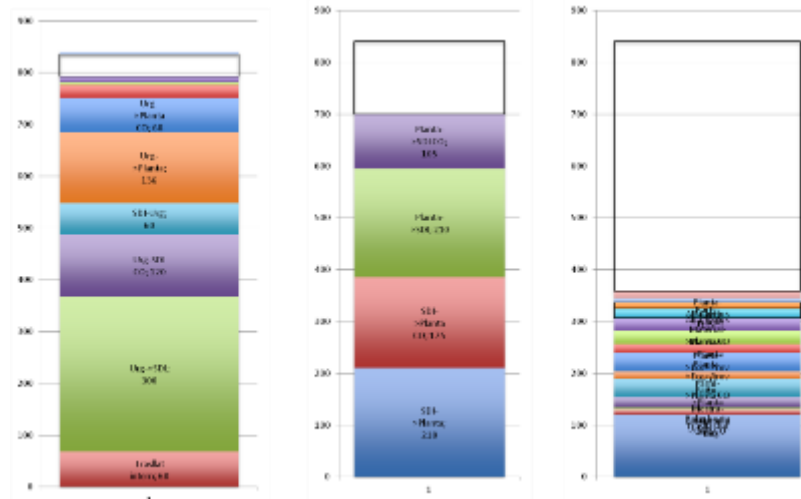
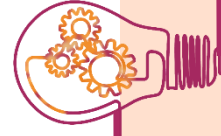


Diagrama de precedència

Anàlisi balanceig activitat



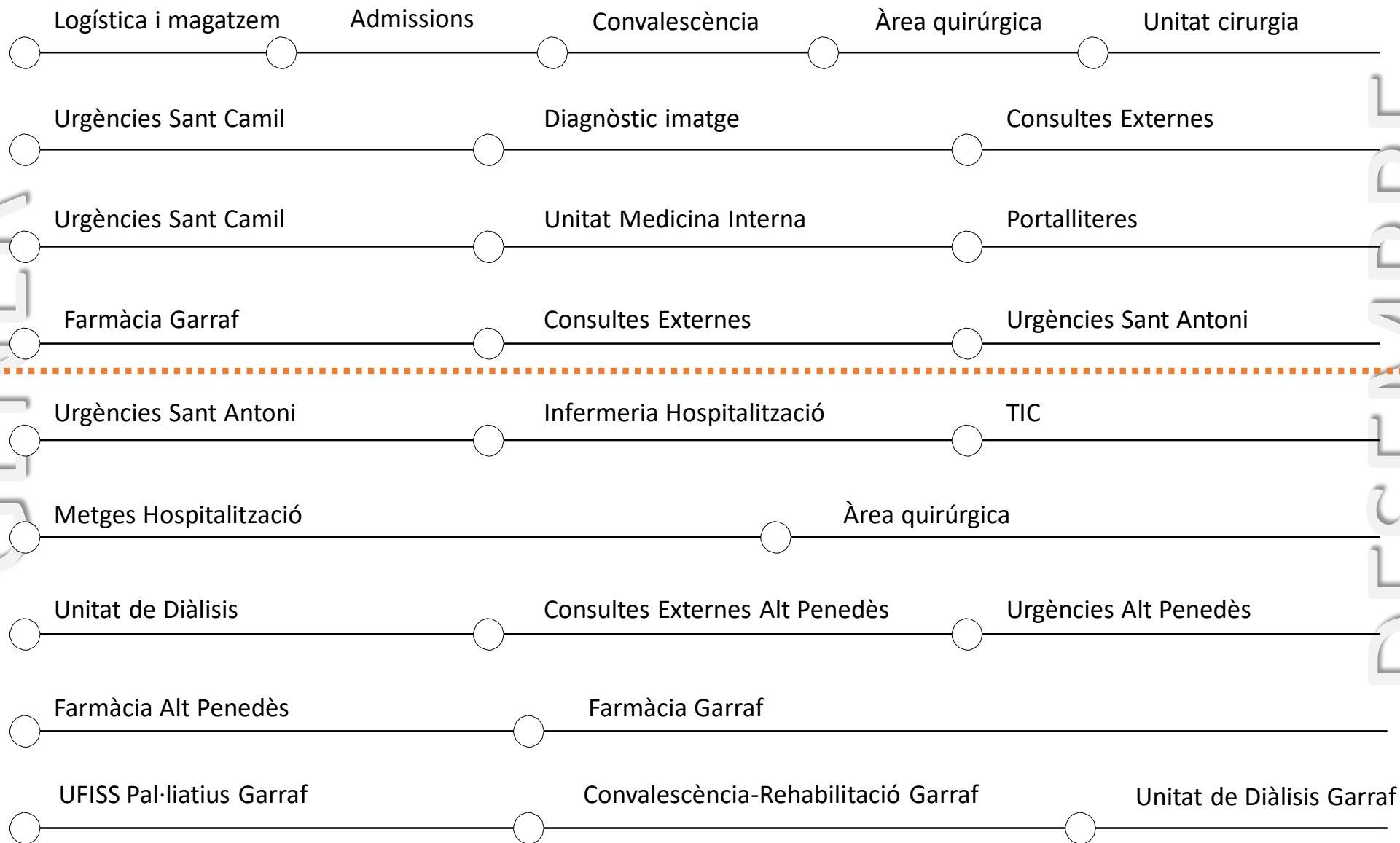
- 1 La nostra història – la nostra experiència
- 2 Com ho vàrem fer
- 3 Els projectes i els resultats**
- 4 El futur suma
- 5 Lliçons apreses



Processos

2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

GENER



DESEMBRE



IMPACTE DE LA CRISIS



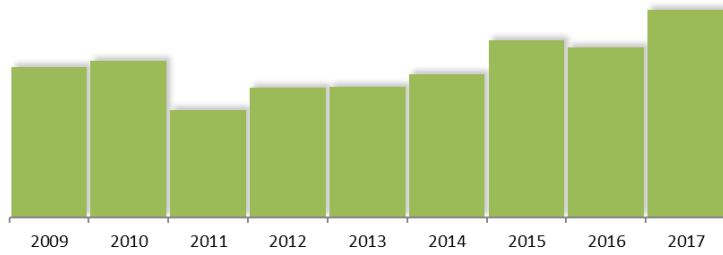
↓ **11%**
€

↓ **7%**
PROFESIONALS

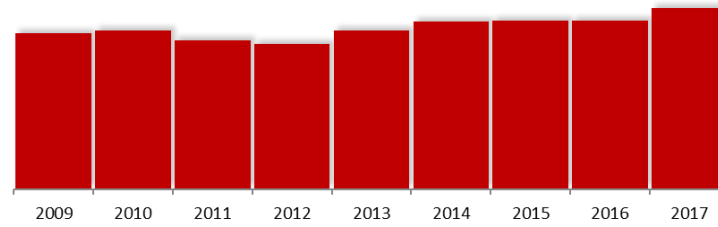
↓ **14%**
Núm. Llits



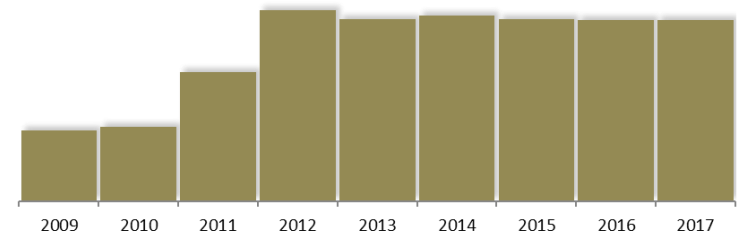
Altes hospitalàries



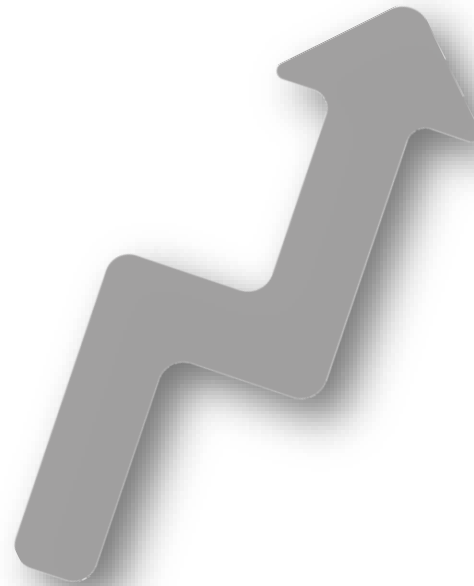
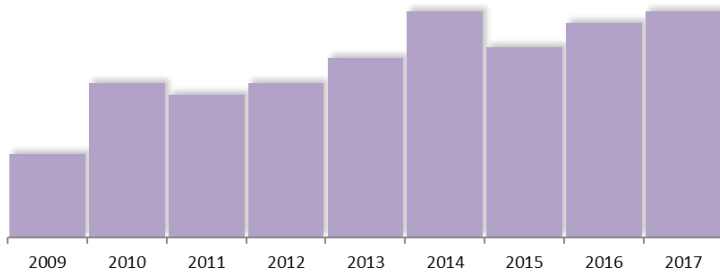
Activitat quirúrgica



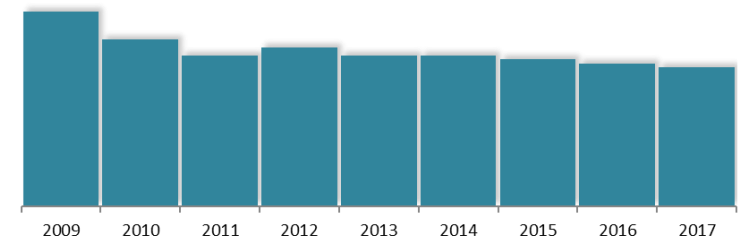
Pes mig GRD



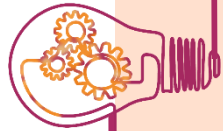
Satisfacció global



Estada mitjana



Processos més eficients sense impacte en la qualitat



↓ **51%**

Temps espera a urgències

↑ **5,6%**

RX convencional

↓ **77%**

Temps espera Rx convencional

A3 Reixa eficient en el servei de Radiologia simple

Radiologia

1. Contexte	2. Situació proposta
3. Objectius	4. Anàlisi
5. Seguiment i Indicadors	

A3 Urgències

Urgències

1. Contexte	2. Situació proposta
3. Objectius	4. Anàlisi
5. Seguiment i Indicadors	

↓ **15%**

Temps resposta

A3 Millora l'organització del portallitres

