

# Bocconi

Con il contributo incondizionato di  Bristol Myers Squibb™

## CONVEGNO OASI 2020

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

### IL PRONTO SOCCORSO NELL'EMERGENZA COVID-19: DIAGNOSI, SOLUZIONI ED INNOVAZIONI

**Lorenzo Fenech**  
CERGAS, SDA Bocconi  
1 dicembre 2020



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

# Obiettivi e metodi di ricerca

## OBIETTIVI

- i. fornire una **chiave interpretativa** per poter **identificare i principali problemi manageriali** riscontrati nei **Dipartimenti di Emergenza-Urgenza (DEU)** e nei **PS** e **sistematizzare** le diverse tipologie di **soluzioni** messe in campo;
- ii. elaborare le **lezioni apprese** nel contesto del **PS** (da un punto di vista *strategico, organizzativo e di operations management*) e generalizzabili a **livello di sistema**.

## METODI

Analisi di **casì aziendali**: AUSL di Modena, ASST Santi Paolo e Carlo (Milano), ULSS 8 Berica (Vicenza):

- Tre regioni colpite dal primo picco dell'emergenza Covid-19;
- Diversi modelli organizzativi a livello di SSR;
- Diversi assetti istituzionali delle aziende e di governance dell'emergenza-urgenza;
- DEU abituati a gestire ampi volumi (oltre 100.000 accessi l'anno).



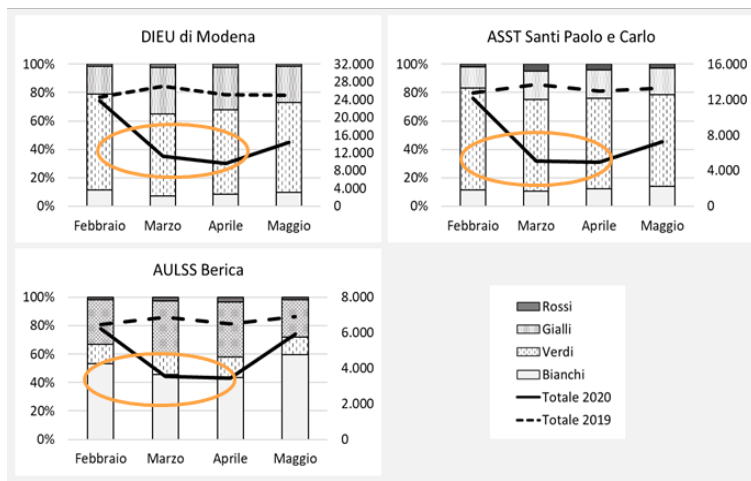
# Un evento senza precedenti nella gestione dell'emergenza

**Il Covid-19 ha rappresentato e tuttora rappresenta un «nuovo nemico» che ha posto nuove sfide e allo stesso tempo ha «stressato» alcune questioni che erano già note nell'ambito del PS (in particolare il fenomeno del *boarding* dal PS ai Reparti di Degenza).**

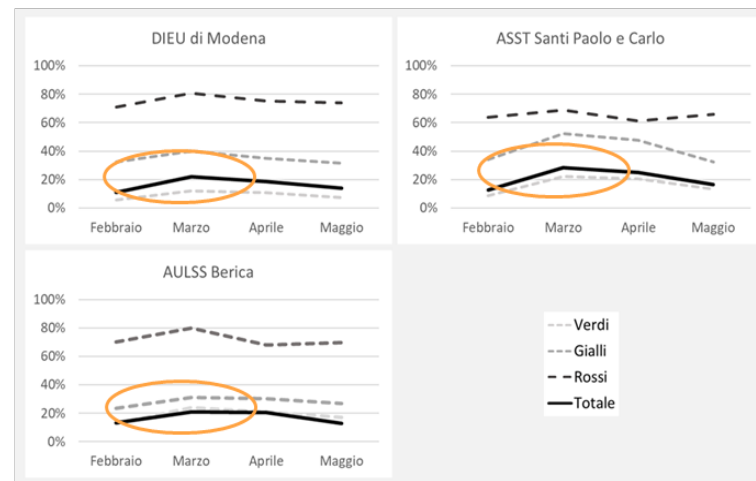
In tutti e tre i casi analizzati, **nella prima ondata**, si è assistito a:

- **diminuzione degli accessi nei PS** dei codici «minori» e dei pazienti traumatologici
- **aumento del tasso di ospedalizzazione** legato in parte alla nuova patologia

