

Le centre médical Lahey Clinic améliore considérablement la ponctualité des opérations chirurgicales en l'espace de 30 jours



Le centre médical Lahey Clinic, situé à Burlington et à Peabody dans le Massachusetts (États-Unis), est un centre médical universitaire comptant 328 lits et un centre de chirurgie ambulatoire où plus de 20 000 interventions chirurgicales sont effectuées chaque année dans 29 salles d'opération (SO) différentes. Le logiciel Picis OR Manager, qui fait partie de la gamme des solutions de soins critiques CareSuite®, est utilisé sur ces sites depuis 2003 pour automatiser la documentation de la planification des opérations chirurgicales, les dossiers d'intervention, les fiches d'interventions, la facturation et la création de rapports. Au cours des dernières années, le centre Lahey Clinic a étendu l'utilisation des produits Picis, en se dotant des applications Extelligence et SmarTrack respectivement en 2004 et en 2007, plus récemment en 2008 en concluant un partenariat avec Picis pour tester le nouveau Picis Perioperative Dashboard.

Profil en bref

Centre médical Lahey Clinic

Profil institutionnel : Centre hospitalier universitaire multi-établissements avec 29 salles d'opération et 20 000 interventions chirurgicales par an

Problématique : Identifier des moyens novateurs afin de communiquer les indicateurs opérationnels des blocs opératoires, tels que les retards des premières interventions, la planification à l'avance du personnel journalier et l'amélioration de la communication entre les membres de l'équipe périopératoire

Initiatives du centre Lahey :

- Amélioration des performances : Méthode d'amélioration de processus rationalisé
- Ajustements des heures prévues personnel/patient
- Approche multidisciplinaire

Solutions Picis utilisées : OR Manager, SmarTrack®, Picis Perioperative Dashboard et Extelligence®

Résultats :

- Amélioration de la ponctualité des premières interventions de 45-50% à 80-85 %
- Réduction de 60% des appels téléphoniques vers la salle d'attente pour les familles
- Diminution du temps d'attente des patients
- Amélioration de la satisfaction du personnel



► L'utilisation de tableaux de bord pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité périopératoire

Les salles d'opération représentent une source majeure de revenus pour un hôpital tout en générant des coûts considérables, accentuant de ce fait l'importance d'une exploitation efficace des ressources et du personnel clinique.

Les organismes de santé peinent à maintenir un taux d'utilisation des salles d'opération élevé en raison de la nature imprévisible de l'environnement périopératoire et du flux des patients. Chaque jour, les salles d'opération font face à des défis logistiques avec par exemple des interventions retardées, des interventions ajoutées ou annulées et d'autres imprévus qui rendent l'alignement des horaires des cliniciens et des patients avec la disponibilité des salles d'opération et du personnel difficile. Cela peut avoir un impact négatif sur la productivité, sur la satisfaction des cliniciens et des patients, ainsi que sur les finances de l'hôpital. À l'instar de nombreux centres médicaux, le centre Lahey Clinic est confronté à ces problèmes opérationnels, et en particulier aux retards des premières interventions.

Les incidences des retards des premières interventions sont nombreuses, avec des coûts de 13 \$ en moyenne et une perte de revenus de 25 \$ en moyenne pour chaque minute de retard sur une intervention. Les retards des premières interventions ont d'autres conséquences, telles que :

- Les coûts des heures supplémentaires du personnel des salles d'opération, des salles de réveil, de la centrale d'approvisionnement et du personnel d'entretien et d'assistance
- Saturation au niveau de la gestion des lits en chirurgie ambulatoire : les lits servent d'abord de lits préopératoires et sont ensuite utilisés en salle de réveil
- Le mécontentement des patients, des familles et du personnel

Suivi des patients proactif

En 2007, le centre Lahey Clinic a commencé à utiliser le logiciel SmarTrack, un outil interactif de suivi du parcours des patients (*workflow*) en chirurgie, permettant d'accélérer et de simplifier les processus périopératoires. En utilisant ce système pour suivre les quatre étapes préopératoires importantes (admission du patient, patient sur brancard,

patient conduit vers la SO et patient en SO), le centre médical a pu gagner une meilleure visibilité du parcours opératoire des patients. Auparavant, une infirmière de soins préopératoires faisait venir les patients dans la zone d'attente qui leur est réservée toutes les 20 minutes en les appelant. Avec l'emploi de SmarTrack, dès qu'un patient a été admis, l'infirmière qui s'occupe de donner les soins préopératoires peut immédiatement voir cette information

et aller chercher le patient dans la salle d'attente. Grâce à SmarTrack, l'hôpital a considérablement diminué le temps d'attente des patients avant leur opération et a réduit de 60% les appels téléphoniques vers la salle d'attente pour les familles (environ 50 appels par jour).

Élimination des retards sur les premières interventions

Avant avril 2008, le centre Lahey Clinic utilisait également SmarTrack pour recueillir les informations sur les retards des premières interventions de la journée en recherchant dans les tableaux SmarTrack le statut des réservations, spécifié par couleur, et en comparant l'heure programmée avec l'heure d'entrée du patient dans la salle. Comme cette information n'était pas toujours identifiable, un rapport sur les retards des premières interventions était également généré avec Crystal Reports™. Toutefois, ce rapport exigeait que les interventions soient terminées. Il était donc généralement publié 48 heures après que les retards aient eu lieu.