Portallitres

1. Contexte	2. Situació proposta
3. Objectius	4. Anàlisi
5. Seguiment i Indicadors	

↓ **27%**

Temps estada a urgències

↑ **30%**

Altes abans de les 12h

A3 Sistema de treball en la UCI 2

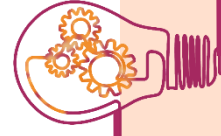
Hospitalització

1. Contexte	2. Situació proposta
3. Objectius	4. Anàlisi
5. Seguiment i Indicadors	

↑ **34%**

Ingressos urgències

- 1 La nostra història – la nostra experiència
- 2 Com ho vàrem fer
- 3 Els projectes i els resultats
- 4 El futur suma**
- 5 Lliçons apreses



Nou Model de gestió

Fins ara...

Crear la cultura de responsabilitzar als professionals per a resoldre els seus problemes



A partir d'ara...

Executar iniciatives estratègiques a través de tota l'organització

Desenvolupar les capacitats dels professionals a través de la **delegació estratègica**



Gestió de l'Estratègia

Gestió Clínica

Gestió Processos

Coordinació assistencial

Atenció quirúrgica

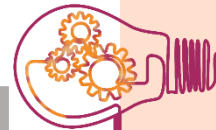
Atenció ambulatoria

Urgències

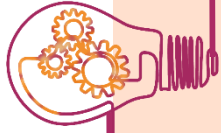
...



