

Organizzare gli spazi di lavoro nelle strutture sanitarie con il METODO 5S

di Luigi Tili



Indice

Introduzione	01
Le 5S - significato del termine ed origini	02
Obiettivi e vantaggi nell'applicare il metodo delle 5S	03
Fase 1_ "SEIRI" ovvero separare il necessario dal superfluo con la tecnica del "cartellino rosso"	03
Fase 2_ "SEITON" ovvero sistemare: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto	05
Fase 3_ "SEISO" ovvero, fai "splendere" la tua area di lavoro	09
Fase 4_ "SEIKETSU", standardizzare le fasi precedenti	10
Fase 5_ "SHITSUKE" sostenere e divulgare i principi 5s	12
5S e sicurezza: 5s + 1	14
Gestionale erp e metodo 5s: processi complementari che migliorano le prestazioni delle strutture sanitarie	16
Le 5S nella value based lean healthcare©: così afea supporta le strutture sanitarie nell'applicazione delle 5 fasi	17

INTRODUZIONE

Separare, Sistemare, Splendere, Standardizzare, Sostenere: parliamo di 5S e di come questa metodologia possa migliorare l'efficienza dei processi attraverso un'eccellente organizzazione dello spazio di lavoro, sia fisico che digitale.

Sappiamo bene che la metodologia lean, e con i essa gli strumenti che la costituiscono, è applicabile a diversi ambiti della pratica umana (dal manifatturiero, al tessile e perfino negli ambienti impiegatizi) ma in questo white paper ci soffermeremo ad analizzare un settore nello specifico, quello sanitario, sia nei processi diagnostici, terapeutici e assistenziali, che in quelli ancillari di carattere generale.

Pertanto, parleremo delle 5S come supporto al miglioramento del lavoro e dei processi che fanno capo alle strutture sanitarie, siano esse ospedali, case di cura, poliambulatori e in generale tutte le organizzazioni che abbiano come obiettivo ultimo la salute delle persone.

Dopo aver spiegato nel dettaglio significato e funzionamento delle singole fasi del metodo 5S, mostreremo i vantaggi che una struttura sanitaria può trarre dall'applicazione degli strumenti lean healthcare, e in particolare delle 5S, uniti a un sistema informatizzato che gestisce integralmente tutti i processi dell'organizzazione, un ERP. Quest'ultimo aspetto è fondamentale e ci fornisce l'occasione per parlare del progetto Afea e di come una software house, che da oltre 15 offre alle aziende sanitarie soluzioni software integrate (ricordiamo che H2O è l'ecosistema più diffuso nella sanità privata e accreditata italiana) abbia deciso di inserire nei progetti di consulenza anche la Value Based Lean Healthcare nella quale, oltre ai principi di una sanità basata sul valore, confluiscono le fondamenta della lean healthcare e quindi i suoi strumenti più efficaci, come le 5S.

LE 5S:

Significato del termine ed origini

Le 5S costituiscono una delle principali tecniche per introdurre il pensiero snello (LEAN THINKING) all'interno di un'organizzazione: i suoi principi base sono semplici da capire e la loro applicazione porta risultati immediatamente visibili.

In altre parole: le 5S possono essere un potente catalizzatore in un percorso *lean* che stimola le persone a modificare il proprio modo di pensare mostrando loro un modo nuovo e più efficiente di organizzare il lavoro.

L'applicazione della metodologia 5S richiede un approccio ben strutturato e sistematico e il coinvolgimento di tutte le figure aziendali. Ciascuna S dell'acronimo 5S rappresenta la lettera iniziale delle 5 fasi di un programma di lavoro rigoroso e ripetibile che andiamo a rappresentare in maniera schematica nella tabella che segue

FASE	DICITURA GIAPPONESE	DICITURA INGLESE	DICITURA ITALIANA
1	SEIRI	SORT	SEPARARE
2	SEITON	SET IN ORDER	SISTEMARE
3	SEISO	SHINE	SPLENDERE
4	SEIKETSU	STANDARDIZE	STANDARDIZZARE
5	SHITSUKE	SUSTAIN	SOSTENERE

In giapponese, le 5 parole associate a ciascuna fase sono le seguenti:

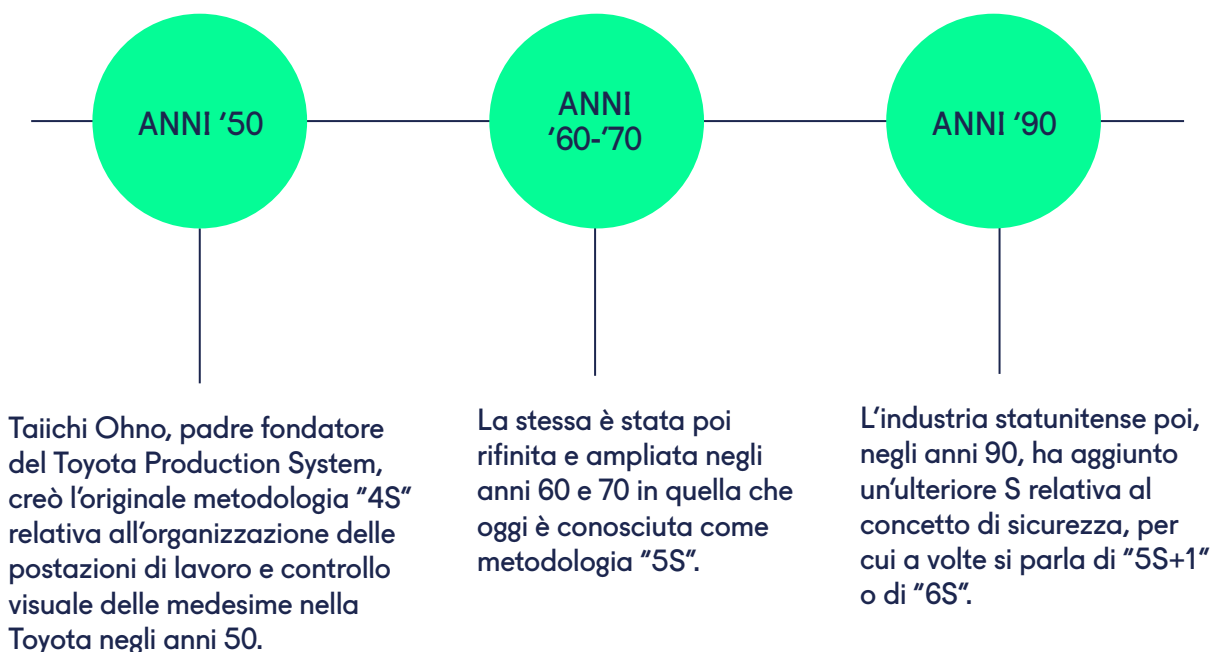
1. **Seiri:** separa il necessario dagli oggetti non necessari – che si tratti di strumenti, materiali o documenti o altra entità digitale – ed elimina il superfluo.
2. **Seiton:** organizza ordinatamente ciò che resta:
3. **Seiso:** pulisci l'area di lavoro, le attrezzature e gli strumenti.
4. **Seiketsu:** rendi le attività delle prime tre S uno standard di lavoro.
5. **Shitsuke:** sostieni e diffondi le prime quattro S.

LE 5S:

Significato del termine ed origini

Ma come nasce questo strumento fondamentale della lean?

Ripercorriamo insieme le tappe fondamentali della sua origine.



Obiettivi e vantaggi nell'applicare il metodo delle 5S

La metodologia delle 5S esprime, più di ogni altro strumento appartenente alla famosa “cassetta degli attrezzi” LEAN, l'essenza del pensiero snello (Lean Thinking) volto ad eliminare tutto ciò che è spreco (Muda).

Più in particolare, tra i benefici perseguiti dal metodo 5S elenchiamo i seguenti:

- **Risparmio di spazio:** lo spazio viene occupato solo da cose necessarie alla creazione di valore sul luogo di lavoro;
- **Riduzione dei tempi di ricerca** di ciò che è necessario all'esecuzione delle proprie attività;
- **Conformazione ergonomica** delle postazioni di lavoro;
- **Sicurezza:** un posto ordinato e pulito è anche più sicuro;
- **Ingaggio delle persone:** postazioni ordinate e pulite aumentano la motivazione ed il benessere degli operatori;
- **Eliminare medicinali, dispositivi, pezzi, componenti o parti difettose;**
- **Eliminare attrezzi non idonei;**
- **Ridurre i rischi di contaminazione di varia natura;**
- **Mantenere le attrezzature efficienti per mezzo di pianificata manutenzione e pulizia;**
- **Incremento della qualità degli output di processo;**
- **Diminuzione del sovraccarico cognitivo dovuta ad una gestione più strutturata delle informazioni.**

FASE 1: "SEIRI"

ovvero separare il necessario dal superfluo con la tecnica del "cartellino rosso"

La prima fase della metodologia 5S ha come obiettivo l'individuazione degli oggetti necessari per svolgere le attività del processo in esame e contestualmente l'eliminazione di tutto ciò che non è necessario.

È importante chiarire che per "oggetto" si intende qualsiasi cosa presente nell'area di lavoro. Nel nostro caso, per fare un esempio: **farmaci, dispositivi medici, macchinari, apparecchiature diagnostiche, documenti, materiale di cancelleria, materiali di consumo, etc.**

Per raggiungere questo obiettivo viene utilizzata una tecnica nota come RED TAG o tecnica del "CARTELLINO ROSSO" che consiste nell'associare un cartellino di colore rosso a tutto ciò che non è strettamente necessario al normale svolgimento delle attività nell'area di lavoro individuata. A tal fine è anche necessario identificare in ciascuna area un apposito spazio denominato "RED-TAG AREA" o "AREA DEL CARTELLINO ROSSO", in cui gli oggetti cartellinati rimarranno immagazzinati fino ad ulteriore valutazione.

L'utilizzo di questa tecnica ci porta a valutare se un oggetto sia necessario, se sia necessario nell'area di lavoro o altrove e se sia necessario nella quantità attuale o in una quantità minore. Una volta che l'oggetto è stato portato nell'area del cartellino rosso, la valutazione che dovrà essere effettuata, comunque in un tempo non troppo lungo (es: 30 gg.), porterà a prendere delle decisioni analoghe a quelle che seguono:

- Consegnare a...
- Eliminare
- Riposizionare
- Vendere
- Altro.



FASE 1: "SEIRI"

ovvero separare il necessario dal superfluo con la tecnica del "cartellino rosso"

Anche negli uffici è importante eliminare tutto ciò che non è strettamente necessario e oltre ad agire sugli elementi fisici quali documenti di lavoro, archivi, libri, materiale di cancelleria, etc., è importante analizzare anche l'ambito digitale. In quest'ultimo caso il target delle attività è costituito tipicamente dal desktop del proprio computer, dai files e dalle cartelle ad uso esclusivo nel proprio PC o in condivisione con i propri colleghi, dal browser di navigazione e dai messaggi e cartelle di posta elettronica.



FASE 2: "SEITON"

ovvero sistemare: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto

La prima fase della metodologia 5S ha come obiettivo l'individuazione degli oggetti necessari per svolgere le attività del processo in esame e contestualmente l'eliminazione di tutto ciò che non è necessario.

Alcuni Strumenti a supporto della fase 2

Un primo strumento di supporto che la cassetta degli attrezzi lean offre in questo caso è il **diagramma a spaghetti**, attraverso il quale può essere analizzata l'efficienza con cui viene svolto il ciclo di un'operazione.

Nell'esempio proposto nella prossima figura viene mostrato il suo utilizzo in relazione alla pulizia di un bagno, accompagnato da una sezione della tabella di processo nella quale sono state inserite le tempistiche. Dopo l'analisi dello stato iniziale, attraverso il riposizionamento degli strumenti di pulizia e alcuni articoli/oggetti utilizzati nel bagno, è stato ottenuto un efficientamento del 22%.

