



**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO  
(CERISMAS)**

**AREA FORMAZIONE**

**OSSERVATORIO CERISMAS**

**LA GESTIONE DEI PERCORSI DI EMERGENZA/URGENZA:  
STRUMENTI DI ANALISI E SOLUZIONI PROGETTUALI**

**DOCUMENTO A CURA DI M.P. CARIA E S.VILLA**

**OTTOBRE 2024**

## 1. Premessa e rationale

In questo periodo la cronaca di tutti i giorni riporta una situazione di criticità nei Pronto Soccorso (PS) di tutta Italia: (i) lunghi tempi di attesa; (ii) personale medico ed infermieristico sotto stress e vittima di frequenti episodi di aggressione verbale e/o fisica; (iii) elevati tassi di abbandono e (iv) pazienti in barella in attesa di un posto letto a reparto.

I problemi del Pronto Soccorso sono la spia di allarme di un intero sistema sanitario in affanno, con difficoltà di accesso alle cure primarie e lunghi tempi di attesa per esami e visite specialistiche e con problemi di continuità assistenziale nella presa in carico dei pazienti cronici e fragili.

Come mostrato anche da precedenti studi CERISMAS oggi, infatti, il PS rimane di fatto un punto di approdo al quale i cittadini si rivolgono per bisogni di cura ed assistenza molto diversi:

- i codici gravi che rimangono una quota minoritaria degli accessi (20-30%);
- i pazienti anziani fragili;
- i cosiddetti *frequent users*, pazienti che accedono al PS più volte all'anno, con una quota rilevante di casi con disturbi psichici e psichiatrici;
- i codici a bassa criticità che sul territorio non trovano risposte ai loro bisogni di salute.

Per fronteggiare queste criticità, nell'ultimo periodo, diversi ospedali, su tutto il territorio nazionale, hanno sperimentato differenti modelli e soluzioni innovative, si pensi, ad esempio (i) ai percorsi separati per i codici minori; (ii) alle aree *buffer* (*discharge room* o *admission unit*) per risolvere il problema dei pazienti in attesa di un posto letto (fenomeno cosiddetto del *boarding*); (iii) alla creazione di percorsi dedicati ai pazienti anziani fragili (iv) alla sperimentazione di modelli gestionali innovativi come il *lean* o l'intensità delle cure.

Va, però, osservato che la situazione non è così critica in tutti i PS: esistono situazioni virtuose dove il governo della gestione dei flussi dei pazienti risulta essere meno problematico; è, quindi, necessario capire cosa funziona e cosa no e identificare le condizioni organizzative necessarie per poter implementare, con successo, cambiamenti nei modelli di organizzazione e gestione dei percorsi di emergenza e urgenza.

In questo contesto nasce il progetto CERISMAS per creare un **Osservatorio sui percorsi di emergenza e urgenza**. L'obiettivo è di analizzare la gestione dei flussi dei pazienti a partire dall'accesso in PS adottando una prospettiva di sistema e di processo, considerando, quindi, l'intero viaggio del paziente dall'arrivo in struttura sino all'eventuale ricovero e fase finale di dimissioni.

L'**elemento caratterizzante** di questo Osservatorio è rappresentato dalla possibilità di confronto tra le aziende partecipanti a partire dall'analisi di dati che verranno estratti dalle aziende aderenti e analizzati dai ricercatori CERISMAS.

Le aziende partecipanti forniranno dati sia qualitativi che quantitativi riguardanti le attività di PS relative ad una o due strutture di emergenza a loro scelta. I dati saranno trattati in forma completamente anonima secondo le normative vigenti.

Il CERIMAS (Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ha, ormai, una lunga esperienza di studi di benchmarking sui temi della gestione delle operations e, in particolare, di analisi di dati relativi ai percorsi dei pazienti in ospedale.

L'istituzione dell'Osservatorio sui flussi dei pazienti al PS si pone tre principali **obiettivi**:

1. mappare, a livello nazionale ed internazionale, le principali innovazioni dei modelli logistico organizzativi in PS;
2. alimentare un confronto sistematico sui livelli di performance dei PS in Italia;
3. valutare, sulla base di robuste analisi statistiche, l'effettivo impatto delle diverse innovazioni logistico organizzative sui flussi dei pazienti che transitano in PS.

## 2. Il percorso dell'Osservatorio

Come dettagliato in Figura 1, l'Osservatorio si articola su quattro momenti:

1. Mercoledì 27 novembre 2024 (17.00 – 18.30): seminario on-line di presentazione dell'Osservatorio aperto a tutte le aziende interessate.
2. Mercoledì 19 marzo 2025 (10.00 – 17.00): giornata in presenza con l'organizzazione di un networking lunch.
3. Mercoledì 11 giugno 2025 (14.00 – 17.00): seminario in dual mode con la presentazione di alcuni casi internazionali quali ad esempio (i) il Karolinska Institute Stoccolma, Svezia; (ii) il Ghent University Hospital, Ghent, Belgio e (iii) l'Hospital Clinic di Barcellona, Spagna.
4. Martedì 30 settembre 2025 (10.00 – 17.00): giornata in presenza di chiusura del percorso con presentazione dei messaggi chiave finali.

