



**Forum Risk Management**

obiettivo sanità & salute

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**

**19**

# L'ottavo spreco Lean

**Talenti mal utilizzati – una analisi sulle attività non a valore  
che vengono richieste ai medici**

Edoardo Provasi

# Obiettivo del progetto

Valutazione sul piano economico e di efficienza  
dell'inserimento di personale amministrativo in  
ambulatorio, al fine di contrastare l'aumento delle  
liste d'attesa

Il progetto è stato organizzato in due fasi:



Osservazione delle prestazioni e raccolta delle tempistiche presso il poliambulatorio internistico dell'ospedale di Saronno



Analisi e preparazione dei dati presso l'ufficio di Gestione Operativa dell'ospedale di Busto Arsizio



# Osservazione ed analisi

- 1 Raccolta dei dati
- 2 Categorizzazione delle attività
- 3 Analisi di tempistiche e risorse
- 4 Applicazione dei principi Lean
- 5 Presentazione dei dati



**Forum Risk Management**

obiettivo sanità salute

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**

**19**

**119**

Prestazioni

**5**

No show

**10**

Diverse tipologie  
di visita

**1**

Raccolta dei dati



## 2 Categorizzazione delle attività

### Tempo per attività sanitarie

- Inserimento e valutazione note anamnestiche
- Visita su lettino
- Stesura del nuovo piano terapeutico
- Formazione paziente
- Valutazione di eventuali esami

## 2 Categorizzazione delle attività

### **Tempo per attività amministrative**

- Recupero cartella clinica e accettazione del paziente
- Stampaggio referti ed impegnative
- Trascrizione dei risultati dell'esame obiettivo
- Organizzazione dei controlli successivi

