

ANALISI DELLE PERFORMANCE E SOSTENIBILITÀ IN
CHIRURGIA A DEGENZA BREVE
Sostenibilità, Equità, Innovazione, Performance

Sostenibilità strutturale

Dr. Claudio Nazzaro

Responsabile Area Multidisciplinare di Chirurgia a Ciclo Breve

Day-Week Surgery

Azienda Ospedaliera "S. Maria" Terni



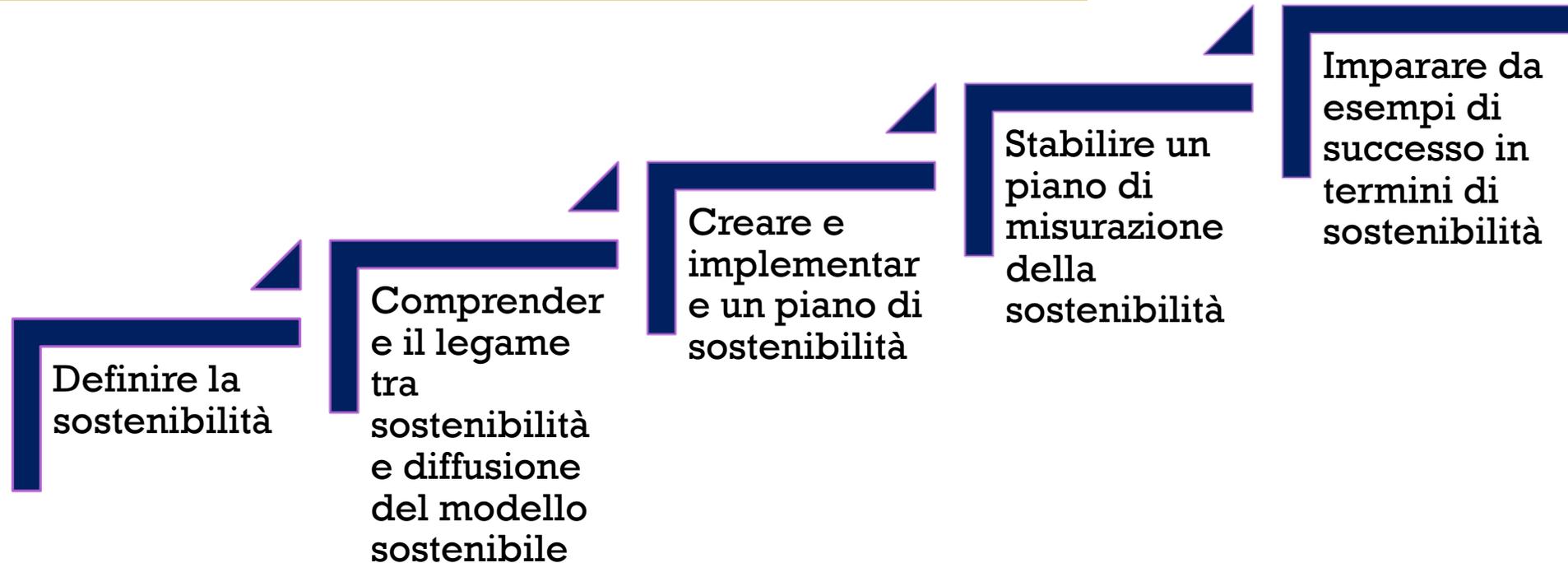


Il complesso e delicato periodo storico che stiamo vivendo impone sempre più alle organizzazioni sanitarie di reimpostare la strategia per il perseguimento degli obiettivi di salute e benessere ponendo la **sostenibilità al centro del proprio percorso d'innovazione e trasformazione**

Sebbene le riforme strutturali e provvedimenti legislativi siano indispensabili, quello che è necessario attuare è una quotidiana, minuta attività di indirizzo e promozione di **adeguate forme organizzative, di iniziative efficaci, di diffusione di buone pratiche** perché strutture complesse, professionalizzate e notevolmente autonome come le **Unità di Chirurgia a Degenza Breve** sono capaci di cambiamenti effettivi e durevoli solo se attuati in modo capillare e con un elevato coinvolgimento professionale.

cla.nazzaro@gmail.com

Processo per un modello sostenibile



cla.nazzaro@gmail.com

Come raggiungere la sostenibilità di una struttura di Chirurgia a Degenza Breve

Percorso

- Definire in maniera univoca e condivisa la sostenibilità e la sua importanza nel miglioramento della qualità e garanzia di sicurezza sustainability
- Collegare sostenibilità e diffusione del modello virtuoso
- Discutere le barriere e le soluzioni alla sostenibilità
- Sviluppare e attuare un piano di sostenibilità
- Creare un piano di misurazione della sostenibilità
- Imparare da esempi di sostenibilità in diverse strutture sanitarie

cla.nazzaro@gmail.com



Definizioni

- La sostenibilità è la caratteristica di un processo o di uno stato che può essere mantenuto a un certo livello indefinitamente.¹
- Processo atto a garantire l'istituzionalizzazione dei percorsi virtuosi da parte dell'azienda o in alternativa consente di rendere routinari i programmi in sistemi organizzativi continui a livello di singola unità operativa.

Condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri di salute e benessere.

¹Clinical Excellence Commission (CEC), Enhancing Project Spread and Sustainability – A Companion to the “Easy Guide to Clinical Practice Improvement.” Sydney, Australia: CEC. August 2008. http://www.cec.health.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/258343/spread-and-sustainability.pdf.

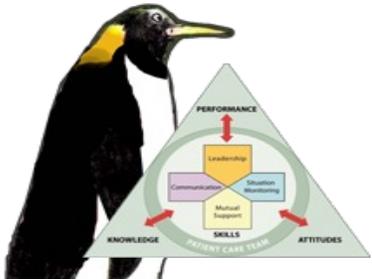
Elementi di sostenibilità per
il miglioramento continuo

- Implementare un modello flessibile per far fronte alla variabilità nell'assistenza sanitaria
- Fornire assistenza continua di alta qualità e con buone pratiche affidabili e sicure
- Prevenire che il progetto diventi deficitario
- Prevedere processi di controllo
- Monitorare i progressi
- Garantire l'impegno fattivo dei leader senior
- Stabilire una cultura del miglioramento e coinvolgere il personale sanitario tutto
- Creare un'eredità culturale

Sustainability

cla.nazzaro@gmail.com

Facilitatori per il cambiamento sostenibile



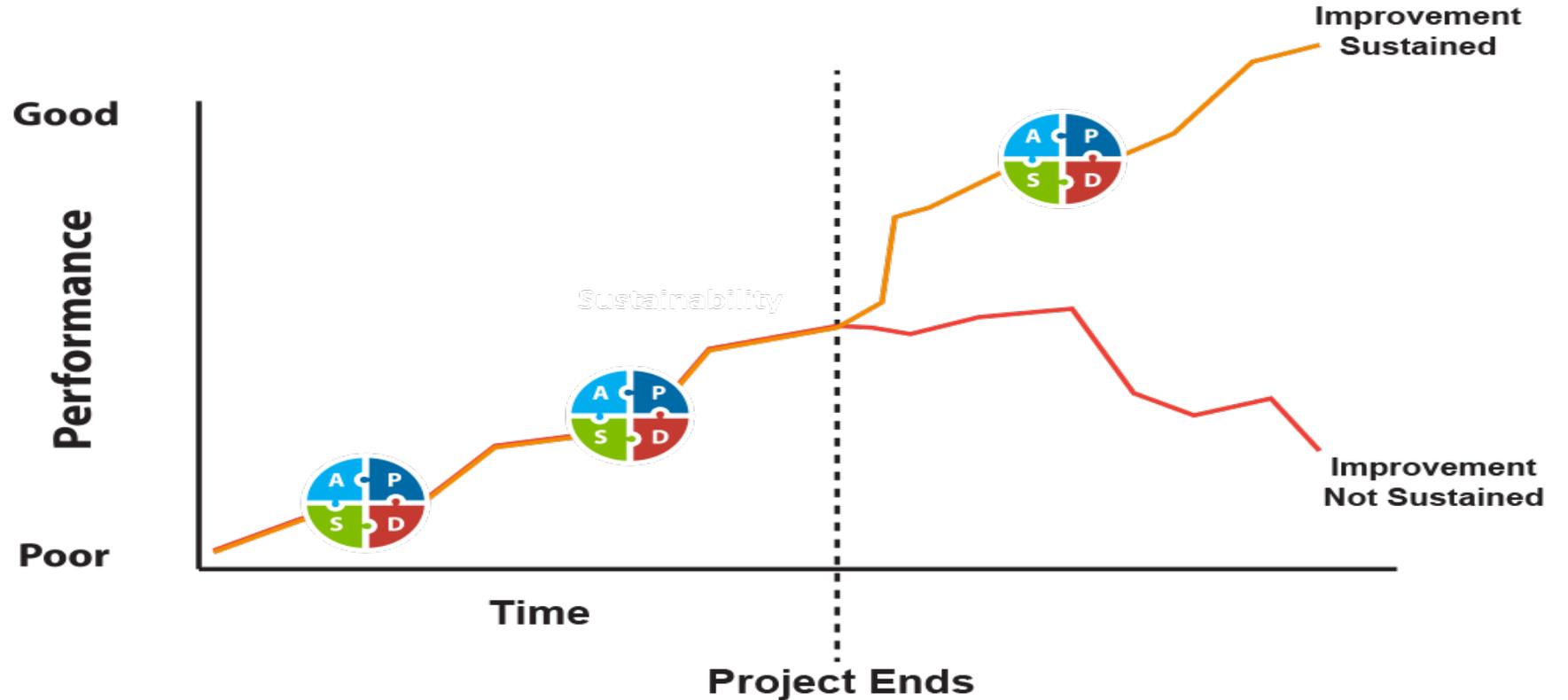
As seen in TeamSTEPPS®



²Kotter J. Leading Change. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996, as cited in TeamSTEPPS Fundamentals Course: Module 8. Change Management: Instructor's Slides: TeamsTEPPS Fundamentals Course. November 2008. Agency for Healthcare Research and Quality, Rockville, MD.
<http://www.ahrq.gov/professionals/education/curriculum-tools/teamstepps/instructor/fundamentals/module8/igchangemgmt.html>