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	TEMPO
1	Accendere tutte le luci e nel caso ci sia la finestra, alzare la serranda.	15
2	Indossare i guanti.	20
	WC	
3	Scaricare l'acqua e cospargere le pareti interne con il liquido adatto.	15
4	Immergere nell'acqua e cospargere le pareti interne con il liquido adatto.	10
5	Insaponare con lo scopino le pareti della tazza e e le parti più difficili da raggiungere.	22
6	Dopo alcuni minuti riscaldare e sciacquare lo scopino più volte, fino a che l'acqua è limpida, non vi è schiuma e le pareti interne risultano bianchissime.	32
7	Con un panno e del detergente pulire le pareti esterne, il sedile, la base, le piastrelle immediatamente dietro la tazza ed asciugare a seguire, in modo accurato, tutto ciò che è stato lavato.	150
8	Rimpiazzare la carta igienica, se è finita o quasi finita.	30
	DOCCIA	
9	Pulire con una spugnetta bagnare le pareti interne utilizzando un detergente.	180
10	Pulire allo stesso modo le piastrelle.	115
11	Pulire il portasapone e, se necessario, il rubinetto, l'erogatore dell'acqua della doccia e le pareti cromate.	60
12	Uscire dalla doccia, togliere il tappetino e sciacquare con acqua prima calda e poi fredda.	48
13	Controllare che il foro di scarico non sia ostruito da capelli o altro. Se della sporcizia è presente, rimuoverla.	21
14	Asciugare tutto con un panno asciutto: le pareti interne, il rubinetto, il portasapone, l'erogatore, il piatto doccia, le piastrelle.	180



Inizio attività
 Doccia
 Lavandino, mensola, specchio
 Bidet
 Pavimento bagno
 Porta bagno
 Fine

FASE 2: "SEITON"

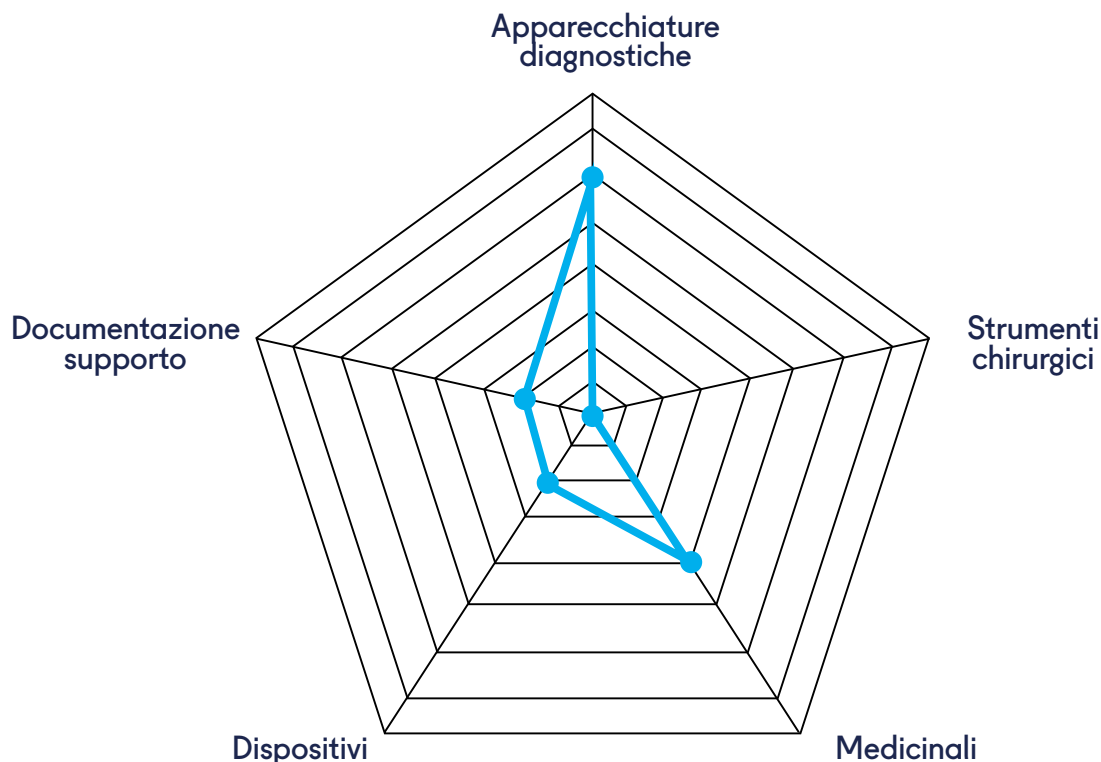
ovvero sistemare: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto

Il **Diagramma economia dei movimenti** è un altro strumento utile per valutare correttamente il riposizionamento degli strumenti necessari allo svolgimento dell'attività in esame.

DIAGRAMMA ECONOMIA MOVIMENTI

CATEGORIA MOVIMENTI	PUNTEGGIO
Apparecchiature diagnostiche	4
Strumenti chirurgici	1
Medicinali	3
Dispositivi	2
Documentazione supporto	2

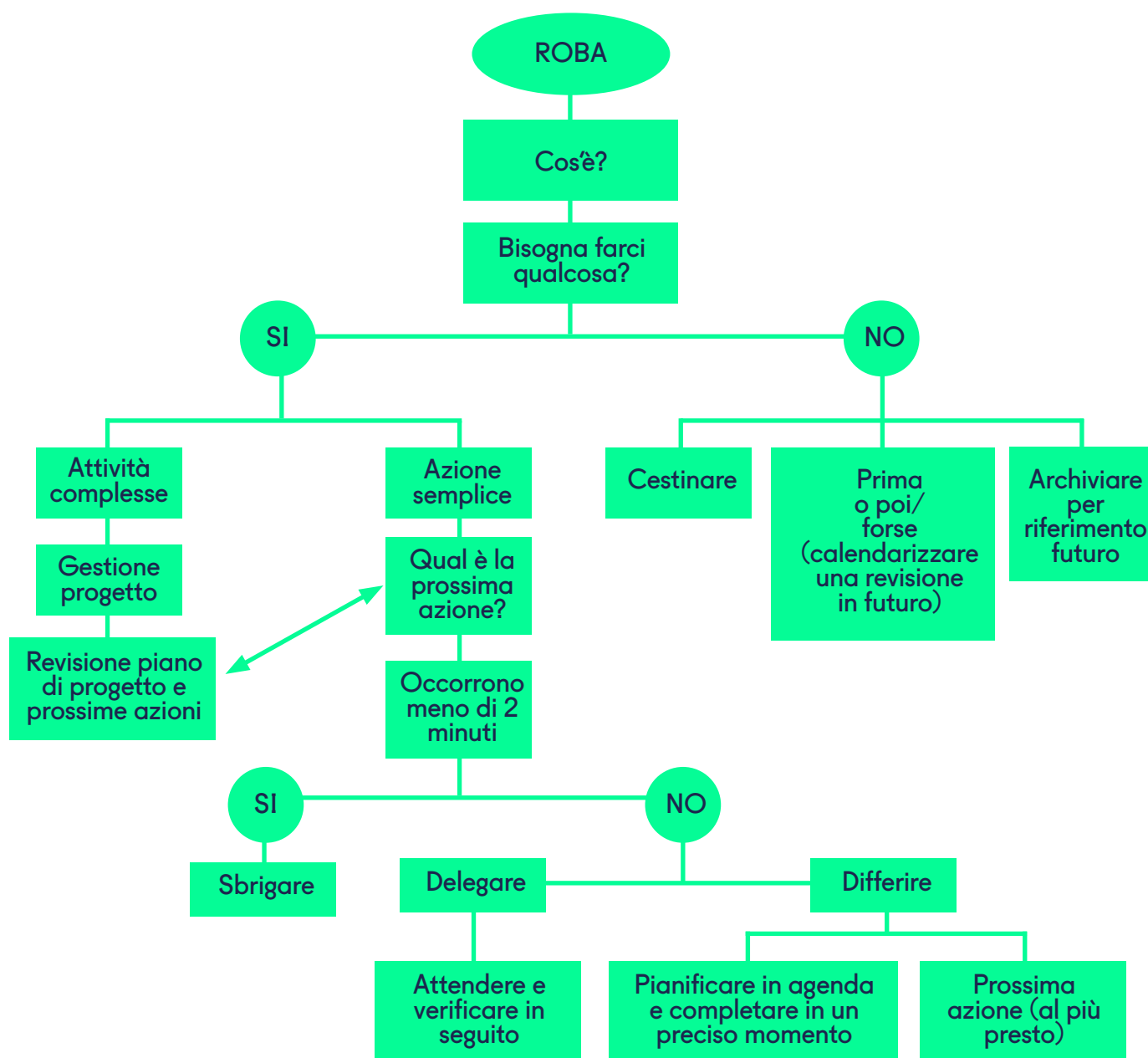
TEMPISTICHE	PUNTEGGIO	NOTE
180 secondi o più	1	deve lasciare l'area di lavoro e ricercare
60 secondi o meno	2	deve lasciare la postazione
20 secondi o meno	3	all'interno della propria area di lavoro/ deve cercare o scegliere
7 secondi o meno	4	all'interno della postazione / ad in passo di distanza
2 secondi o meno	5	all'interno del range naturale dei movimenti