# Necessità di miglioramento

ci sono tre diverse cause



**Aumento della  
domanda  
ambulatoriale**



**Necessità economiche**

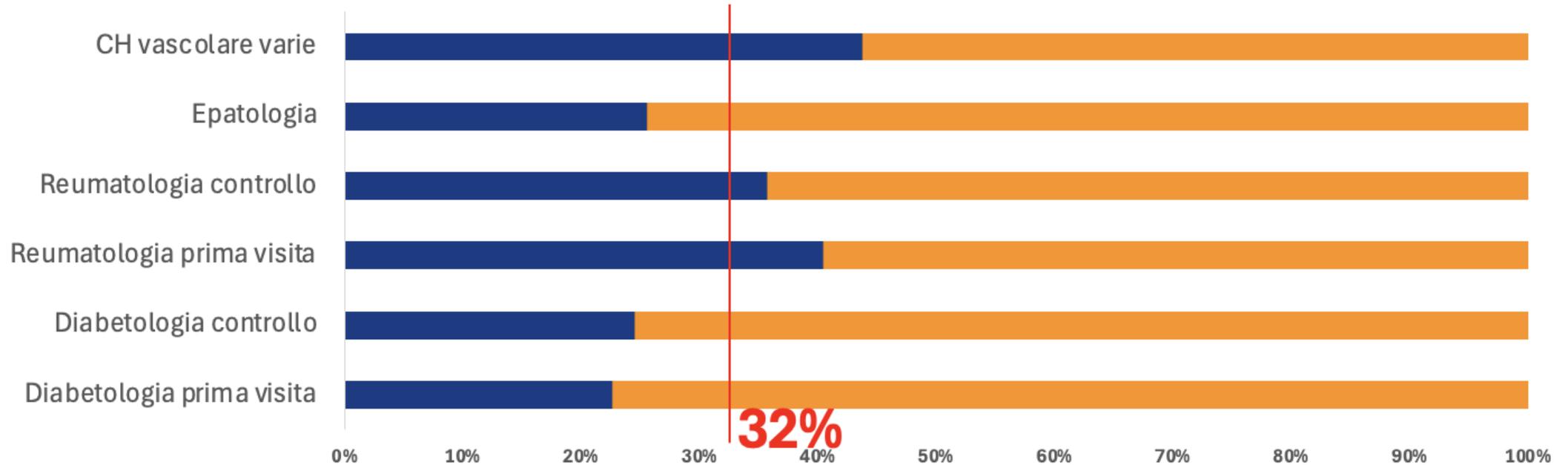


**Riorganizzazione del  
personale**



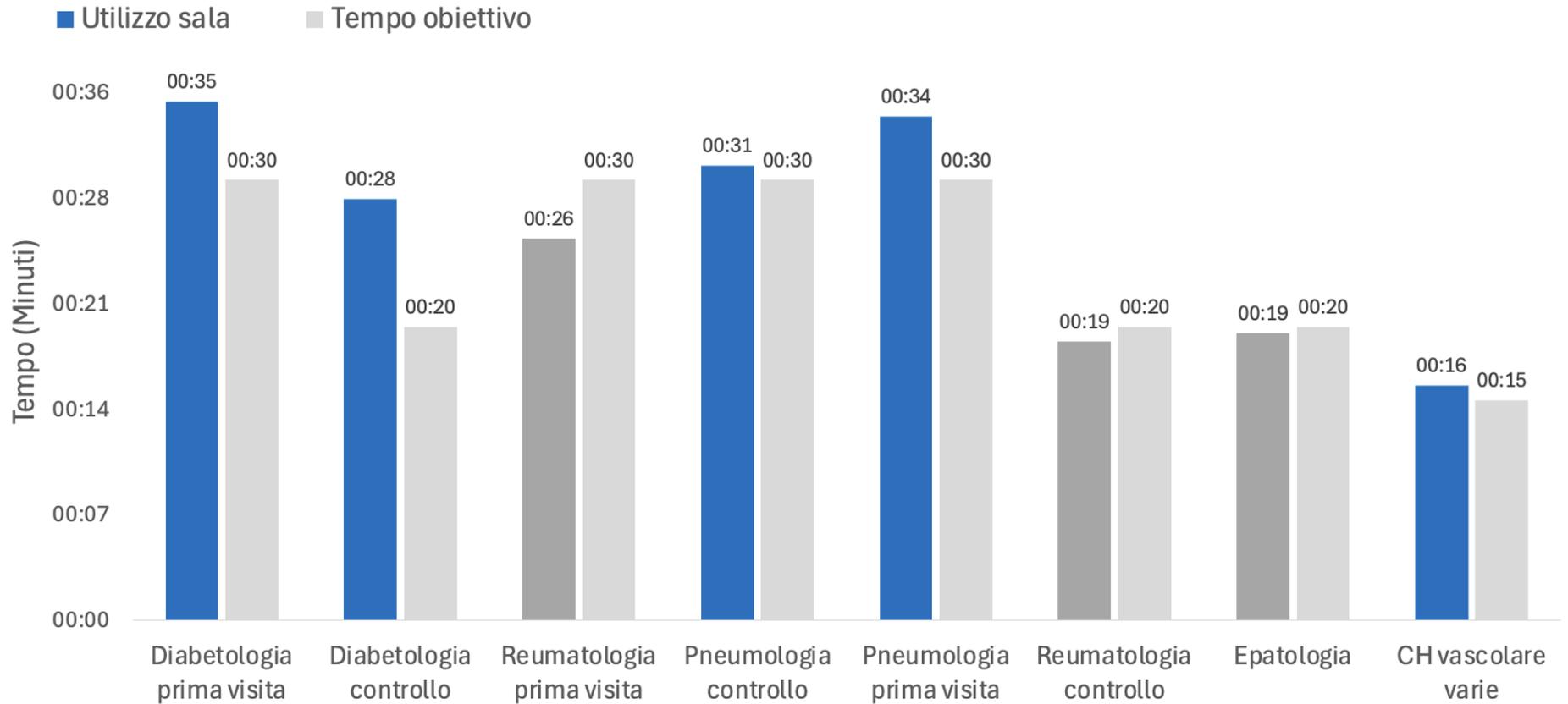
## Composizione della visita per tipologia di prestazione

■ Tempo ad uso amministrativo ■ Tempo ad uso medico



**SITUAZIONE  
 AS-IS**

**Confronto tra tempo obiettivo e di utilizzo ambulatorio**



**32%**

Del tempo di ogni  
singola prestazione  
viene utilizzato per  
attività di natura  
amministrativa



