CASO SHOULDICE HOSPITAL

1) Qual è il 'service concept' di Shouldice Hospital?

Intervento chirurgico di ernia inguinale secondo il metodo Shouldice (con elevato grado di successo / bassa incidenza di recidive dell'ernia) che fa sentire il paziente più tranquillo e attivo, e questo influisce sul suo stato di benessere fisico e psicologico.

2) Quali sono i principali (a) elementi manageriali e (b) elementi strutturali a supporto del service concept?

ELEMENTI MANAGERIALI	GESTIONE DEL PROCESSO: • coinvolgimento attivo del paziente > viene spronato a camminare e interagire con gli altri pazienti e con il personale; • recupero rapido grazie all'anestesia locale (contribuisce a ridurre i costi); • processo molto standardizzato e rapido; • stanze condivise con pazienti con interessi simili che verranno operati lo stesso giorno > socializzare, darsi conforto, confrontarsi; • operazioni fatte solo in mattinata, in modo che i pazienti operati la mattina possano incontrare e rassicurare i pazienti che varranno operati la mattina dopo. EFFICACIA E QUALITA' DEL PROCESSO: • processo operatorio molto standardizzato: tecnica particolare ideata dal dottor S.; specializzazione costruita anche in base all'esperienza; in caso di "errori" o difficoltà: cultura del "no blame" / imparare dagli errori; • processo standardizzato di pre-valutazione a distanza del paziente: scheda inviata prima dell'arrivo del paziente; se emergono situazioni di rischio potenziali > indicazioni se possibile per raggiungere la forma ottimale per l'operazione GESTIONE E SELEZIONE DEL PERSONALE: • Reclutamento e formazione di chirurghi disposti a operare secondo il metodo S (meno sfidante e creativo rispetto ad altri ruoli da chirurgo). • A parità di ruolo (chirurgo specializzato in operazioni di ernia inguinale) i chirurghi vengono pagati di più rispetto ad altri ospedali: remunerazione monetaria elevata (compensa alcuni potenziali "lati negativi" di questo ruolo: deve seguire il metodo Shouldice, non può improvvisare o decidere in autonomia). Remunerazione elevata: attrae chirurghi di 'qualità elevata' e riduce il turnover. • Altri elementi positivi: più tempo libero; turni più favorevoli (turni di notte e nel week end rari). • Infermieri full time: non sono inservienti, si occupano meno della cura del paziente e più del suo benessere psicologico (questo aumenta anche il grado di soddisfazione degli infermieri e contribuisce al minore turnover).

ELEMENTI STRUTTURALI	Ambiente fisico accogliente:

	• Stanze senza telefono e televisione per favorire l'interazione tra pazienti e con il personale > stanze condivise tra pazienti assegnati in modo che abbiano interessi simili (aspetto di socializzazione); ridurre la preoccupazione/ansia; favorisce la mobilità > pazienti si muovono > recuperano più in fretta (dimensione di ripresa fisica; soddisfazione, sensazione di controllo sul proprio corpo, sia fisicamente che mentalmente/psicologicamente). • Gradini bassi facilitano il movimento. • Tappeti facilitano l'equilibrio; ambiente più piacevole per ridurre la sensazione di essere in un ospedale. • Configurazione fisica della struttura: sale comuni con finestre grandi; giardino (per favorire il movimento ma anche per creare un ambiente piacevole). • Arredamento non da ospedale ma che ricorda un albergo. • Sale operatorie costruite ad hoc per interventi all'ernia.

3) Quali potrebbero essere i vantaggi e gli svantaggi di ciascuna delle tre soluzioni ipotizzate nel testo per espandere la capacità produttiva?

SOLUZIONE	SVANTAGGI	VANTAGGI
Aggiungere un nuovo piano	• Richiede di organizzare/programmare i medici su una piena capacità di 5 giorni a settimana • Aumenta il carico di lavoro per ammissioni, cucina, lavanderia, pulizia e manutenzione, amministrazione • Maggiore affluenza nella sala da pranzo all'ora dei pasti • Disturbo durante i lavori di ampliamento	• Facile controllare e mantenere la qualità • Si mantiene la cultura e l'ambiente
Operare anche durante il sabato	• Necessario programmare 23-25 operazioni al sabato • Sei chirurghi e un chirurgo supervisore devono lavorare il sabato • Altro personale addizionale • Va contro il contratto implicito che l'ospedale ha con i suoi chirurghi, forte opposizione da parte dei chirurghi senior	• Non è richiesto un investimento ulteriore • Si può sempre mantenere la qualità
Creare una seconda struttura negli USA per le operazioni all'ernia	• Richiede un grosso investimento finanziario e di tempo • Controllo qualità • Difficile ricreare la stessa cultura e atmosfera • Potenziale competizione con la struttura esistente	• Nuova localizzazione vicino ad altri utenti • Miglioramento della posizione competitiva e aumento dei profitti • Operatività in un ambiente meno restrittivo • Nuove opportunità per il personale esistente

		• Trasferimento di conoscenza e pratiche alla nuova struttura