**Figura 1 – Cronoprogramma dell'Osservatorio**

QUANDO?	27 novembre 2024 (17.00 – 18.30)	19 marzo 2025 (10.00 – 17.00)	11 giugno 2025 (14.00 – 17.30)	30 settembre 2025 (10.00 – 17.00)
COSA?	Presentazione principali evidenze di precedenti studi benchmarking con discussant aziendali  Condivisione obiettivi e metodologia d'indagine dell'Osservatorio	Risultati preliminari studio di benchmarking  Condivisione delle innovazioni nella gestione dei flussi al PS: lavori di gruppo + presentazioni casi aziendali	Cause e possibili soluzioni di overcrowding: cosa ci dicono i dati?  Separazione flussi  Gestione del paziente anziano fragile	Analisi soluzioni per risolvere il problema del boarding  Gestione delle relazioni all'interno del PS  Messaggi chiave dell'osservatorio
COME?	On-line aperto a tutte le aziende interessate	Presenza con networking lunch Milano	Dual Mode* con esperienze internazionali	Presenza con networking lunch Milano

\* La modalità dual mode significa che il partecipante, di volta in volta, può decidere se partecipare in presenza (presso la sede di CERISMAS a Milano) oppure da remoto attraverso la piattaforma di e-learning Blackboard.

Lungo tutto il periodo i ricercatori del CERISMAS saranno impegnati in attività di raccolta, analisi e restituzione dei dati sulla gestione dei percorsi in emergenza / urgenza. Infatti, come evidenziato in Figura 2, i risultati delle analisi rappresentano un elemento fondamentale a supporto delle diverse attività dell'Osservatorio.

Ciascuna azienda riceverà, prima della presentazione in plenaria, un report di sintesi della propria performance rispetto ad una serie di indicatori sulla gestione dei flussi dei pazienti al PS.

I risultati saranno presentati in occasione degli incontri in modo dinamico ed interattivo con l'obiettivo non di fare classifiche ma di cercare di capire quali soluzioni organizzative sono più efficaci nel risolvere i problemi del PS.

**Figura 2 – Il ruolo dell'analisi dati a supporto delle attività dell'Osservatorio**



L'utilizzo della piattaforma di formazione a distanza Blackboard, il cui accesso sarà riservato ai partecipanti all'Osservatorio, sarà di supporto come repository dei report dell'attività di *benchmarking* e di documenti e materiali relativi agli approfondimenti tematici.

### 3. Il valore dell'Osservatorio

Il valore per le aziende partecipanti all'Osservatorio si declina su quattro diversi elementi:

1. formazione sui modelli logistico organizzativi di gestione dei percorsi in emergenza/urgenza;
2. condivisione di soluzioni innovative e best practice a livello nazionale ed internazionale;
3. analisi della performance del PS attraverso, ad esempio, indicatori quali (i) il tempo di permanenza; (ii) il tasso di ricovero; (iii) il tempo di attesa per la visita medica; (iv) il tasso di abbandono e (v) il tempo di *boarding*;
4. analisi dell'impatto di soluzioni innovative per la gestione del problema del *boarding*.

Sebbene l'analisi dati rappresenti un elemento distintivo, le aziende partecipanti possono, in ogni caso, aderire all'Osservatorio decidendo di non inviare i dati oppure di inviare – al fine del confronto con le altre aziende – un panel di indicatori già calcolati.

#### **4. Destinatari dell'iniziativa**

L'Osservatorio è rivolto primariamente a quelle aziende desiderose di intraprendere un progetto di analisi e miglioramento dei percorsi di emergenza e urgenza.

Potranno, in particolare, beneficiare di questa iniziativa le seguenti figure professionali:

- Direttore di Dipartimenti di Emergenza e Urgenza
- Coordinatori infermieristici
- Medici di Pronto Soccorso e di Direzione Sanitaria
- Responsabili di Gestione Operativa o Controllo di Gestione
- Responsabili strutture di medicina d'urgenza o chirurgia di urgenza

#### **5. Modalità di iscrizione**

Le iscrizioni devono essere perfezionate entro il 31/01/2025

La quota di adesione al progetto viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- per le aziende non associate € 3.200,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci ordinari € 2.720,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci sostenitori € 2.400,00 + IVA (se dovuta).

**La quota di adesione comprende:**

- la partecipazione agli incontri (in presenza e in dual mode) fino ad un massimo di quattro professionisti per ogni azienda;
- l'analisi, per ciascuna azienda, dei dati forniti relativi ad un massimo di due PS;
- il report con il posizionamento aziendale rispetto allo studio di benchmarking;
- l'attivazione e gestione della piattaforma online di lavoro;
- il materiale didattico a supporto delle giornate di formazione;
- i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

L'Osservatorio partirà con un numero minimo di 8 aziende sino ad un massimo di 20.