FASE 2: "SEITON"

ovvero sistemare: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto

Negli uffici, per essere il più efficienti possibile nel fare ciò che si deve fare, è utile mettere in pratica strategie sulla gestione del tempo e la produttività personale. In questo caso una guida è fornita dal metodo **GTD (Getting Things Done)** di David Allen, il maggior esperto in materia, grazie al quale lavoratori ed imprese di tutto il mondo hanno potuto massimizzare la resa e minimizzare gli sforzi per ottenere risultati prima impensabili per la gestione dei documenti sia fisica che quella digitale. Nelle figure che segue è stato rappresentato il flowchart del metodo GTD.



FASE 2: "SEITON"

ovvero sistemare: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto

Tecniche di Visual management: un'immagine vale più di mille parole

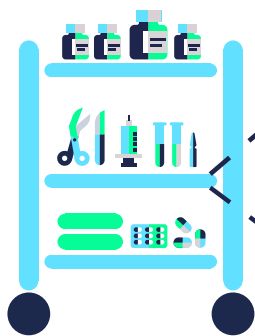
Una volta definite le migliori ubicazioni dei vari oggetti e documenti è essenziale semplificarne l'individuazione, l'utilizzo ed il riposizionamento attraverso un uso diffuso di **tecniche di VISUAL MANAGEMENT**.

L'aspetto fondamentale consiste nel rendere comprensibile a vista d'occhio ciò che serve, tenendo a mente che un'immagine vale più di mille parole. Un accostamento efficace e concreto lo possiamo trovare in un'attività abituale che ognuno di noi deve compiere: la guida della propria macchina!

Tutti noi ci troviamo a guidare in carreggiate delineate e separate l'una dall'altra e da linee dipinte a terra che gestiscono anche il sorpasso tra i veicoli. I segnali stradali, poi, sono universalmente riconosciuti e permettono a prima vista di capire il messaggio che vogliono trasmetterci, che sia di pericolo o di semplice informazione. La strada, quindi, è visivamente strutturata in modo che possa "autogestirsi" efficientemente, così come vorremmo che fosse la nostra azienda sanitaria.

Nelle immagini sottostanti forniamo alcuni esempi applicativi di soluzioni visual **per ordinare il cassetto dei medicinali di un carrello di reparto ospedaliero**.

Soluzione Visual
Cassetto standard



Etichetta
posizionamento materiali



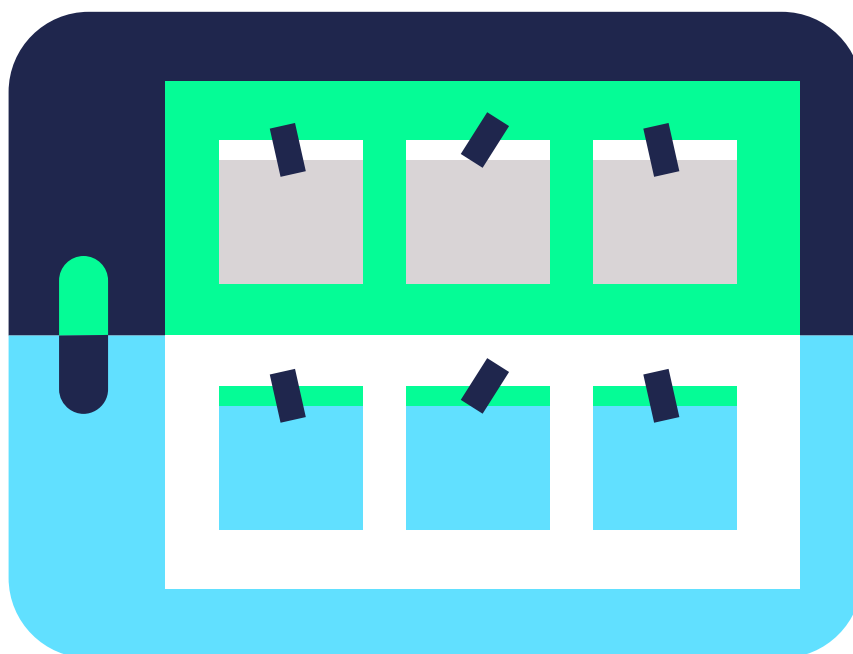
FASE 2: "SEITON"

ovvero sistemare: un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto

Visual Management in Smart Working

La pandemia COVID19 ha "forzato" la diffusione dello smart working ma anche in questo caso, il metodo lean mette a disposizione degli strumenti di supporto VISUALE costituiti dai tabelloni *kanban* digitali che facilitano la gestione dei flussi di attività e dei progetti di team diffusi, rendendoli più fluidi ed efficienti.