**Distribuzione percentuale degli accessi 2020 (asse sx)  
Andamento accessi 2019 e 2020 (asse dx)**



**Tassi di ospedalizzazione da PS per codice colore e totale, febbraio-maggio 2020**



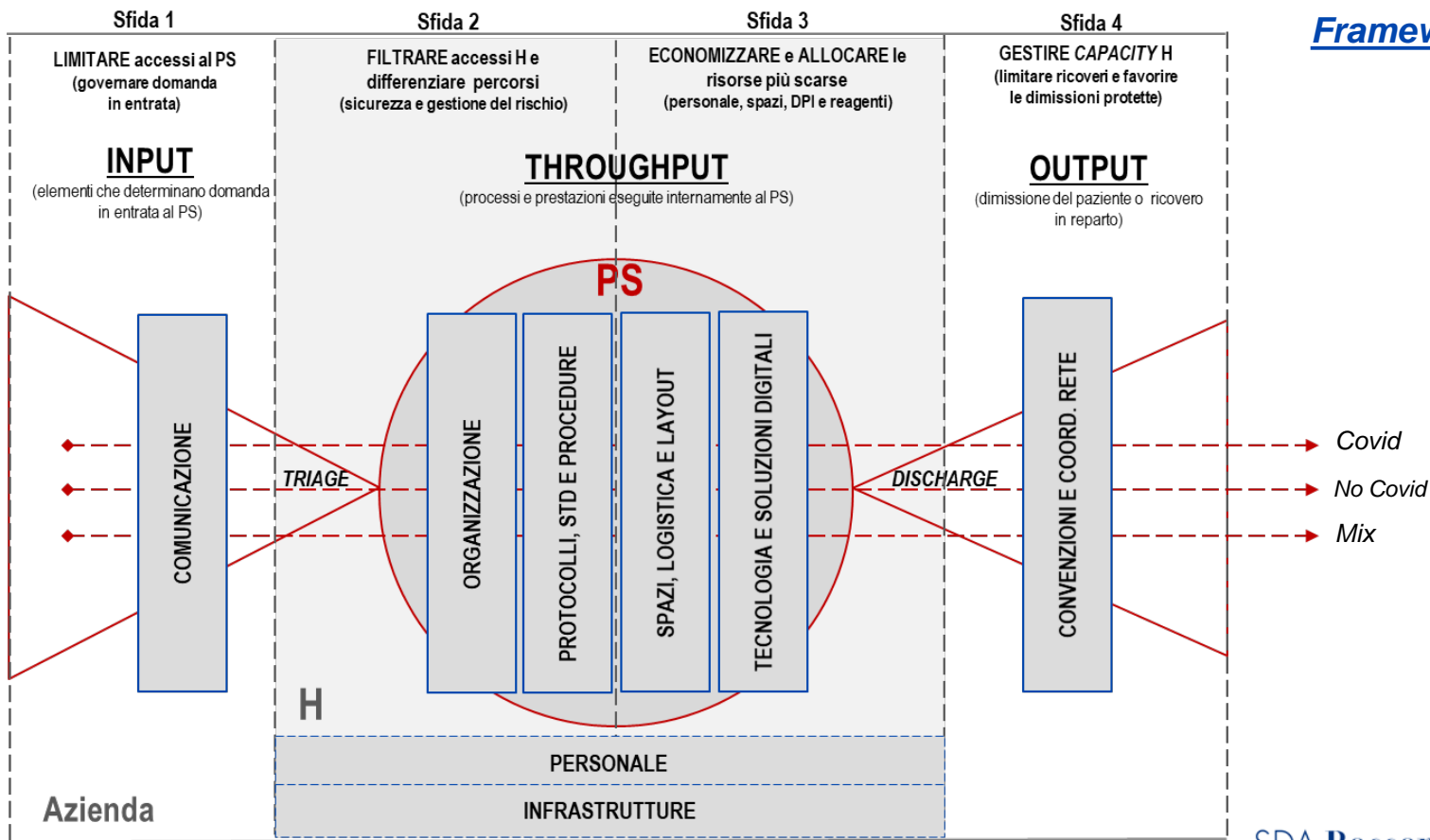
Università Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

# LE SFIDE

# LE AREE DI INTERVENTO

## Framework



Università Bocconi

CERGAS  
 Centro di Ricerche sulla Gestione  
 dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
 School of Management

# Il PS tra emergenza e futuro: strategie di posizionamento

Si conferma che il PS ha un **ruolo di snodo tra l' Ospedale**, elemento fondamentale della struttura di offerta, **e l'insieme della domanda e dei bisogni**; come ogni snodo, esso riflette ed è in larga parte condizionato da ciò che avviene negli ambiti che vengono connessi, in questo caso, Ospedale e territorio.

## Le traiettorie di medio-lungo periodo:

- **PS come porta di accesso o PS come Ospedale dentro l'Ospedale?** Fatica ad emergere chiaramente la maggiore funzionalità di un modello rispetto ad un altro. E' però chiaro che nel primo caso risulta vitale il coordinamento con i reparti e nel secondo un'adeguata capacità produttiva (spazi e risorse formate e quindi programmazione);
- **Gli assetti istituzionali** che vedono un ruolo delle ASL come committente e/o erogatore sembrano offrire più leve a disposizione per creare e/o velocizzare le sinergie tra le varie filiere di servizi (Prevenzione, Cure Primarie, Emergenza, ecc).



# Il PS tra emergenza e futuro: il «capitale» da non disperdere

- **L'indebolimento dei silos professionali in favore di un clima cooperativo** ha reso possibili soluzioni organizzative impensabili in altri momenti (coinvolgimento di professionalità diverse nelle varie fasi del percorso, creazioni di equipe multidisciplinari...);
- **La valorizzazione della dimensione «logistica» dei percorsi** ha rappresentato uno stimolo per l'intero sistema a **rafforzare le logiche di Gestione Operativa** nella progettazione e gestione sia degli spazi che dei servizi;
- In risposta a Covid-19 si è verificata un' ulteriore diffusione della **pratica di separazione e specializzazione dei bisogni e dei servizi**;
- Si è rafforzata la **capacità di governo delle relazioni**: sia quelle «**in entrata**» (la domanda che afferisce al PS), sia quelle « **in uscita** » (la possibilità per il PS di dimettere i pazienti affidandoli ai servizi territoriali):
  - sul fronte della **comunicazione** per spingere verso un uso più appropriato del PS;
  - sul fronte dei **servizi di sorveglianza domiciliare** e delle **USCA** che potrebbe essere estesa a segmenti di bisogni come la fragilità.



## Team di Ricerca



*Mario Del Vecchio*



*Lorenzo Fenech*



*Laura Giudice*



*Luigi Preti*



*Valeria Rappini*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[lorenzo.fenech@unibocconi.it](mailto:lorenzo.fenech@unibocconi.it)**

**CERGAS Bocconi**

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |  
[www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT