

PREMIS UNIÓ A LA INNOVACIÓ EN GESTIÓ

VI Edició 2015

INSTITUCIÓ:

CLINICA TERRES DE PONENT, S.L.

Director-a General o Gerent:

CARLOS TOBAR

Adreça:

AVDA. PRAT DE LA RIBA, 79-81. 25004 LLEIDA

Telèfon:

973 232 943

e-mail:

ctobar@clinniclleida.com

Modalitat a la que es presenta:

- Innovació en eficiència i sostenibilitat
- Innovació en gestió dels professionals
- Innovació en gestió assistencial de les persones

Guió per a la redacció del Cas de Innovació

Aquest guió es proposa per facilitar la recollida dels aspectes més rellevants del cas d'innovació. La Unió utilitzarà aquesta informació exclusivament per a avaluar l'experiència i donar suport al relat definitiu del cas que resulti reconegut, per la seva posterior publicació i difusió.

TÍTOL:

Millora de l'eficiència en els processos assistencials, logístics i administratius.
Implantació de la metodologia Lean: “Abajo los de arriba y arriba los de abajo”

PERSONES REFERENTS: Nom, càrrec i e-mail de les persones responsables:

Pilar Vega (directora administrativa)

Dolors Cabau (directora d'infermeria)

ABSTRACT: Resum de l'experiència en un màxim de 10 línies

En els darrers exercicis la clínica havia disminuït considerablement la seva activitat assistencial, en part degut a la disminució del concert públic (∇ 25% en els darrers cinc anys) amb resultats negatius en el seu compte d'explotació que la feien inviable a futur. El pla de viabilitat de la Clínica per fer front a aquesta situació comportava, malauradament, ajustos de la plantilla professional existent (∇20% de la plantilla), inversions en infraestructures per la seva modernització i sobre tot la reorganització dels processos assistencials, logístics i administratius actuals per poder guanyar competitivitat en la província de Lleida. En un entorn de clima laboral molt tens per les mesures d'ajust que es van portar a terme per evitar el tancament de la Clínica, es va apostar per la metodologia Lean apropant la pressa de decisions als professionals.

REDACCIÓ DEL RELAT:

L'extensió recomanada del relat és entre 5 i 10 pàgines. La redacció del cas hauria de donar resposta detallada a com a mínim les següents dotze qüestions, que es redacten per a motivar la reflexió, i través de les quals s'avaluarà la seva candidatura al reconeixement.

Presentació de la Clínica de Ponent



La Clínica de Ponent està ubicada en el centre de la ciutat de Lleida, i ofereix totes les especialitats mèdiques i quirúrgiques en un Centre que compta amb la més avançada tecnologia mèdica i un tracte personalitzat al pacient garantint la seva assistència sanitària.

Es va crear el 28 de juny del 1948 amb la inauguració de l'edifici del carrer General Yagüe i el 30 d'octubre de 1955 es va inaugurar l'actual Clínica situada a l'Avinguda Prat de la Riba, 79-81. A l'any 2013 s'ha portat a terme la remodelació de la façana principal, del hall d'entrada, de l'àrea d'urgències i d'una planta d'hospitalització.

Disposa de tres plantes d'hospitalització (totes les habitacions individuals) per pacients d'especialitats mèdiques i quirúrgiques, servei d'urgències 7/24, 5 llits per semicrítics, 3 quiròfans i dos sales de part, gabinets per consultes externes i proves complementàries, radiologia convencional, TAC i RNM, laboratori d'anàlisis clíniques i anatomia patològica.



La Clínica de Ponent presta atenció als socis i mutualistes de les principals entitats d'assegurança lliure i també a pacients privats. Es un centre concertat amb el CatSalut (Servei Català de la Salut) del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya, formant part de la Xarxa Hospitalària d'Utilització Pública (XHUP) i del SISCAT (Observatori del Sistema de Salut de Catalunya). A més, com a Centre hospitalari de titularitat privada, la nostra missió es prestar serveis sanitaris confortables, accessibles i eficaços, per millorar l'estat de la salut i la qualitat de vida de la població de la ciutat de Lleida així com de la resta de poblacions de la Franja de Ponent.

Anàlisi de la situació a 31/12/2012



Estructura

- Estructura física de la clínica obsoleta fruit de la paralitzacions d'inversions en els darrers anys que la fan poc competitiva en el sector privat de Lleida.



Organització

- Una organització dels espais i dels processos assistencials i administratius amb un ampli marge de millora.



Activitat

- Una activitat assistencial que havia anat descendint en els darrers 5 anys, en gran part per la disminució del contracte programa amb el CatSalut d'un 25% en el període.



Resultats €

- Desequilibri entre els ingressos i les despeses al no fer una adaptació dels recursos a temps en relació a la reducció d'activitat dels darrers anys i que feia difícilment viable la clínica a curt i mig termini.

Pla estratègic 2013-2014

Davant aquesta situació, la propietat va establir l'elaboració d'un pla estratègic i de viabilitat a curt termini (bianual) que es va concretar en 4 eixos:

- Pla d'inversions de millora d'espais i equipaments: façana principal, urgències, hospitalització i accés principal.
- Reducció de la despesa amb impacte important en l'ajust de plantilla (60% de la despesa total) a l'activitat prevista en el futur (tancament de plantes, reordenació de serveis, etc).
- Substitució de la pèrdua d'activitat pública concertada per la consolidació de mútues i privats.
- Reorganització dels processos, espais i circuits que fins la data havien donat resposta a les necessitats de fa 5 anys, però que ara resulten ineficients i ineficaces.

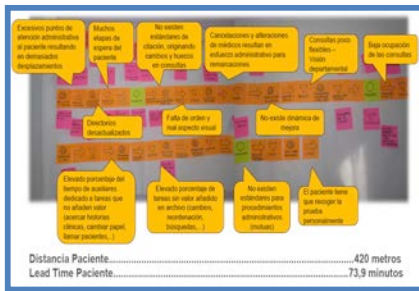
El projecte lean de la Clínica de Ponent

Per portar a terme el darrer eix del pla estratègic i de viabilitat de la clínica es va estar valorant diferents opcions. Des de la direcció es va entendre que la metodologia lean, provinent del sector industrial, podria apropar la presa de decisions i de solucions dels problemes als professionals que desenvolupen la feina en el dia a dia, així com potenciar un clima laboral favorable al canvi després dels ajustos que va d'haver de suportar la clínica.

En aquest sentit, la metodologia lean aporta:

- La implantació d'una nova visió del treball més orientada al client al valorar no solament el que fem, si no també el com ho fem i on ho fem.
- L'involucrar als professionals en les activitats de millora, alineades amb els objectius estratègics de l'empresa per tal d'afavorir i garantir l'èxit en el canvi en l'organització.
- La reducció de costos operatius ("desperdici") en els processos actuals i que reverteixen directament en un millor servei al client tant intern com extern.

Les àrees d'actuació es van centrar en consultes externes, bloc quirúrgic, urgències i hospitalització, així com en la gestió dels magatzems com a àrea transversal de la Clínica. Per cada àrea de treball es va constituir un grup de treball format per professionals de totes les categories del personal sanitari i administratiu, amb l'assessorament extern de l'empresa Kaizen Institut.



La metodologia emprada es comú a tots els grups i segueixen el mateix guió de treball en tots els casos.

Plànol de seguiment d'actes.

- Identificació del responsable de grup que coordina, implanta i audita.
- Anàlisi de la situació mitjançant l'estudi dels fluxos administratius i assistencials de cada àrea.
- Propostes de millora del grup de treball, d'acord amb allò consensuat en el grup.
- Implantació i seguiment de resultats pel grup de treball.

Consultes externes

Situació actual	Propostes de millora	Resultats
Distribució irregular de l'activitat en les 5 plantes destinades a CEX.	Concentració de l'activitat en 4 plantes, destinant cadascuna a especialitats homogènies i amb càrrega de personal auxiliar compensada.	Alliberament d'espais (1 planta) que es pot destinar a d'altres activitats assistencials. Ajustar la plantilla d'auxiliar d'infermeria.
Les tasques administratives de recepció estan centralitzades en un sol punt (entrada principal) per totes les consultes. Desplaçaments dels usuaris per gestionar petició de proves i/o quiròfan.	Establir un punt d'atenció administratiu a cada planta, amb una ubicació que controli tota la sala d'espera. Sistema automatitzat de gestió de consultes.	S'ha incrementat l'horari d'atenció telefònica amb una millor gestió d'agendes. Gestió integral en un sol punt evitant desplaçaments innecessaris per la clínica. S'han anul·lat les deambulacions de pacients per diferents punts d'atenció
Desorganització dels espais destinats a recepció, sala d'espera i consultoris	Reorganització dels espais.	Increment del confort dels usuaris. Increment dels espais.
No existeix un magatzem per planta. No hi ha control del consum ni de la reposició. No existeix un circuit definit per les HC en paper	Magatzem per planta. Tren logístic d'HC compatible amb la seva informatització progressiva	Major control dels consums i la reposició. Disminució de temps d'auxiliar a repartir HC. Informatització de la HC

Quiròfans

Situació actual	Propostes de millora	Resultats
Retard en l'hora d'inici de l'activitat a quiròfans (8% del temps total)	Check list públic diari a l'entrada de l'àrea de l'hora d'inici dels quiròfans.	Reducció del 39 % en els retards en l'hora d'inici de l'activitat quirúrgica.
El 25 % dels temps total del quiròfan esta destinat a la neteja i canvi de pacients.	Protocolitzar els circuits de neteja. Comunicació directa d'infermeria amb zelador per trànsit de pacients	S'ha reduït el 53% els temps de neteja i canvi de pacients. S'ha protocolitzat els circuits de neteja i esterilització.

Hi ha ocasions que els quiròfans no tenen activitat programada (23% del temps total)	Agenda centralitzada y telemàtica de gestió de quiròfans.	Planificació de quiròfans online. Reducció al 10% dels casos.
Problemes amb la reposició de material que pot fer endarrerir l'activitat a quiròfan.	Tren logístic Kanban	Reducció del 20% dels estocs a quiròfan. Servei periòdic segons necessitats.

Hospitalització

Situació actual	Propostes de millora	Resultats
Baix índex d'ocupació (60%) en les tres plantes d'hospitalització.	Reduir l'estada mitjana. Potenciar la UCSI Reducció de llits (i plantes) que solament s'obren puntualment per necessitats	S'ha reduït l'estada mitjana < 4'5 dies. Taxa de substitució +- 90% 2 plantes d'hospitalització (la tercera s'obre 4 mesos a l'any coincidint amb l'hivern)
Retards en el pas de visita mèdic. Retards en l'alta mèdica i administrativa. Retards en el ingrès per urgències per manca de llit (2 hores promig)	Establir una hora "topall" pel pas de visitar (9-11 h) Establir hora màxima per l'alta (12 h). Establir una zona "d'espera" per destí a l'alta.	Es compleix al 100% els horaris establerts de pas de visita i alta mèdica i administrativa. Reducció del 75% del temps d'ingrès per urgències.
Processos administratius que no donen valor al procés assistencial.	Revisió dels processos administratius de planta d'hospitalització.	Història Clínica digital
Problemes amb la reposició de material	Tren logístic Kanban	Reducció del 20% dels estocs Servei periòdic segons necessitats.

Urgències

Situació actual	Propostes de millora	Resultats
Espais que dificulten el control del pacient per part d'infermeria	Millora dels espais.	Obres d'adequació de l'espai d'urgències amb 3 boxes
Personal assistencial no adequat a les necessitats reals del flux de pacients en trams horaris	Adequació del personal en les àrees d'urgències i emergències. Adequació d'espais per consulta ràpida / continuada	Nova organització del personal mèdic amb horaris lliscants en les franges horàries de més aflluència. Disminució del temps mig d'espera. S'han creat dos consultoris (MI/COT i PED) fora de l'àrea d'emergències.
Problemes amb la reposició de material	Tren logístic Kanban	Reducció del 20% dels estocs Servei periòdic segons necessitats.

CONCLUSIONS FINALS

L'objectiu del projecte Lean-Kaizen era la reorientació dels processos i de l'organització entorn al pacient i garantir l'èxit de la seva implantació fent de

la participació i co-responsabilitat dels professionals l'eix pel qual s'havia d'articular la seva posada en marxa.

Així podem concloure que:

- Han participat més del 40% dels professionals en les propostes de millora.
- Algunes de les propostes dels professionals han servit de base per la fixació d'objectius personals o col·lectius.
- S'han cohesionat els equips i les persones en torn al projecte i la pla estratègic de l'empresa de professionals que fins la data tenien una visió més parcial en l'atenció tant a nivell administratiu, com d'infermeria com mèdic.
- Aquests equips de treball continuen essent el referent de les seves respectives àrees per avaluar el grau de compliment de les mesures proposades, així com ser també els referents per la introducció de canvis o plans de millora que siguin necessaris (cultura del canvi continu)
- S'ha assolit, en un model orientat al pacient, ser més eficients i eficaços en la utilització dels recursos, destinant o concentrant els excedents a reforçar aquelles àrees més necessitades.

El relat no ha de seguir necessàriament la resposta a cada pregunta, però sí ha de referir-se a totes aquestes qüestions.

Un cop redactat en aquest mateix format de processador de textos, cal enviar el relat a l'adreça electrònica: uch@uch.cat, identificant en l'assumpte del missatge el text "Premis a la Innovació" seguit del nom de la institució.

El document ha de ser **lliurat abans del dia 30 d'octubre de 2015** per tal de ser acceptat per a la seva avaluació. El casos premiats tindran un reconeixement en un acte institucional que s'anunciarà oportunament.

Moltes gràcies per la seva participació