Esistono diverse soluzioni di gestione dei progetti accessibili dal web gratuitamente o a pagamento.



FASE 3: "SEISO" ovvero, fai "splendere" la tua area di lavoro

La terza fase del programma ha come obiettivo quello di mantenere il posto di lavoro pulito ed ordinato ispezionando, attraverso la pulizia, i mezzi di lavoro, le attrezzature e tutto ciò che viene utilizzato e rilevando eventuali anomalie.

In un ambiente "fisico" in genere si cerca di verificare la presenza di situazioni analoghe alle seguenti:

- Perdite di olio o altri liquidi funzionali al funzionamento di una macchina/attrezzatura;
- Viti e sistemi di fissaggio lenti;
- Assenza/rottura di viti o di sistemi di fissaggio;
- Cavi non integri;
- Accumuli di polvere nelle ventole di raffreddamento;
- Altro.

Una tecnica semplice ma efficace per mantenere l'ordine è costituita dai "5 MINUTI DI PULIZIA GIORNALIERA". *Pulire, lubrificare, sostituire, controllare*: ogni giorno l'operatore avrà pianificata una piccola attività di controllo costante delle attrezzature e di quant'altro venga utilizzato. Questa tecnica dei "5 minuti" ha lo scopo di far capire a tutti che mantenere l'ordine deve essere una pratica quotidiana a valore e non una perdita di tempo.

A tal fine vengono redatte istruzioni operative visuali posizionate in luoghi ben visibili e adiacenti alle attività di pulizia. Infine, viene creata un'apposita scheda di controllo per certificare che quanto pianificato sia stato portato a termine.

In ambiente *office*, analogamente, la terza S assume il significato di "controllo" della postazione di lavoro alla fine della propria attività. Oltre a un'azione di pulizia della propria scrivania e di ciò che viene utilizzato (pc, telefoni, stampanti, etc.), assume il significato di ripristino delle condizioni individuate nella fase precedente attraverso lo sgombero di quanto si è accumulato nella sessione di lavoro conclusa (oggetti, pacchi, lettere, documenti, etc.).

FASE 4: "SEIKETSU"

Standardizzare le fasi precedenti

Lo scopo principale della standardizzazione consiste nell'assicurarsi che tutto ciò che è stato svolto nelle fasi precedenti sia regolamentato attraverso l'applicazione di standard di supporto alle migliori pratiche emerse anche e soprattutto attraverso l'utilizzo di strumenti di supporto visual (VISUAL MANAGEMENT).

Tutto ciò non è affatto semplice e, insieme alla quinta fase, la quarta costituisce uno dei passaggi più critici nell'applicazione della metodologia 5S. Le prime 3 fasi, infatti, sono più operative e "coinvolgenti" e sono anche quelle dove si vedono risultati immediati ma successivamente sopraggiunge la routine e si tende a tornare indietro, mandando "in deriva" ciò che è stato ottenuto. Per questo è fondamentale attuare azioni di mantenimento e procedure di quanto è stato fatto precedentemente.

Riportiamo qui di seguito un esempio di check-list di controllo a supporto della prima fase di separazione.

CHECK LIST SEPARARE		
SCOPO: garantire che tutti esaminino tutti i potenziali articoli per la fase di separazione		
Chi dovrebbe compilarla: le risorse coinvolte nelle 5S		
ISTRUZIONI: il modo migliore per utilizzare questo strumento è seguire questi passaggi:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminare in ciascuna area le categorie elencate 2. Rimuovere gli articoli non necessari ed attaccare un cartellino rosso 		
<p>RICERCARE IN QUESTE AREE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pavimenti Corridoi Scrivanie Scale Aree dietro banchi attrezzature/scrivanie Cassetti interni, armadietti, sotto i banconi Armadi guardaroba Locali stoccaggio/ magazzini Spogliatoi Ripostigli, archivi <p>RICERCARE MOBILI NON NECESSARI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sedie Carrelli Scrivanie Armadi per archiviazione Tavolini Macchine caffè in eccesso o vecchie Frigoriferi non necessari Vetrine inutilizzate Librerie inutilizzate Attrezzature danneggiate 	<p>CONTROLLARE MURI, BACHECHE, TABELLONI, ETC.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Articoli affissi obsoleti e non necessari Vecchi calendari Cartelli/insegne informative inutilizzate Bacheche messaggi/ informazioni inutilizzate Promemoria obsoleti <p>RICERCARE CANCELLERIA/MATERIALI UFFICIO IN ECCESSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Area comune (carta, penne, etc..) Articoli cartacei, moduli, etc. Penne, forbici, nastro adesivo, etc. Manuali, opuscoli e/o libri obsoleti o duplicati <p>CERCA ALTRI OGGETTI NON NECESSARI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tazze e vecchi piatti Cestini rifiuti Attrezzature rotte inutilizzate o in eccesso Aspirapolvere, scope o mop Condimenti nel cassetto Vecchi menù Altro 	<p>RICERCARE NELLE AREE DI IMMAGAZZINAMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ricerca libri obsoleti Armadi Aree di stoccaggio Ripostigli <p>VERIFICARE APPARECCHIATURE NON NECESSARIE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Computer Stampanti Telefoni fotocopiatrici Fax Monitor/Video registratori lettori DVD Altro

FASE 4: "SEIKETSU"

Standardizzare le fasi precedenti

Gli strumenti di *visual management* risultano estremamente importanti al fine di allineare il comportamento alle migliori pratiche.

Di seguito invece, forniamo un esempio di standard guida visuale nell'allocazione dei materiali seguendo una logica di tipo A, B, C (materiali ad alta, media e bassa rotazione) a supporto della gestione logistica.

