

Impresa Sanità

Informazione e formazione per i **Manager della Sanità**

Editrice TeMi Srl - IMPRESA SANITÀ - N. 51 GIUGNO 2026 - €1 PT MAGAZINE ISSN: 2281-1882

impresasanita.it

**LEAN
HEALTHCARE:**
MODELLI,
RIFLESSIONI,
PROGETTI

FORMAZIONE CONTINUA
e approccio manageriale

**LE ULTIME USCITE
EDITORIALI**
sul management sanitario

METODOLOGIE LEAN PER MIGLIORARE I PERCORSI DI RIABILITAZIONE

L'accordo tra Montecatone Rehabilitation Institute e Lean Experience Factory rappresenta un esempio concreto di applicazione delle metodologie lean in un contesto sanitario ad alta complessità assistenziale. Il progetto nasce con l'obiettivo di migliorare i processi organizzativi dell'ospedale, attraverso strumenti di analisi, mappatura dei flussi e miglioramento continuo



Il percorso sviluppato tra il Montecatone Rehabilitation Institute – ospedale di alta specializzazione del SSR emiliano-romagnolo, punto di riferimento nazionale per la riabilitazione di pazienti mielolesi o con gravi cerebrolesioni acquisite – e Lean Experience Factory (LEF) – centro internazionale fondato da Confindustria Alto Adriatico e altri partners territoriali, con sede nel Pordenonese, dedicato alla formazione e all'applicazione delle metodologie lean e digitali nei processi organizzativi – rappresenta un caso applicativo rilevante perché consente di osservare il passaggio da un modello teorico a una sperimentazione operativa in un contesto ad alta intensità assistenziale.

L'esperienza si inserisce nella traiettoria evolutiva di Montecatone, dove la presa in carico del paziente si fonda su un'organizzazione multidisciplinare integrata, su percorsi clinici articolati e su una forte continuità tra ospedale e territorio. È proprio questa configurazione a rendere particolarmente significativo l'innesto delle metodologie lean: non una semplificazione dei processi, ma una loro lettura più profonda, orientata a migliorarne coerenza, efficienza e qualità. Il contributo di LEF si colloca su questo terreno come facilitatore metodologico e operativo: nata come "fabbrica modello" per trasferire alle imprese competenze legate all'organizzazione snella e alla trasformazione digitale, ha progressivamente esteso il proprio raggio d'azione anche al settore sanitario, adattando strumenti e approcci a contesti caratterizzati da elevata complessità organizzativa. L'approccio adottato non si limita alla formazione, ma combina momenti esperienziali e affiancamento sul campo, con l'obiettivo di intervenire direttamente sui flussi di lavoro e sull'integrazione tra funzioni, traducendo strumenti e principi in risultati verificabili.



In questo contesto, la mappatura dei processi rappresenta uno snodo iniziale decisivo: rendere visibile il percorso del paziente lungo le diverse fasi assistenziali consente di individuare criticità, ridondanze e tempi di attesa che spesso restano impliciti nelle organizzazioni sanitarie. L'analisi del flusso di valore permette di distinguere tra attività che generano beneficio per il paziente e attività che, pur necessarie, possono essere ottimizzate. È qui che il pensiero lean trova una prima applicazione concreta: nel passaggio da una logica per funzioni a una logica per processi.

A questa fase si affianca la costruzione di flussi più continui e coordinati, con l'obiettivo di ridurre interruzioni e frammentazioni; in un istituto come Montecatone, dove il percorso riabilitativo si sviluppa attraverso l'interazione costante tra medici, infermieri, terapisti, psicologi e altre figure professionali, la qualità dell'integrazione organizzativa incide direttamente sugli esiti clinici. L'intervento sui processi diventa quindi anche un intervento sulla qualità della cura.

«L'introduzione di metodologie lean in un quadro come il nostro non riguarda solo l'efficienza organizzativa, ma la capacità di garantire percorsi di cura più coerenti e affidabili», spiega Mario Tuber-

■ **La mappatura dei processi rappresenta uno snodo iniziale decisivo: rendere visibile il percorso del paziente lungo le diverse fasi assistenziali consente di individuare criticità, ridondanze e tempi di attesa che spesso restano impliciti nelle organizzazioni sanitarie**

Alcune delle prestazioni erogate dall'Istituto Montecatone, nell'area della riabilitazione di pazienti mielolesi o con gravi cerebrolesioni acquisite.



volgimento attivo del personale. Il modello lean, nella sua applicazione sanitaria, non può essere ridotto a un insieme di strumenti: richiede una trasformazione culturale che passa attraverso la partecipazione diretta dei professionisti. Il percorso sviluppato con LEF prevede infatti che medici, infermieri e operatori lavorino sui propri processi, contribuendo all'individuazione delle criticità e alla definizione delle soluzioni. Questo approccio consente di superare la resistenza al cambiamento e di valorizzare il sapere organizzativo diffuso all'interno delle strutture.

tini, commissario straordinario del Montecatone Rehabilitation Institute. «Quando si lavora su organizzazioni ad alta complessità assistenziale, il coordinamento delle competenze e la riduzione delle discontinuità diventano elementi determinanti per la qualità degli esiti e per la sostenibilità complessiva del sistema».

Un elemento centrale dell'esperienza è il coin-

«Il punto non è trasferire modelli dall'industria alla sanità, ma adattare un metodo ai contesti reali», sottolinea Marco Olivotto, direttore generale di LEF, secondo il quale «il nostro lavoro consiste nel portare strumenti e competenze che aiutino le organizzazioni a leggere i propri flussi, a misurare le performance e a costruire percorsi di miglioramento continuo sostenibili nel tempo».



Il riferimento al miglioramento continuo introduce un ulteriore elemento distintivo: nel paradigma lean, il cambiamento non è episodico ma sistematico, un processo che si alimenta attraverso cicli successivi di analisi, intervento e verifica. In ambito sanitario, questo significa dotarsi di indicatori capaci di misurare aspetti come tempi di risposta, coordinamento tra team, utilizzo delle risorse e affidabilità dei percorsi. La misurabilità diventa così una condizione per rendere il miglioramento non solo percepito, ma dimostrabile.

Le esperienze già maturate da LEF in ambito sanitario/assistenziale – che includono anche aziende sanitarie, IRCCS e RSA – mostrano come l'applicazione del pensiero lean possa produrre risultati tangibili anche nel breve periodo, a condizione che il percorso sia strutturato per fasi e accompagnato da un supporto operativo continuo. Il “caso” Montecatone si inserisce in questa linea, con l'obiettivo di generare evidenze che possano essere trasferite ad altri contesti.

Le implicazioni per il sistema sanitario, sia pubblico sia privato, sono rilevanti: nel settore pubblico, l'approccio lean offre strumenti per affrontare criticità

strutturali come i tempi di attesa, la frammentazione dei percorsi e la difficoltà di integrazione tra livelli di assistenza; nel privato, può contribuire a migliorare l'efficienza e la sostenibilità economica senza compromettere la qualità percepita dal paziente. In entrambi i casi, la condizione di efficacia resta la stessa: la capacità di adattare il metodo al contesto specifico, evitando applicazioni standardizzate.