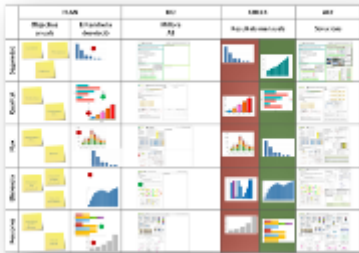
TOP DOWN



HOSHIN KANRI - desplegament de l'estratègia LEAN



Nivell organització



Direcció + Comandaments implicats

Nivell procés



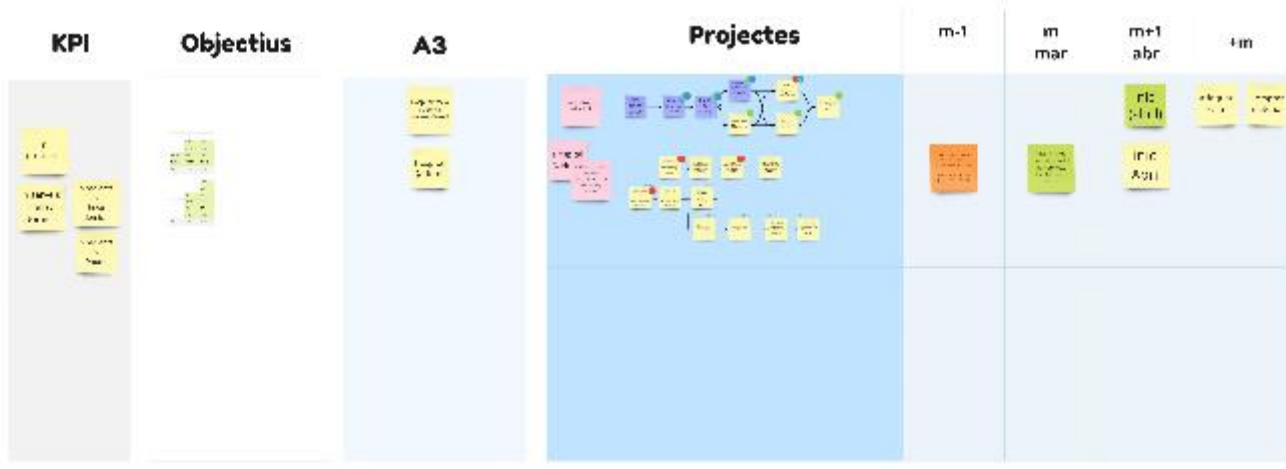
Comandaments + col·laboradors



HOSHIN DIRECCIÓ

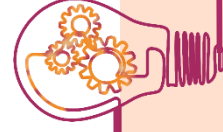
