

LEAN THINKING in Officina Trasfusionale della Romagna

CHICCHI R.(1), CIAVARELLA E.(1), LINARI D. (1), LUNARDINI S.(1), RICCI M. (1), DONATI R. (1), BROLLI C.(1), SELVA M.(1), ZORNETTA L.(1), BIGUZZI R.(1), FABBRI V.(1), LUCHETTI S.(1), TORRI A.R. (1), TORSANI E.(1), SANTARELLI R.(1)
(1) *Officina Trasfusionale, AUSL CESENA, Cesena*

Premessa

Nell'implementazione dell'Officina Trasfusionale della Romagna (OT), riorganizzando le attività produttive, la razionalizzazione è stata uno dei temi più sviluppati. Usando gli strumenti della Qualità (Ishikawa, PDCA, ecc...) si è cercato di costruire un nuovo modello organizzativo con caratteristiche di efficacia a garanzia di **efficienza ed ottimizzazione della produttività**.

Nonostante i molti sforzi in questa direzione da parte di tutta l'organizzazione, il livello raggiunto nei primi due anni di attività non si è ritenuto del tutto soddisfacente. Per questo motivo, quando nel 2012 Ortho Clinical Diagnostics ha proposto all'OT un'attività formativa sui principi di "Lean Thinking" è stata accolta come un'importante opportunità per una realtà dinamica e continuamente alla ricerca di miglioramento, di eliminazione degli sprechi e ottimizzazione di risorse.



Figura 1. Centro Servizi Pievesestina (FC)

Metodi

Un gruppo di consulenti esperti ha effettuato un training di quattro giorni su concetti e strumenti della metodologia Lean, utilizzando lezioni frontali ed esercitazioni pratiche, coinvolgendo la Direzione e dieci operatori dell'OT nella definizione degli obiettivi da perseguire, nella conoscenza delle modalità di misurazioni e metriche per lo sviluppo della cultura del miglioramento continuo e nella valutazione della situazione organizzativa esistente. Con il lavoro di gruppo, sotto la guida dei consulenti, si sono scelti alcuni ambiti organizzativi in cui progettare processi e aree di lavoro "Lean", utilizzando i concetti di **value stream, eliminazione degli sprechi, generazione del flusso continuo di valore, First In First Out (FIFO), visual management (5S) e cellular design**.

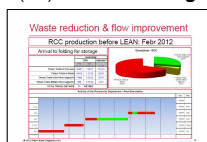


Figura 2. misurazione del flusso di attività delle donazioni prima dell'applicazione dei principi Lean

Metodi

La definizione e misurazione del processo della OT, dall'arrivo delle sacche alla scomposizione degli emocomponenti, è stata effettuata con filmati e cronometro. L'analisi del flusso di attività con la mappatura del flusso di valore (**Value Stream Mapping**) ha oggettivato una situazione migliorabile con i principi "Lean", evidenziando uno "spreco" di tempo e risorse. Così, la fase di check in delle unità donate che pervengono in OT dai Punti di Raccolta del territorio di Area Vasta Romagna è stata riorganizzata definendo la dimensione del "batch" di sacche (**12**) da immettere nel sistema produttivo a garanzia del flusso FIFO, evitando ingorghi ed attese in cui non si generava valore aggiunto. Si è riorganizzato il layout creando postazioni di lavoro ordinate e riducendo al minimo il movimento all'interno dell'area di attività.

Figura 3. spaghetti mapping della OT

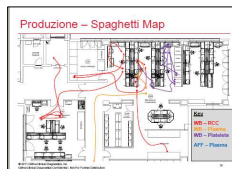
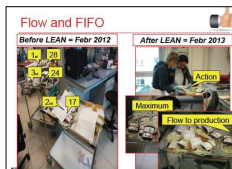


Figura 4. FIFO e batch da 12



Per migliorare il processo comunicativo della équipe, in aggiunta ai preesistenti briefing settimanali della dirigenza e alle riunioni periodiche di reparto, si sono istituite **bacheche "bidirezionali"** di comunicazione per informare tutti e in tempo reale dei cambiamenti in atto, monitorati con Key Performance Indicator (KPI), ma anche per sviluppare impegni e responsabilità.

Lo staff è stato coinvolto nella conoscenza di base della metodologia "Lean", nella sperimentazione pratica dei nuovi processi di lavoro e nella presentazione dei primi risultati, per condividere la motivazione al cambiamento.

Figura 5. bacheche bidirezionali.



Risultati

Il primo AUDIT Lean si è svolto dal 25 al 28/02/2013, analizzando in particolare i risultati ottenuti sul check in delle donazioni e sulle modalità di comunicazione. **Nel check in:** I layout organizzati in funzione del cellular design sono risultati efficaci, il flusso rispetta il FIFO e il tempo di attesa per le sacche lavorate si è ridotto di 60'. Il risultato evidenziato dal gruppo di verificatori è più che incoraggiante.

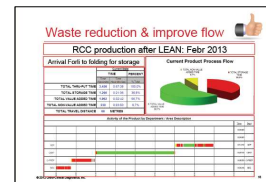


Figura 6. misurazione del flusso di attività delle donazioni dopo l'applicazione dei principi Lean

La comunicazione: si è arricchita di strumenti (briefing settimanali, e-mail di gruppo, bacheche), ma ancora non si è consolidata completamente l'abitudine al loro utilizzo e il monitoraggio continuo dei KPI.

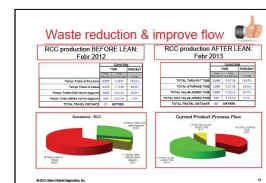


Figura 7. Miglioramento del flusso di attività

Conclusioni

Il percorso formativo Lean appena iniziato in OT costituisce solo il primo passo nella direzione di questa metodologia, ma si è già dimostrato un valido sistema nel miglioramento dei percorsi e nella comunicazione tra l'équipe.

Il percorso per rendere l'OT in grado di perpetuare in modo autonomo i principi del "Lean Thinking" è ancora lungo, ma anche molto motivante se vissuto come un sistema di gestione complessivo in cui le capacità umane vengano attivamente portate in evidenza per promuovere l'efficienza organizzativa ed utilizzare bene le macchine e gli impianti, portando a termine il lavoro tendendo all'assoluta eliminazione degli "sprechi".