LINEE GUIDA GENERALI DISPOSIZIONE MATERIALI

MATRICE DISPOSIZIONE MATERIALI

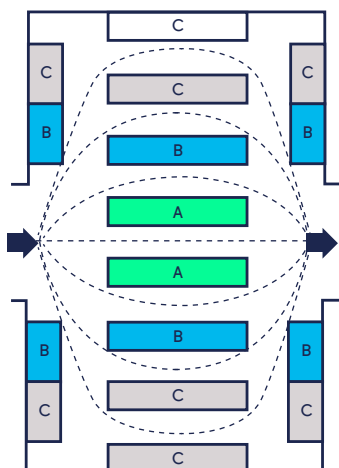
Le zone A,B,C, definiscono le zone per lo stoccaggio dei materiali in relazione alle loro frequenza/quantità di prelievo (nell'ipotesi frequente di lotti di consegna > rispetto ai lotti di prelievo)

Quantità/ Volume prelevati \ Frequenza prelievi	Alta - a	Alta - a	Alta - a
Alta - a	A	A	B
Media - b	A	B	C
Bassa - c	B	C	C

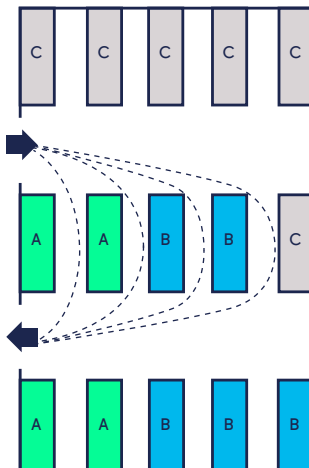
Esempio frontale scaffalatura

C	C	C	C
C	C	B	B
B	B	A	A
B	A	A	A
B	B	A	A
C	C	B	B
C	C	B	B

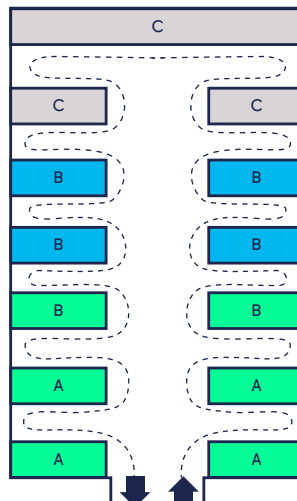
Esempio 1 (pianta)



Esempio 2 (pianta)



Esempio 3 (pianta)



Lato ingresso e prelievo materiali



FASE 5: "SHITSUKE"

Sostenere e divulgare i principi 5S

Questa fase è finalizzata a rendere la metodologia 5S una vera e propria cultura aziendale e quindi a far sì che le azioni messe in pratica nelle fasi precedenti diventino un *modus operandi* degli operatori. Si tratta di un passaggio molto critico, perché richiede che gli obiettivi raggiunti siano mantenuti e non cadano nell'oblio. Poco importa quanto bene si siano eseguiti i primi quattro passaggi: le procedure, ora finalmente ordinate e standardizzate, per quanto virtuose, non potranno sopravvivere a lungo se non vengono sostenute nel tempo.

L'adozione della metodologia 5S richiede una forte volontà di cambiamento nel modo di operare che coinvolga ogni operatore nella misura del ruolo che svolge all'interno dell'organizzazione e delle responsabilità che ha. È necessario far sì che tutti gli interessati escano dalle zone di comfort strutturate nel tempo e superino le inevitabili e fisiologiche resistenze. Per fronteggiare eventuali opposizioni e rendere più fluido e naturale il cambiamento, è fondamentale coinvolgere gli ambienti direzionali affinché sponsorizzino il metodo e garantiscano una formazione continua del personale, un'individuazione chiara e univoca delle responsabilità dei singoli e un'attività di vigilanza sull'operato per individuare eventuali azioni correttive da apportare.

In questa fase andrà istituito un sistema di monitoraggio e verifica del rispetto delle regole stabilite, attraverso un programma di audit periodici che rendano gli operatori coinvolti, consapevoli dei comportamenti appropriati. In tal modo si eviterà che le persone, al primo calo di attenzione, tornino a gestire il proprio posto di lavoro come hanno sempre fatto.

A seguire mostriamo la sezione di una tipica check-list che viene utilizzata in questa fase.

			CHECK SI/NO
1S: SEPARARE LIBERARSI DEL SUPERFLUO	Attrezzatura/utensili	Sono presenti attrezzature, utensili e strumenti di pulizia non strettamente necessari?	
	Materiale di produzione	Sono presenti, componenti, materie prime, semilavorati e scorte in generale non necessarie,	
	Oggetti inutili	Sono presenti elementi chiaramente non necessari sulle pareti, sui banchi o sulle bacheche	
	Documentazione tecnica	Esiste documentazione tecnica non necessaria oppure non aggiornata?	
	Procedure	Esistono procedure operative non aggiornate o inutili?	
	Distinguere tra ciò che è necessario da quello che non è necessario - TOTALE		
2S: ORGANIZZARE ED IDENTIFICARE DAI UN POSTO CHIARO ED IDENTIFICA BENE OGNI COSA NECESSARIA	Un posto per ogni cosa	È evidente il posto corretto per ogni oggetto? Le altezze ed i limiti (massimo e minimo) sono ben definiti?	
	Ogni cosa al suo posto	Ogni oggetto è nella sua posizione corretta?	
	Facilmente identificabile	Sono indicate correttamente le aree dedicate alle attrezzature, alle postazioni di lavoro ed ai corridoi? Ogni posizione è identificata e/o etichettata?	
	Facilmente raggiungibili	I materiali sono posizionati in maniera ergonomica e ad una distanza coerente con la frequenza del loro utilizzo e le modalità di loro prelievo?	
	Mantenuta in ordine	Gli oggetti sono riposti immediatamente al loro posto dopo l'utilizzo? È presente materiale fuori produzione?	
	Un posto per ogni cosa ed ogni cosa al suo posto - TOTALE		

FASE 5: "SHITSUKE"

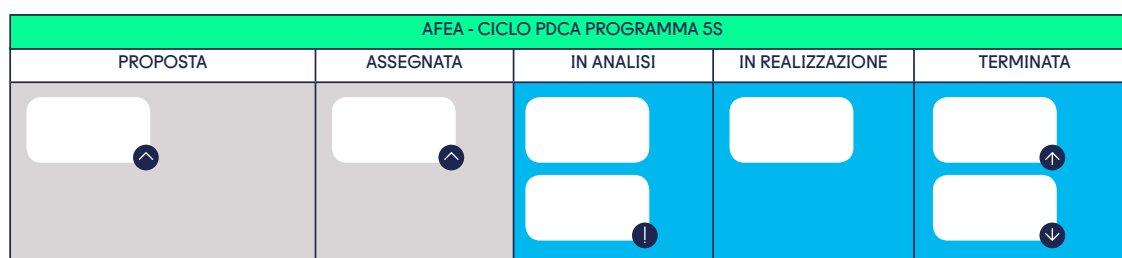
Sostenere e divulgare i principi 5S

Se abbiamo iniziato ad applicare le 5S solo in un'area pilota, questa sarà anche la fase in cui decideremo se estendere la metodologia a tutte le altre aree e come.

In aggiunta e a valle degli audit viene usualmente effettuato un bilancio delle competenze relative alla metodologia 5S sulla base del quale poter pianificare i necessari interventi di training. Forniamo un esempio tipico di skill-matrix finalizzata a valutare il gap di competenze.

TRAINING MIX							
<ul style="list-style-type: none"> ● Da formare ☹ Completa il processo con supporto/supervisione 😊 Completa il processo in autonomia 		Ufficio: Area Amministrazione					
Numero processo	Codici colore Trainer (Giallo) Owner (Azzurro)	Data Training	Risorse				
			ROSSI	VERDI	BIANCHI	COSTA	RUSSO
FASE							
1	Separare	10/15	☹	😊	●	☹	😊
2	Ordinare	6/1	☹	☹	😊	😊	

Da ultimo ed in piena ottica LEAN va evidenziato come gli standard raggiunti siano suscettibili di un miglioramento continuo nel tempo. L'approccio AFEA in tal senso facilita la produzione e l'implementazione dei suggerimenti degli operatori attraverso l'utilizzo di tabelloni visuali digitali, accessibili da remoto e strutturati in maniera tale da supportare il processo. Ne forniamo un esempio nell'immagine che segue.



5S E SICUREZZA: 5S + 1

In molti ritengono che la metodologia 5S implichi, nelle varie fasi, una gestione complessiva anche degli aspetti inerenti la sicurezza sul lavoro, come spiegato qui di seguito:

- la sicurezza risulta migliorata ed i rischi ridotti quando si libera uno spazio di lavoro da ciò che non è necessario, migliorando l'accessibilità e la comunicazione visuale;
- la sicurezza trae sicuramente vantaggio dall'impostazione di un flusso di lavoro ordinato e dalla garanzia che le attività non vengano svolte in modo casuale o prendendo scorciatoie;
- avere un ambiente pulito e soluzioni visuali efficaci sono fondamentali per la sicurezza; non si può avere una cultura "zero incidenti" o comunque una cultura della sicurezza al 100% senza enfasi su uno spazio di lavoro e un flusso di lavoro ordinati, organizzati e puliti;
- la standardizzazione delle pratiche di lavoro stabilisce anche quelle conformità che sono fondamentali anche per il tema della sicurezza.

Uno dei motivi per cui si è iniziato ad introdurre la fase della "sicurezza" come step separato, portando il programma a estendersi ulteriormente divenendo metodologia "6S" o "5S+1", sta nel fatto che ciò aiuta a concentrarsi ulteriormente sui problemi di sicurezza, in particolare per i settori che coinvolgono attività ad alto rischio, come quello sanitario. L'attenzione "extra" così prestata può aiutare a garantire che nessun elemento o condizione pericolosa venga trascurata dopo aver attraversato le cinque fasi classiche.

5S E SICUREZZA: 5S + 1



Il primo passo verso la sicurezza in questa fase 6 consiste nell'identificare i pericoli esistenti o potenziali nelle aree di lavoro. Tutti i dipendenti devono essere consapevoli dei diversi tipi di pericolo e valutarli con il supporto di appropriate metodologie.

Le valutazioni del rischio conducono ad una classificazione dei pericoli basata su:

- 1) potenziale gravità della lesione che un pericolo può causare;
- 2) probabilità di un determinato pericolo di provocare un infortunio.

Per arrivare a determinare la priorità del rischio viene effettuato questo calcolo:

PRIORITÀ RISCHIO=
GRAVITÀ X PROBABILITÀ X N. DI PERSONE ESPOSTE

5S E SICUREZZA: 5S + 1

Gli operatori devono inoltre indossare adeguati dispositivi di protezione individuale (DPI) come protezione aggiuntiva contro i pericoli che sono difficili da controllare o che non possono essere eliminati. I DPI includono guanti chirurgici, occhiali di sicurezza, filtranti facciali, cuffie, guanti isolanti, camici in TNT sterili, grembiuli impermeabili e molto altro. L'uso dei DPI deve essere verificato e gli altri protocolli di sicurezza devono essere diffusi a tutti i lavoratori attraverso corsi di formazione ed incontri di gruppo; tutto ciò viene valutato in questa fase.

Raggiungere la sicurezza al 100% non è mai un compito facile, ma integrando la sicurezza nel metodo 5S originale con il principio kaizen (miglioramento continuo), gli operatori possono non solo concentrarsi sul completamento delle attività quotidiane, ma possono anche contribuire abitualmente alla sicurezza complessiva sul posto di lavoro.

Per ciò che concerne i pericoli connessi ad una errata gestione dei propri “spazi di lavoro”, forniamo degli esempi sui rischi potenziali cui potrebbero incorrere gli operatori:

- Estintori e sistemi sprinkler bloccati da attrezzature o materiali;
- Materiali infiammabili (solventi, prodotti chimici, stracci oleosi, ecc.) che non sono stoccati negli appositi contenitori posizionati nelle aree designate e/o che non sono smaltiti correttamente;
- Superfici unte, bagnate, sporche, che possono provocare scivolamenti e cadute;
- Chiodi sporgenti, fili, reggette in acciaio e/o articoli mal impilati, che possono causare tagli, ferite e/o traumi a mani, piedi ed altre parti del corpo;
- Carta srotolata, cartone, tessuti ed altri materiali sparsi che creano pericoli d'incendio;

5S E SICUREZZA: 5S + 1

- Istruzioni operative di sicurezza non posizionate vicino a sostanze chimiche pericolose e sostanze tossiche, che può lasciare gli operatori senza istruzioni in caso di fuoriuscite, perdite o esposizioni pericolose;
- Scarsa illuminazione e lampadine fulminate che non vengono sostituite, che possono causare urti, scivolamenti, inciampi e cadute;
- Punti ciechi e angoli senza specchietti o segnali di avvertimento, che possono causare collisioni;
- Pavimentazione danneggiata/usura, che crea rischi di inciampo;
- Corridoi bloccati, che incoraggiano gli operatori a prendere scorciatoie;
- Teli assorbenti che non vengono utilizzati dove sono possibili fuoriuscite, creando rischi di esposizione e rischi di scivolamento e caduta;
- Contenitori vuoti che non vengono collocati nei punti di raccolta rifiuti, creando ingombro;
- Strumenti che non vengono restituiti prontamente dopo l'uso, aumentando la possibilità di essere persi o smarriti e causando ai dipendenti rischi inutili per cercarli;
- Strumenti danneggiati o usurati che non vengono messi fuori servizio o non regolarmente ispezionati, puliti e riparati, aumentando il rischio che un operatore venga ferito;
- Una gestione disordinata del proprio "spazio di lavoro digitale", inoltre, aumenta considerevolmente il livello di stress e sovraccarico cognitivo con ripercussioni negative sullo stato psico-fisico degli operatori.

Gestionale erp e metodo 5S: processi complementari che migliorano le prestazioni delle strutture sanitarie

A prima vista, un sistema informatizzato di gestione dei processi interni a una struttura sanitaria e un ERP come H2O, per capirci, sembrerebbe avere poco o nulla in comune con la messa in pratica delle metodologie *lean healthcare* nella medesima struttura. In realtà, entrambi questi mondi possono trarre vantaggio l'uno dall'altro. Anzi, il primo (ERP) può rivelarsi un facilitatore all'applicazione delle 5S nell'organizzazione sanitaria.

Vediamo perché, riprendendo ciascuna delle **5 fasi del metodo 5S**.

1. Separare: un sistema ERP permette di pianificare le risorse necessarie nelle giuste quantità e nelle giuste tempistiche, eliminando ad esempio l'eccessivo accumulo di materiali a magazzino, il WIP (work-in-process) all'interno delle aree di lavoro ed i tempi di attesa durante le attività. Inoltre, stabilendo i processi ottimali e sequenziando la programmazione delle attività permette di eliminare l'inutile a beneficio di ciò che è utile.

2. Sistemare: un sistema ERP permette di “dare ordine” ai materiali, alle risorse e più in generale ai processi di un'organizzazione. Fornisce inoltre informazioni utili a comprendere quali attività vengono svolte più frequentemente, permettendo di collocare in maniera ottimale i materiali e tutti gli strumenti ad esse collegate.

3. Pulire: un software ERP può supportare questa fase del programma 5S attraverso funzionalità di manutenzione programmata e su richiesta/guasto.

4. Standardizzare: le attività di un sistema ERP possono essere controllate da regole costantemente aggiornate e le attività che vengono eseguite al di fuori di esse sono immediatamente portate a conoscenza del gestore.

5. Sostenere: un ERP permette il tracciamento e monitoraggio continuo di tutti i processi. I sistemi di gestione delle performance aiutano a legare tutti questi processi in obiettivi e risultati strategici, mettendo l'intera azienda in linea con il processo delle 5S.

LE 5S nella Value Based Lean Healthcare©: così AFEA supporta le strutture sanitarie nell'applicazione delle 5 fasi

La consulenza AFEA impegnata a proporre nelle strutture sanitarie la propria metodologia ***Value Based Lean Healthcare**© supporta i propri clienti nell'adozione della metodologia 5S secondo un approccio *taylor made*, ovvero ritagliato sulle effettive necessità delle singole strutture. Questa metodologia, sebbene pensata per integrarsi con l'utilizzo di soluzioni software integrate come il nostro h2O, può estendersi anche alle strutture sanitarie che non hanno informatizzato i propri processi.

Vi mostriamo di seguito le fasi di un progetto tipo e le correlate attività:

- 1. Assessment iniziale** effettuato mediante sopralluogo ed interviste al personale, attraverso il quale poter effettuare una valutazione dello stato corrente dell'organizzazione in esame sulle modalità di gestione delle postazioni di lavoro.
- 2. Valutazione del supporto** richiesto per colmare il gap riscontrato rispetto al livello desiderato. Tale valutazione implica l'identificazione delle postazioni e delle zone che dovranno essere coperte (zoning). Verrà quindi determinato il numero di giornate di attività e la frequenza di svolgimento delle medesime (settimanale, mensile, etc.), in relazione alla velocità con cui si vogliono raggiungere i risultati prefissati.
- 3. Formazione direzionale:** una volta condivise le valutazioni con la direzione, viene pianificato un intervento formativo ad essa rivolto, sia teorico che pratico ed analogo a quello che verrà effettuato al personale operativo (vedi fase 7).
- 4. Creazione del "COMITATO GUIDA 5S"** che oltre al consulente AFEA dovrebbe includere i principali soggetti decisori dell'organizzazione (la proprietà, il presidente o l'amministratore delegato stesso, il responsabile del personale, il responsabile operativo, etc.).
- 5. Elaborazione del piano 5S:** il Comitato Guida 5S elabora il piano decidendo dunque l'area pilota in cui condurre il primo intervento e la sequenza delle ulteriori aree in cui operare. Identifica le aree dei cartellini rossi, definisce gli standard da utilizzare, la sequenza e la timeline degli interventi rivedendo quanto già definito ed approvato nelle fasi 3 e 4. Il Comitato Guida 5S si riunisce mensilmente per discutere l'avanzamento reale delle attività rispetto al pianificato.

LE 5S nella Value Based Lean Healthcare©: così AFEA supporta le strutture sanitarie nell'applicazione delle 5 fasi

6. Creazione dei "TEAM 5S", uno per ciascuna area selezionata. Ciascun team 5S oltre al consulente Afea, includerà uno o più membri del personale operativo dell'area, ed eventuali figure tecniche di supporto per alcune attività specifiche come, ad esempio, il montaggio di scaffalature o interventi necessari in ambito IT.

7. Training teorico agli operatori dei team 5S seguito da prima esercitazione pratica sul campo.

8. Esecuzione della fase SEPARARE (SEIRI) nelle aree individuate con il supporto operativo del consulente AFEA.

9. Esecuzione della fase SISTEMARE (SEITON) nelle aree individuate con il supporto operativo del consulente AFEA.

10. Esecuzione della fase SPLENDERE (SEISO) nelle aree individuate con il supporto operativo del consulente AFEA.

11. Esecuzione della fase STANDARDIZZARE (SEIKETSU) nelle aree individuate con il supporto operativo del consulente AFEA

12. Esecuzione della fase SOSTENERE (SHITSUKE) nelle aree individuate con il supporto operativo del consulente AFEA

13. Celebrazione dei risultati raggiunti: organizzazione e svolgimento di un meeting durante il quale i componenti del Comitato Guida 5S danno un adeguato riconoscimento al lavoro svolto.



afeasanita.it