Tramite l'inserimento di  
**due impiegati amministrativi**  
all'interno del poliambulatorio sarebbe  
possibile spostare buona parte di questo  
tempo all'esterno della sala

# Attività trasferibili a personale amministrativo



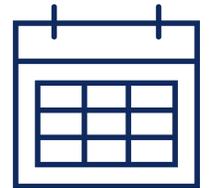
Recupero  
impegnativa dal  
paziente



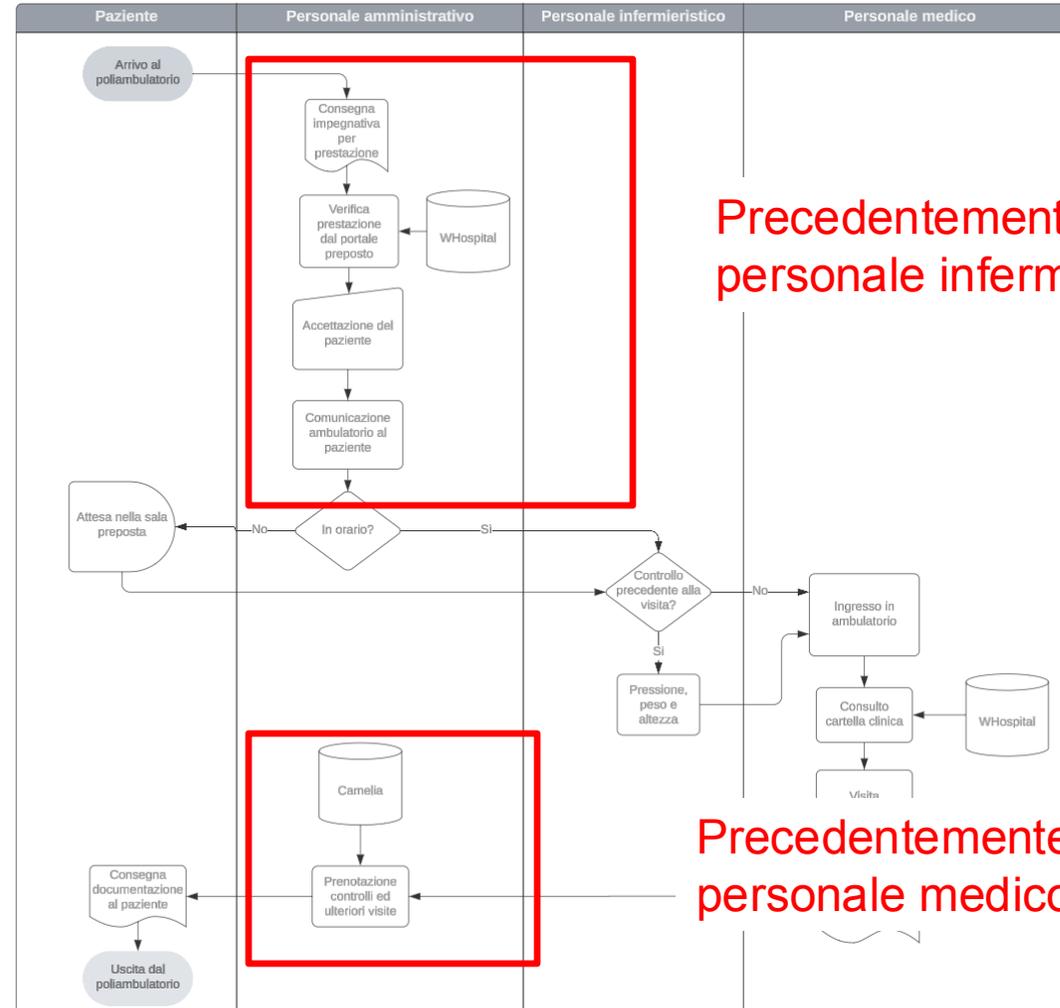
Verifica della  
prestazione dal  
portale preposto