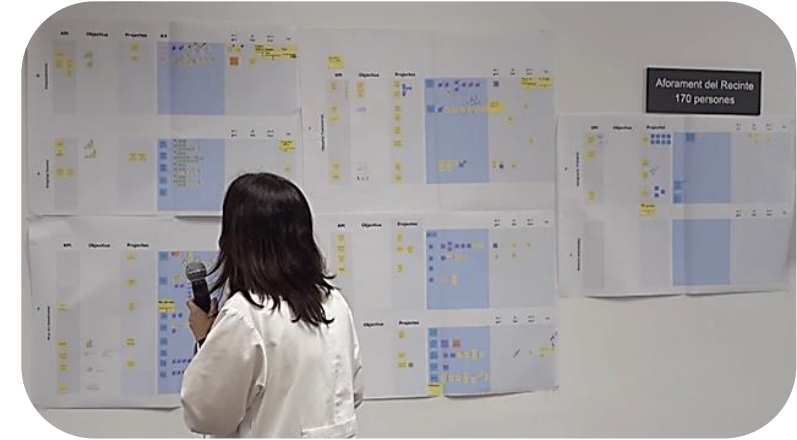
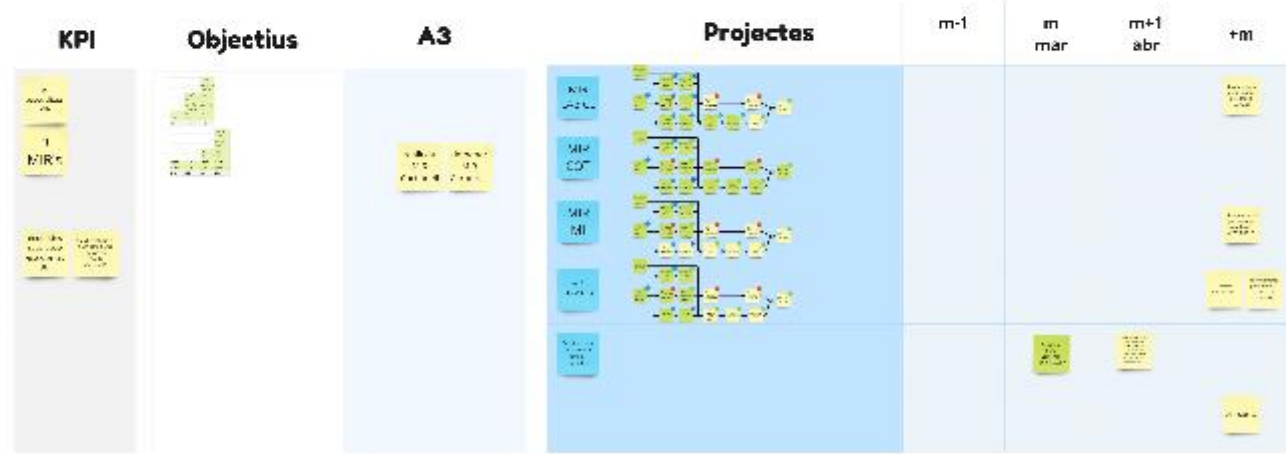
Ⓢ

Hospital Home

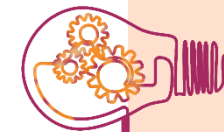


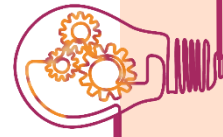
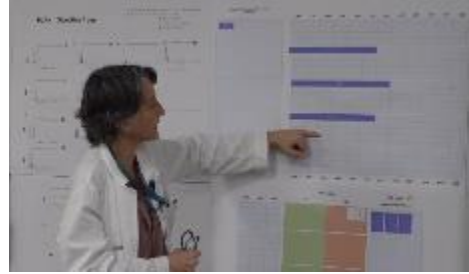
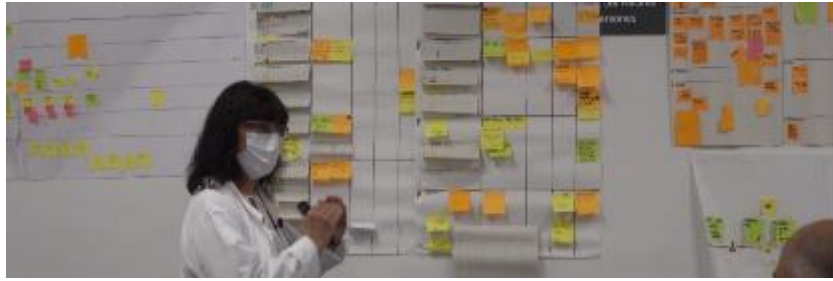
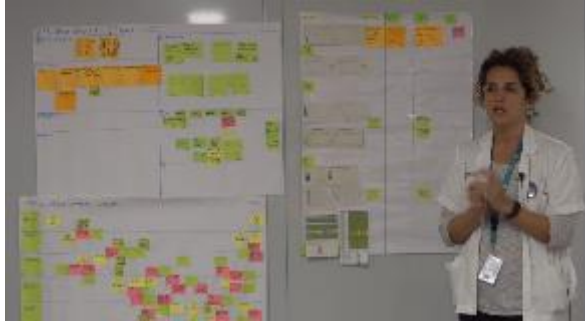
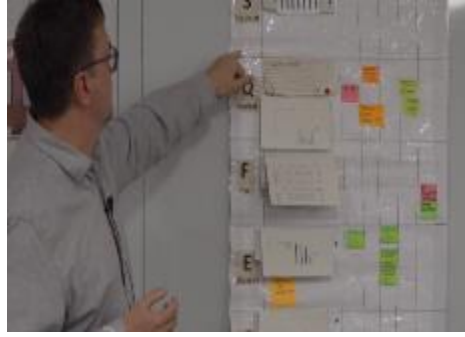
D

Hospital Docent



HOSHIN BLOC QUIRÚRGIC





Objectius estratègics assolits 2021 a 2023



- ▶ Hospital at home: Projecte nou model català d'hospitalització a domicili UCH-CSAPG
- ▶ Hospital docent: MIR COT, Escola Universitària Infermeria, Hospital docent associat UB
- ▶ Processos alt rendiment:
 - Cartera de serveis: diàlisi peritoneal, cirurgia bariàtrica
 - Quadre de comandament
 - Plan for every patient: pneumologia, endocrí, atenció pal·liativa, urologia, risc cardiovascular
- ▶ Experiència pacient: diàlisi, atenció telefònica, urgències
- ▶ Infraestructures, inversió i Expansió: ampliació bloc quirúrgic, unitat de diàlisi Alt Penedès, Ampliació Hospital Sant Camil, Reforma Hospital Sant Antoni
- ▶ Hospital transversal: Pla de comunicació interna, Processos transversals, Competències professionals, incorporació Centre d'Atenció Primària

Millors assolides 2021 a 2023

Urgències

4 projectes de millora finalitzats
impacte en temps d'espera
Projecte d'experiència de pacient

↓ **8,9%**
Temps espera

↑ **20%**
Urgències

Bloc Quirúrgic

2 projectes de millora finalitzats amb
impacte en la programació quirúrgica

↑ **1,8%**
Rendiment BQ

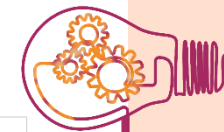
↑ **3,2%**
Aprofitament BQ

Àrea Quirúrgica i Mèdica

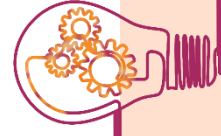
2 projectes de millora en marxa: Millora del descans del pacient a hospitalització – Alta abans de les 12h
Plan for every patient: pneumologia, endocrí, atenció pal·liativa, urologia, risc cardiovascular
Millora de les complicacions (GRD)
Millora de la prescripció farmacèutica

1,24 → 0,85
Complicacions raó estàndard

↑ **49%**
IQF



- 1 La nostra història – la nostra experiència
- 2 Com ho vàrem fer
- 3 Els projectes i els resultats
- 4 El futur suma
- 5 Lliçons apreses**





Factors d'èxit





- **Observació des del lloc de treball.** Dades reals.
- Implicació dels professionals. El canvi el fan les persones que fan el treball, la resta som facilitadors. **Departament Qualitat**
- Orientació a l'acció. Canvis petits, ràpids i fàcils.
- **Eliminar allò que no aporta valor** enlloc de millorar allò que ja fem bé.
- **Simplificar** l'organització del treball.

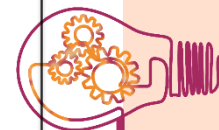




Lliçons apreses

“L”ean = “L”ideratge

 <p>Part de l'estratègia global Projecte de continuïtat</p>	 <p>Requereix aprenentatge</p>
 <p>Lideratge compartit</p>	 <p>Involucrar als professionals</p>



- Implicació de la direcció. **Departament de qualitat.**
- És un projecte de continuïtat, una manera de gestionar que forma part de l'estratègia global. No és una moda. Pensem en LEAN.
- **Lideratge compartit** entre la Direcció i comandaments.
- **Objectius consensuats** i dins de l'abast dels equips. **Problemes reals** , per a les persones i per a l'organització.
- Formació. Inici voluntari. **CrossPollinization.**
- No és la panacea, hi ha diferents ritmes i dificultats, però ajuda a caminar cap a la **millora.**

MOLTES GRÀCIES

ofarre@csapg.cat
rsimon@csapg.cat