cla.nazzaro@gmail.com

Essenza del cambiamento sostenibile



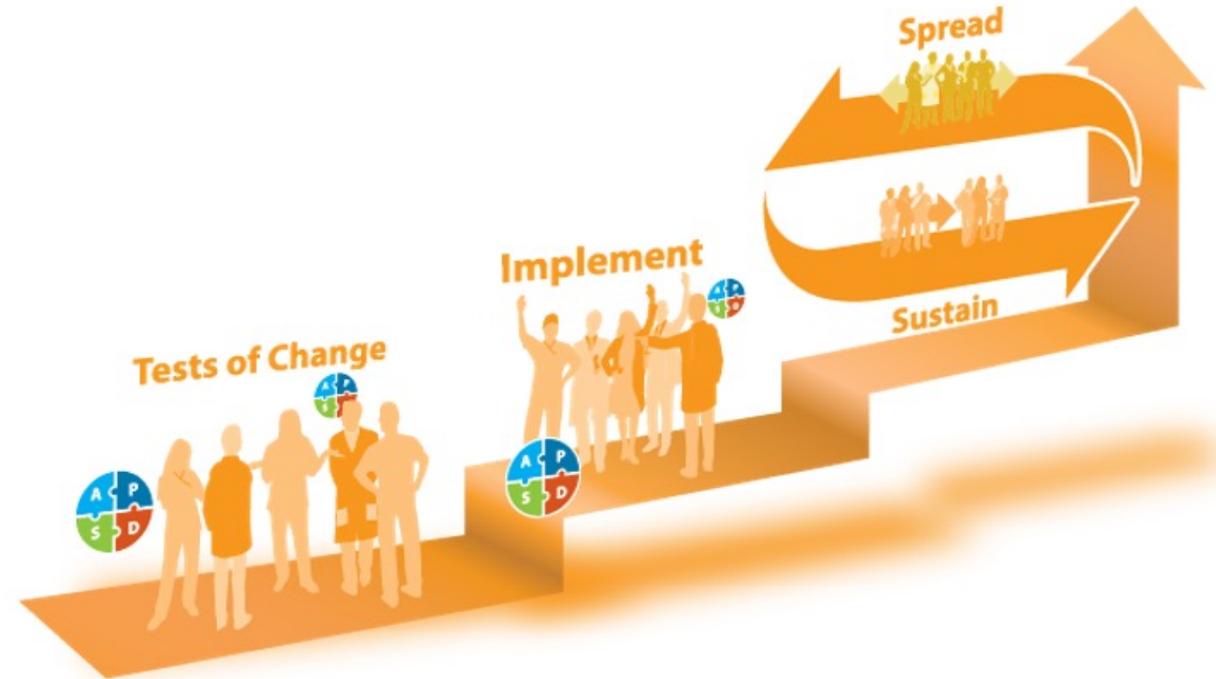
Sostenibilità e diffusione del modello virtuoso

Sostenibilità

Incorporare un miglioramento di successo nella cultura e nelle norme di una struttura

Diffusione³

Implementare un miglioramento efficace in più contesti e/o strutture



³Spread Module Toolkit for Comprehensive Unit-based Safety Program. Web-based Tool. Agency for Healthcare Research and Quality. <http://www.ahrq.gov/professionals/education/curriculum-tools/cusptoolkit/modules/spread/index.html>. Accessed July 2013.

Step necessari

Pianificazione per la
sostenibilità

1. Pianificazione anticipata
2. Coinvolgimento tempestivo dei dirigenti senior e dell'amministrazione
3. Identificazione degli ostacoli alla sostenibilità
4. Individuazione delle potenziali soluzioni in anticipo
5. Insegnare a creare un piano di sostenibilità

Cosa significa sostenibilità
per la tua struttura?

Analisi del tuo contesto

- Come vedi gli altri progetti sostenuti nella tua struttura?
 - Sono valori, le convinzioni e le pratiche sono incorporati nella mission della vostra organizzazione e/o sono incorporati nei processi assistenziali esistenti e di routine?
- Quali misure vengono adottate per creare una nuova norma?

cla.nazzaro@gmail.com

Pianificazione anticipata

- Pianificare le risorse
 - Finanziaria
 - Personale
- Identificare i leader e i protagonisti che supportano il programma
- Formare il personale
- Pianificare la modifica degli obiettivi
- Identificare ciò che consente che il successo sia costante



Potenziali ostacoli
alla sostenibilità

- Mancanza di infrastrutture e risorse organizzative
- Rotazione del personale
- Scetticismo organizzativo
- Resistenza individuale al cambiamento

Soluzioni per il superamento
degli ostacoli alla sostenibilità

- ***Mancanza di infrastrutture e risorse organizzative***
 - Sviluppare strategie e flessibilità per tenere conto della fluttuazione delle risorse (Ment's Score)
 - Pianificare le risorse finanziarie per mantenere i miglioramenti oltre la fine del progetto
- ***Rotazione del personale***
 - Integrare i nuovi processi sviluppati nel nuovo orientamento del personale e nelle politiche organizzative quindi a livello di azienda (diffondere la cultura del cambiamento)
 - Formare continuamente il personale, inclusa la formazione dei formatori
 - Sviluppare una rete di volontari per assistere in caso di fluttuazioni e/o carenza di personale (finanziamenti, turnover del personale)

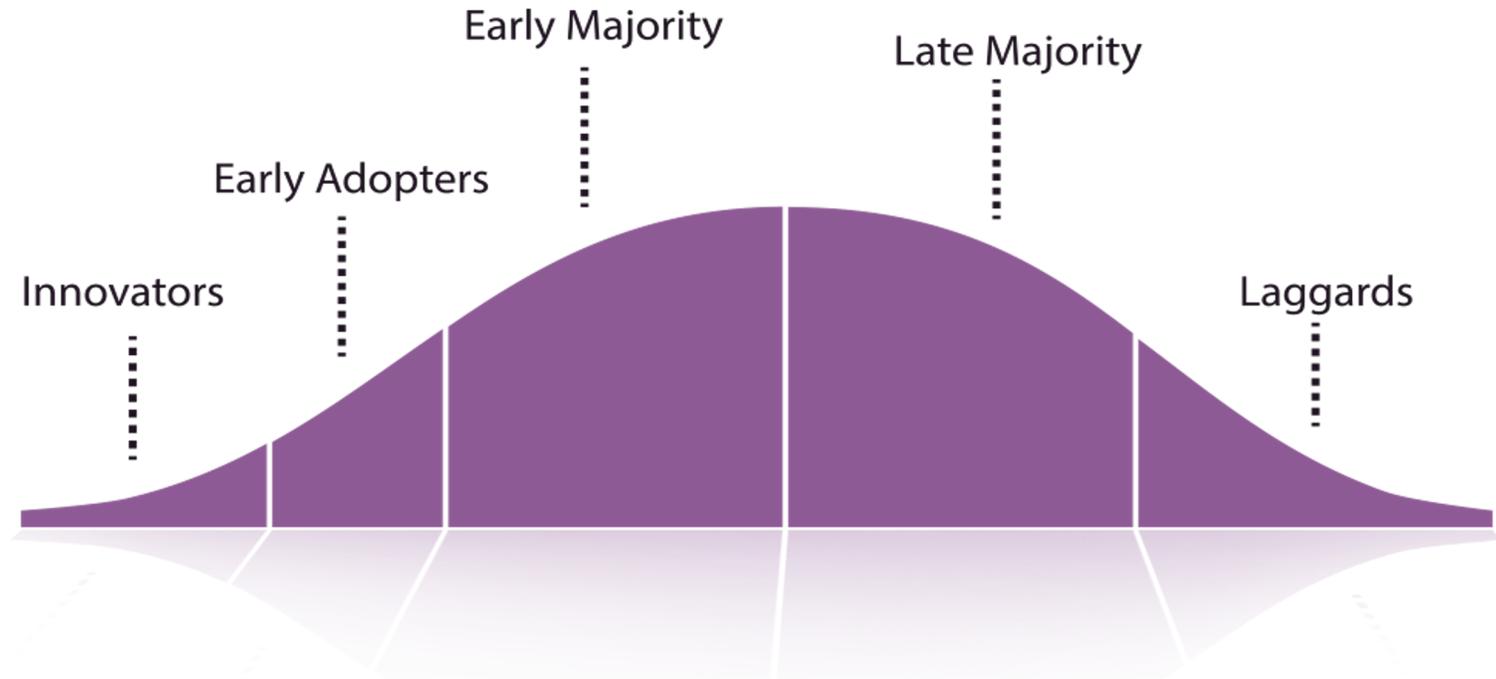
cla.nazzaro@gmail.com



- **Gestire lo scetticismo¹**
 - Presentare prove continue del fatto che il nuovo processo è migliore
 - Mostrare dati reali al personale e alle parti interessate
 - Riservare al personale del tempo lontano dai normali compiti per lavorare sui miglioramenti proposti
 - Incoraggiare il coinvolgimento attivo dei leader senior
 - Valutare la possibilità di misurare la frequenza con cui i dirigenti e gli amministratori senior esaminano i dati/risultati sulla sostenibilità come indicatori di impegno
 - **Accountability: responsabili del cambiamento**

¹Clinical Excellence Commission (CEC), Enhancing Project Spread and Sustainability – A Companion to the “Easy Guide to Clinical Practice Improvement.” Sydney, Australia: CEC. August 2008.
http://www.cec.health.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/258343/spread-and-sustainability.pdf.

Barriera: resistenza individuale
al cambiamento



Rogers Diffusion of Innovations¹

¹Clinical Excellence Commission (CEC), Enhancing Project Spread and Sustainability – A Companion to the “Easy Guide to Clinical Practice Improvement.” Sydney, Australia: CEC. August 2008. http://www.cec.health.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/258343/spread-and-sustainability.pdf.



Fattori che influenzano la
resistenza individuale o il
sostegno al progetto

- Vantaggio relativo percepito¹
- Confini sfocati
- Compatibilità con il contesto
- Rischio
- Complessità Sustainability
- Abilità di analizzare pro e contro dell'innovazione
- Conoscenza necessaria per usarlo
- Osservabilità misurabilità
- Crescita professionale e supporto
- Inclinação alla reinvenzione

Passaggi per la creazione e
l'attuazione di un piano di
sostenibilità

1. Identificare e sviluppare programmi di supporto
2. Costruire il team di implementazione
3. Potenziare il personale in prima linea
4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità
5. Gestire gli ostacoli alla sostenibilità come lo scetticismo e la resistenza
6. Coinvolgere il personale con esperienze
7. Riconoscere e celebrare il successo

1. Identificare e sviluppare programmi di supporto
2. Costruire il team di implementazione
3. Potenziare il personale in prima linea
4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità
5. Gestire gli ostacoli alla sostenibilità come lo scetticismo e la resistenza
6. Coinvolgere il personale con esperienze
7. Riconoscere e celebrare il successo

1. Identificare e sviluppare il programma di supporto

Azioni di supporto al programma:

- comunicare e rafforzare gli obiettivi del programma come priorità
- avere supporto medico, infermieristico e amministrativo
- essere motivante e stimolante
- avere influenza
- essere in grado di comunicare la vision
- fungere da elemento trainante del team

1. Identificare e sviluppare programmi di supporto
2. Costruire il team di implementazione
3. Potenziare il personale in prima linea
4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità
5. Gestire gli ostacoli alla sostenibilità come lo scetticismo e la resistenza
6. Coinvolgere il personale con esperienze
7. Riconoscere e celebrare il successo

2. Costruire il team di implementazione

Questa squadra includerà idealmente i seguenti membri:

- Direzione sanitaria
- Anestesista
- Infermiera di percorso chirurgico
- Data manager Sustainability
- Strumentista
- Chirurgo
- Identificare un team leader per affrontare le preoccupazioni dei membri del team durante tutto il progetto

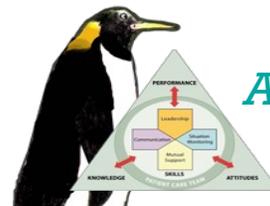
Diffondi con la condivisione il tuo programma di supporto per persuadere e motivare

cla.nazzaro@gmail.com

1. Identificare e sviluppare programmi di supporto
2. Costruire il team di implementazione
3. Potenziare il personale in prima linea
4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità
5. Gestire gli ostacoli alla sostenibilità come lo scetticismo e la resistenza
6. Coinvolgere il personale con esperienze
7. Riconoscere e celebrare il successo

3. Sostenere il personale in prima linea

Crea le condizioni perché ogni attore si senta a proprio agio nel segnalare le preoccupazioni relative a falle del progetto agli altri membri del team o ai leader del team e quando questo accade provvedi a gratificare e non punire.



As seen in TeamSTEPPS®



cla.nazzaro@gmail.com

1. Identificare e sviluppare programmi di supporto
2. Costruire il team di implementazione
3. Potenziare il personale in prima linea
4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità
5. Gestire gli ostacoli alla sostenibilità come lo scetticismo e la resistenza
6. Coinvolgere il personale con esperienze
7. Riconoscere e celebrare il successo

4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità

- **Costruisci sistemi per la raccolta di dati sui processi, sui risultati e sulle attività di miglioramento della qualità**
- **Utilizza i dati per migliorare continuamente le prestazioni**



- Scegli chi, cosa, quando e come misurare
- Chi misurerà
- Esempio: l'infermiere/coordinatore dati tiene traccia mensilmente dei dati di attività attraverso un report creato ad hoc dal responsabile di struttura e condiviso con il personale
- Cosa misurare
- Stabilisci gli obiettivi : monitoraggio misurazione e valutazione dei risultati per garantire il concetto di sostenibilità cioè il perdurare dei risultati e la diffusione attraverso le buone pratiche degli stessi
- Scegli un cruscotto di indicatori utili alla tua struttura tra quelli di processo di esito e di struttura

Sustainability

Costruisci un sistema di misurazione

- La misurazione della sostenibilità può essere fatta a livello nazionale o locale, cioè di singola azienda.
 - **a livello nazionale:** sono indicatori che rappresentano la situazione dell'intero sistema salute e misurano la sostenibilità in termini di performance del nostro sistema sanitario.
 - **a livello di singola azienda:** sono indicatori che si concentrano sulla performance organizzativa. Si tratta, solitamente, di indicatori afferenti a qualità, quantità e appropriatezza dell'assistenza sanitaria rispetto ai bisogni, indicatori di performance economico-finanziaria ed altri riferiti al benessere organizzativo.

cla.nazzaro@gmail.com

1. Identificare e sviluppare programmi di supporto
2. Costruire il team di implementazione
3. Potenziare il personale in prima linea
4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità
5. Gestire gli ostacoli alla sostenibilità come lo scetticismo e la resistenza
6. Coinvolgere il personale con esperienze
7. Riconoscere e celebrare il successo

5. Gestire lo scetticismo e la resistenza

Coinvolgimento attivo dei project leaders per sostenere amministrativi e clinici :

- Motivazione da parte dei leader del progetto affinché i membri del team testino gli interventi del programma
- Il personale sperimenta risultati positivi grazie a nuovi modi di fare le cose
- Tempo e risorse dedicate alla realizzazione degli interventi

cla.nazzaro@gmail.com

6. Coinvolgere il personale con discussione di casi

- Gli esempi sono un modo efficace per coinvolgere il personale in modi che i numeri non possono fare
- *Sustainability* Incoraggia i leader del tuo team a discutere le storie reali dei pazienti o situazioni verificatesi nella struttura per portare a casa lezioni importanti

1. Identificare e sviluppare programmi di supporto
2. Costruire il team di implementazione
3. Potenziare il personale in prima linea
4. Stabilire un piano di misurazione della sostenibilità
5. Gestire gli ostacoli alla sostenibilità come lo scetticismo e la resistenza
6. Coinvolgere il personale con esperienze
7. Riconoscere e celebrare il successo

<https://www.ahrq.gov/professionals/quality-patient-safety/hais/tools/ambulatory-surgery/sections/sustainability/training-tools.html>

cla.nazzaro@gmail.com

Valutare la fattibilità per la
realizzazione

- Agire su un piano di sostenibilità solo dopo aver ottenuto i vantaggi

Ponetevi quattro domande chiave prima di realizzare il piano⁴:

- L'intervento è vicino alla fase finale di sviluppo? Se ci fosse spazio per ulteriori cambiamenti, questi modificherebbero l'implementazione?
- È stato dimostrato un miglioramento reale e misurabile?
- A chi interessa il miglioramento? Il progetto rappresenta il punto di vista di tutti i soggetti coinvolti?
- Quali cambiamenti politici o tecnologici potrebbero rendere il progetto ridondante? Quando potrebbe accadere questo?

⁴5 Million Lives Campaign. Getting Started Kit: Sustainability and Spread. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2008.
http://www.ihl.org/education/IHIOpenSchool/Courses/Documents/CourseraDocuments/13_SpreadSustainabilityHowToGuidev14f11.pdf. Accessed July 2013.

Stabilire un sistema di
follow-up e feedback

- Valutare i progressi del processo di sostenibilità (misurazione intangibile del coinvolgimento del personale e del cambiamento culturale, radicamento nella cultura, ecc.)
- Monitorare, rivedere, adattare⁶
- Comunicare e coinvolgere
- Incorporare i risultati della valutazione
- Avviare conversazioni rivoluzionarie⁴
- Condividi pratiche sicure comprovate e lezioni apprese
- Revisionare regolarmente i dati da parte della leadership senior e di tutte le parti interessate della struttura

⁴5 Million Lives Campaign. Getting Started Kit: Sustainability and Spread. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2008.
[http://www.ihl.org/education/IHIOpenSchool/Courses/Documents/CourseraDocuments/13_SpreadSustainabilityHowToGuidev14\[1\].pdf](http://www.ihl.org/education/IHIOpenSchool/Courses/Documents/CourseraDocuments/13_SpreadSustainabilityHowToGuidev14[1].pdf). Accessed July 2013.

⁶Swerissen H. Understanding the Sustainability of Health Programs and Organisational Change. A Paper for the Victorian Quality Council. June 2007.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.2737&rep=rep1&type=pdf>.

In sintesi

- La sostenibilità aiuta le organizzazioni a incorporare i processi nella loro cultura organizzativa
- Le organizzazioni devono essere preparate ad affrontare le barriere che possono influenzare la sostenibilità
- Un piano di sostenibilità efficace include:
 - Pianificazione nelle prime fasi del processo di miglioramento
 - Obiettivi facili da raggiungere
 - Planning del programma
 - Adattarsi alla mission organizzativa aziendale
 - Valutazione continua e trasparenza delle misure adottate



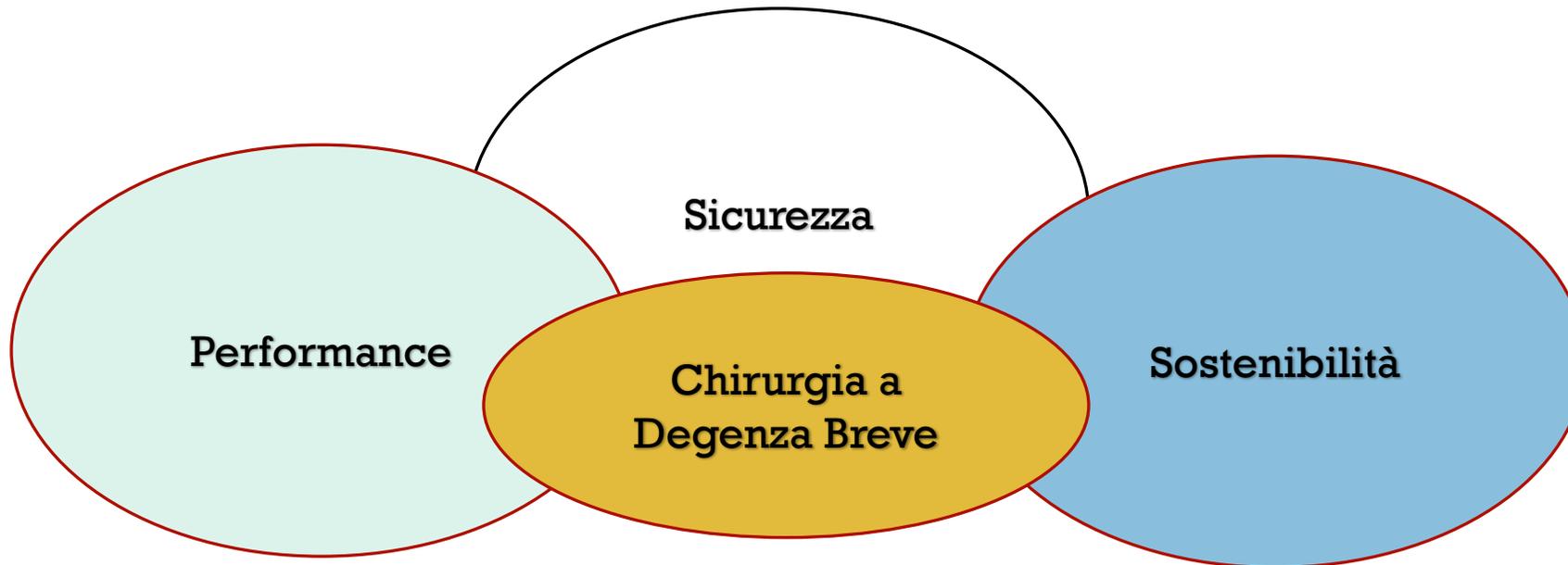
Forum Risk Management

obiettivo sanità salute

21-24 NOVEMBRE 2023
AREZZO FIERE E CONGRESSI

18

Chirurgia a Degenza Breve Modello di sostenibilità



cla.nazzaro@gmail.com

#ForumRisk18



www.forumriskmanagement.it



Sostenibilità della Chirurgia a Degenza Breve

Come

- Determina miglioramento della performance di struttura attraverso l'adozione di percorsi lean senza interruzioni di attività secondo principi di appropriatezza per evitare azioni a non valore.
- Garantisce elevati standard di sicurezza grazie al mantenimento dei requisiti definiti quali necessari e non sottostimati
- Organizzazione agile e flessibile a basso impatto sui costi di gestione
- Modello ispirato ai principi della clinical governance e questo consente il mantenimento e la diffusione del progetto grazie al coinvolgimento attivo degli attori

cla.nazzaro@gmail.com



Punti di forza

- Erogazione di un "pacchetto" di prestazioni definito e condiviso
- Separazione dei flussi
- Spazi dedicati ad utilizzo esclusivo in un percorso coprogettato
- Definizione ed adozione di procedure clinico-organizzative per le fasi di ammissione, cura e dimissione
- Esplicitazione dei criteri di selezione ed esclusione dei pazienti
- Garanzia del diritto all'informazione per effettuare una scelta consapevole
- PDTA condivisi con le strutture afferenti per la fase di cura e per il monitoraggio perioperatorio
- Continuità con i servizi territoriali garantendo la continuità assistenziale
- Opportunità di formazione e crescita professionale del personale

cla.nazzaro@gmail.com



Performance Sostenibilità e
Sicurezza



Day Care

Chirurgia Ambulatoriale

Chirurgia Ambulatoriale Complessa

Day Surgery

One Day Surgery
Week Surgery

Spazi di degenza dedicati



Sale operatorie dedicate





Risultati in termini di sostenibilità

Quale percorso sostenibile realizzato

Differenziazione dell'offerta Chirurgica

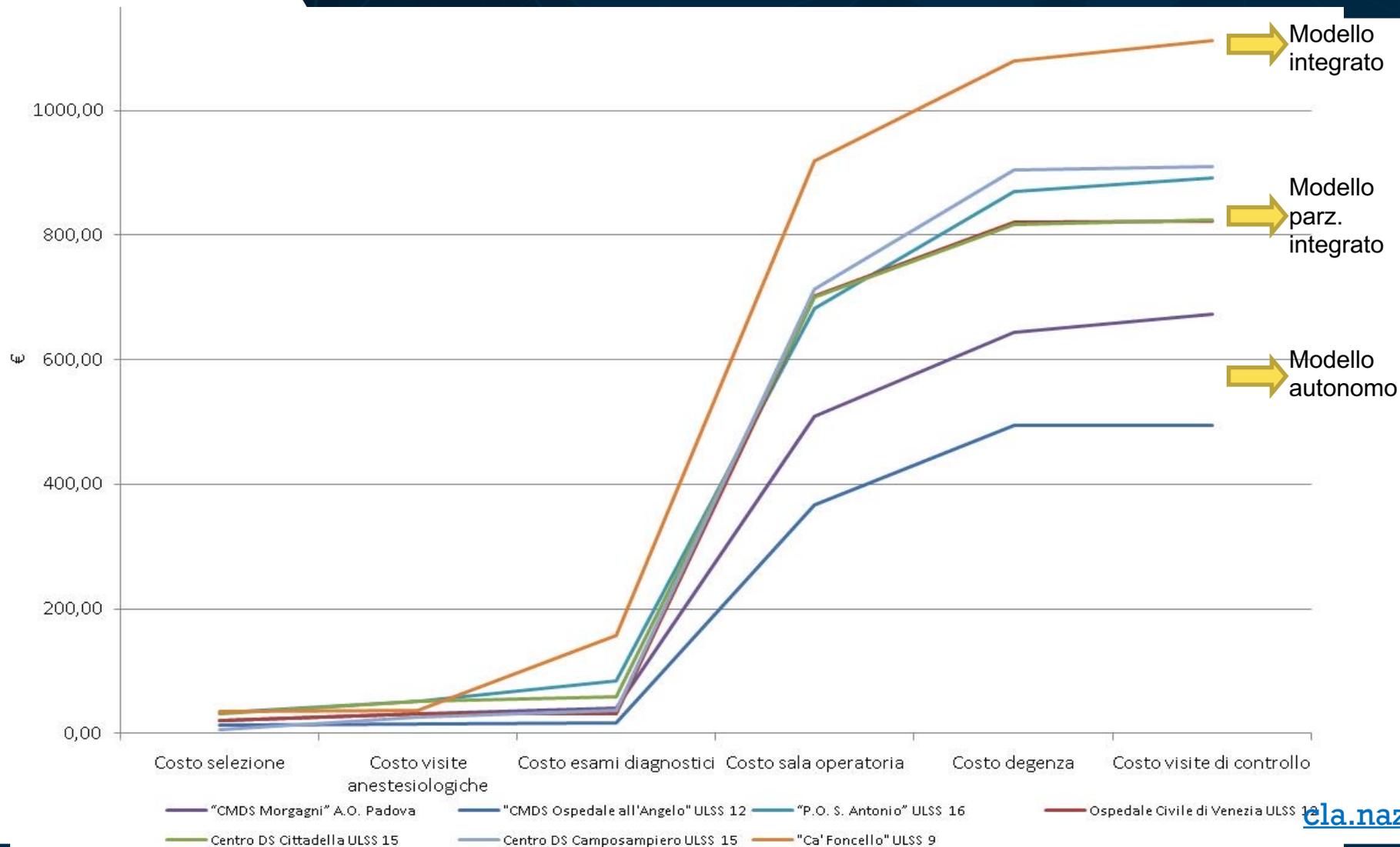
- Elevati volumi di attività (efficienza)
- Appropriatazza (efficacia)
- Qualità delle cure (erogata e percepita)
- Sicurezza
- Sviluppo di Competenze professionali peculiari

Sustainability

Processo strutturato a livello locale pronto alla diffusione per garantire la sostenibilità dell'assistenza

cla.nazzaro@gmail.com

L'impatto dell'organizzazione
 sui costi di produzione



RETE CLINICA INTEGRATA UMBRIA SUD PER LA CHIRURGIA DI MEDIA-BASSA COMPLESSITÀ USU Umbria2

C. Nazzaro, A. De Soli, M. Tempobuono, M. Rizzo, M. Francucci, G. D. Tebala (A.O. S. Maria Terni)

INTRODUZIONE

Il Covid19 ha incrementato le liste d'attesa chirurgica. Il DGR 1006-02/11/2020 ha definito la rete chirurgica umbra attribuendo ai Dea di II livello l'attività chirurgica a complessità elevata in elezione e in emergenza/urgenza e la media bassa complessità alle case di cure e agli ospedali dell'USU Umbria2. Sospesa l'attività a medio/bassa complessità con la chiusura temporanea dell'Unità di Day Surgery multidisciplinare. L'ASL 2 mette a disposizione sale operatorie e reparto di degenza del P.O. di Narni per trattare in day surgery, pazienti dell'Azienda Ospedaliera. Tale modello non integrato però non garantisce gli outcome raggiunti dall'Unità di Day Surgery dell'A.O. di Terni. Il nuovo P.S.R. individua spazi dedicati a modelli organizzativi ad alta efficienza e basso utilizzo di risorse (Day/Week Surgery) negli ospedali periferici, la convenzione tra Università di Perugia e Regione e il Piano di Efficientamento del SSR legittimano tale progetto.

RISULTATI ATTESI

Implementazione di un modello organizzativo confacente alla normativa nazionale (Accordo Stato Regioni 2001) alle indicazioni delle Società Scientifiche (ACOI, SICADS, CUDS) secondo l'assistenza per intensità di cura. Sviluppo di tecniche chirurgiche, anestesiolgiche e di nursing per patologie elegibili in Day-Week Surgery, per la chirurgia di parete, vascolare, colonproctologia e urologia. Abbattimento delle liste d'attesa della media-bassa complessità e recupero del procrastinato.



MATERIALI E METODI

Nell'A.O. di Terni è difficile avere risorse per l'attività di media-bassa complessità a causa della commistione di flussi tra urgenza/emergenza e programmata e tra percorsi Covid e Covid free. A Narni l'articolazione delle risorse umane e strutturali garantisce l'implementazione di una Day Week Surgery. L'Ufficio Controllo di Gestione ha misurato l'indice di trasferibilità dell'attività di media bassa complessità presso Narni estraendo i dati dal gestionale condiviso dalle due strutture, stratificando il campione in funzione della complessità, classe di priorità, tempo d'attesa e case mix. L'ufficio controllo di gestione ha individuato indicatori di processo specifici per il progetto. Sono stati definiti e condivisi con i professionisti PDTA partendo da linee guida validate e percorsi di "Tutela" a garanzia del processo anche in caso di complicità.

CONCLUSIONI

La realizzazione del progetto consentirebbe all'A.O. di Terni di ridefinire la propria mission investendo sull'alta complessità e identificerebbe l'ospedale di Narni come polo di eccellenza per la media-bassa complessità. Tutto ciò con miglioramento degli outcome, incremento della qualità percepita ed erogata, aumento della mobilità attiva regionale ed extraregionale grazie alla realizzazione di una rete clinica chirurgica d'eccellenza.

Dove realizzare queste strutture

- Modello ideale per la realizzazione di una rete chirurgica integrata con specificità clinica
- In strutture free standing connesse con strutture a maggiore complessità con servizio h24
- Stretta interdipendenza tra struttura ed organizzazione che condiziona performance sicurezza e sostenibilità.
- La struttura e l'organizzazione condizionano la tipologia di procedure da effettuare



cla.nazzaro@gmail.com

Conclusioni

- Il percorso volto al raggiungimento di una maggiore sostenibilità nelle organizzazioni è senz'altro impegnativo e sfidante ma, pur essendo la strada in salita, vale la pena ricordare che esistono soluzioni che possono intervenire nel supportare il raggiungimento di iniziali obiettivi di salute e sostenibilità e dalle quali si può partire per dare un concreto avvio a percorsi orientati ad una cultura sostenibile.
- Gli ospedali, inoltre, reduci dalla “lesson learned” della pandemia, dovrebbero intraprendere azioni organizzative orientate ad aumentare la sostenibilità tramite implementazione di nuovi modelli di assistenza flessibili, a basso impatto ispirati ai principi di appropriatezza clinica ed organizzativa.
- Risulta, pertanto, fondamentale su scala nazionale mappare le iniziative intraprese ed i relativi risultati, in modo da attivare un benchmarking virtuoso e replicare iniziative di successo nei diversi contesti sanitari

Quale obiettivo sostenibile...

Ri-progettare e Co-progettare un Sistema Sanitario Sostenibile, sapendo, come ricorda Atul Gawande, che ci sarà richiesto certo “talento e perseveranza”, ma a nulla servirà senza il “coraggio - di un costante impegno morale”.

Grazie per l'attenzione

“Quando soffia il vento del cambiamento alcuni costruiscono muri, altri mulini a vento.”

Aforismi & Citazioni.

Proverbio cinese