Au début de l'année 2008, dans le cadre d'une volonté d'amélioration du processus général, une équipe a été formée en vue d'examiner l'administration des soins périopératoires. En s'appuyant sur la méthode A3 thinking (une méthodologie d'amélioration des processus rationalisés basée sur la méthode scientifique de résolution des problèmes), une équipe interne au service a été formée afin d'identifier les problèmes et réfléchir aux solutions potentielles. L'équipe périopératoire a choisi de concentrer toute son attention sur les retards des premières interventions.

À la fin du mois de mars 2008, le centre Lahey Clinic installait Picis Perioperative Dashboard, un logiciel temps réel permettant de contrôler les activités sur un écran à affichage optimal, exploitant les données d'OR Manager et de SmarTrack.

Avant l'initiative d'amélioration des processus et la mise en place de Picis Perioperative Dashboard, le pourcentage des premières interventions débutées à l'heure prévue tournait autour de 40-45 %. Avec ce tableau de bord, des compteurs, faciles à utiliser et toujours actuels, affichent

« Picis Perioperative Dashboard me permet de suivre le flux de patients et de superviser les initiatives d'amélioration des processus. Les indicateurs d'élaboration de rapports multi-modules interactifs, faciles à lire, affichent la situation dans nos salles d'opération par le biais de graphiques. En un clin d'œil, les mesures des performances me permettent d'identifier les problèmes et de les régler immédiatement. »

Deborah A. Zarrella, infirmière diplômée, master en sciences infirmières, responsable associée des services chirurgicaux, centre médical Lahey Clinic



- ▶ des indicateurs clés pour les salles d'opération comme les heures d'intervention et les temps de rotation. Les retards des premières interventions sont désormais affichés directement lorsque l'heure d'entrée du patient dans la salle est saisie dans le dossier d'intervention. Cet affichage permet à l'équipe de gestion chargée des salles d'opération du centre Lahey Clinic d'identifier les raisons de ces retards. Les informations obtenues via le contrôle en temps réel de l'activité du bloc opératoire peuvent alors avoir un impact plus important sur les interventions débutées à l'heure prévue et autres mesures de performances, comparées aux informations obtenues par des rapports disponibles des heures voire des jours plus tard.

En installant Picis Perioperative Dashboard et en effectuant quelques modifications de processus, le centre Lahey Clinic a amélioré son taux de ponctualité des premières interventions de 40-45% à 80-85 %. Avec 29 salles d'opération, la répercussion d'une telle amélioration sur les finances de l'hôpital et sur son efficacité est importante.

Planification quotidienne du personnel à l'avance

En utilisant certains indicateurs du tableau de bord, comme « fermeture prévue de la salle », « rotation des salles » et « prévision d'utilisation des salles », l'équipe de gestion du centre Lahey Clinic a su mieux anticiper, planifier et mobiliser le personnel tout au long de la journée afin d'assurer la fluidité des activités. La surveillante de bloc utilise fréquemment les indicateurs du tableau de bord pour ajuster les besoins en personnel à 15 h 00 ou à 17 h 00 en fonction des prévisions de fermeture. Les informations du tableau de bord lui permettent d'envoyer du personnel supplémentaire dans les

salles en cours d'utilisation et d'identifier facilement les salles dans lesquels le personnel a besoin de renfort. De plus, la surveillante de bloc et le coordinateur des plannings peuvent prévoir avec près de 3 semaines d'avance le personnel nécessaire, en fonction de l'indicateur de « prévision d'utilisation des salles », qui met en évidence les jours les plus chargés. Le tableau de bord a permis au centre médical d'atteindre ses objectifs de mobilisation du personnel dans les temps

impartis, de diminuer la frustration et d'améliorer la satisfaction du personnel. Le système a été extrêmement bien accueilli par les responsables de l'hôpital et par l'équipe d'infirmières.

« Picis Perioperative Dashboard stimule l'amélioration des performances et de l'efficacité. Des indicateurs de changement peuvent être créés immédiatement pour les heures des premières interventions, les temps de rotation et les heures prévues de fermeture de salle. Plusieurs indicateurs assistent les responsables pour une meilleure mobilisation du personnel et une meilleure gestion des heures supplémentaires. »

Patrice M. Osgood, infirmière diplômée, licence en sciences infirmières, infirmière certifiée pour les salles d'opération, directrice de l'équipe infirmière pour les salles d'opération, centre médical Lahey Clinic

Travail en équipe

« Avec Picis Perioperative Dashboard, la gestion de l'activité a gagné en visibilité et, par conséquent, en responsabilité », constate Janet Burke, gestionnaire des systèmes de salle d'opération. « Nous avons adopté une approche d'équipe pour mettre en œuvre ce système. Par définition, le tableau de bord n'est pas punitif ; nous l'utilisons comme un outil permettant l'amélioration continue des processus. » Le centre Lahey Clinic utilise également cet outil pour fournir des appréciations positives. Par exemple, si un membre du personnel a commencé quatre interventions sur cinq à l'heure prévue ou si un autre n'a jamais de retard sur les premières interventions, ces personnes sont félicitées par les responsables du secteur périopératoires. Les chirurgiens sont désormais à l'heure et les équipes périopératoires informent de façon proactive l'infirmier en chef de tous problèmes au sein de l'équipe. « Cela représente un véritable bouleversement culturel pour nous. » ■

Pour plus d'informations, consultez le site www.picis.fr ou appelez le 01 43 53 53 50.