Accettazione del  
paziente e  
comunicazione  
dell'ambulatorio



Prenotazione  
ulteriori visite di  
controllo o  
prestazioni

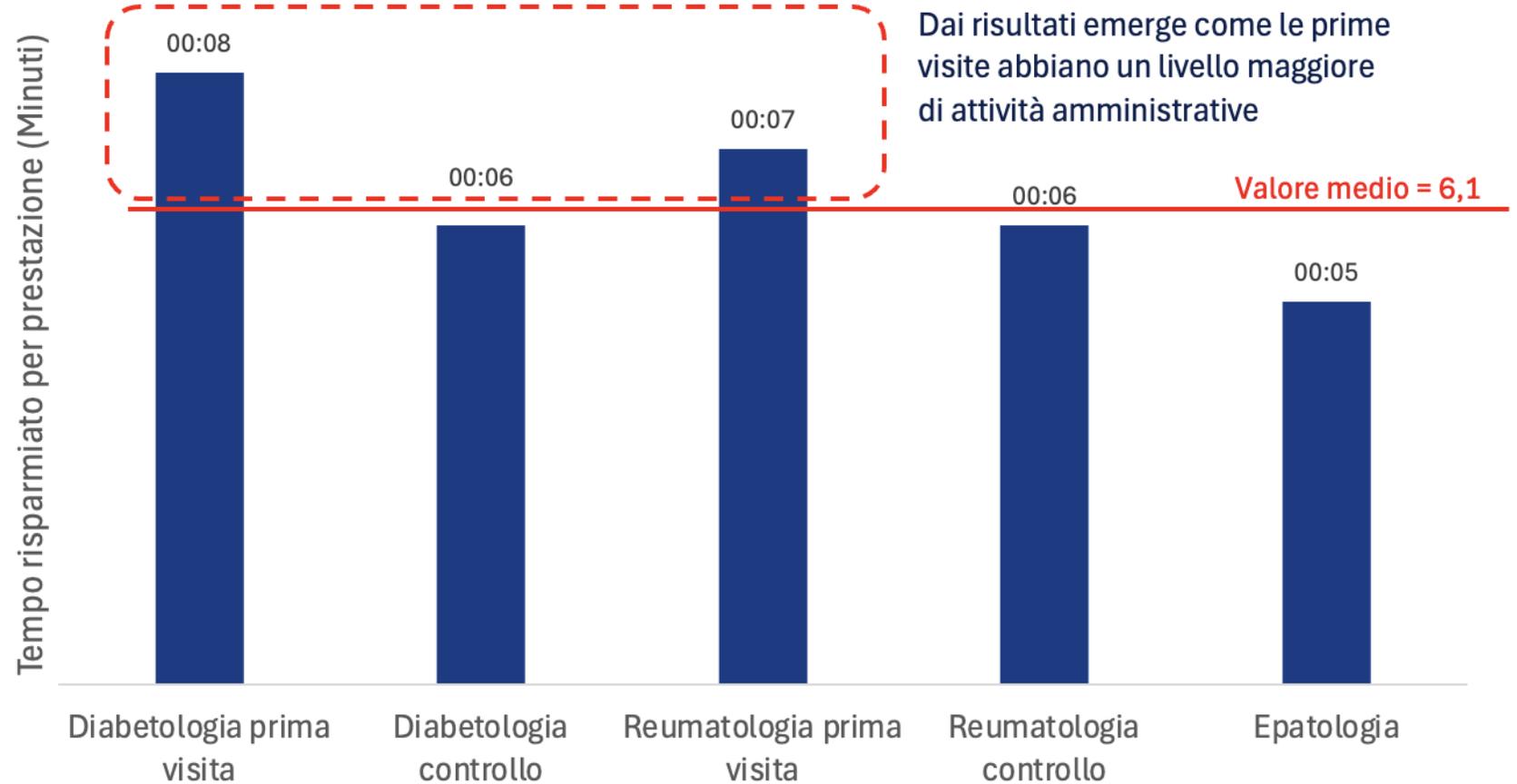


Precedentemente a carico del personale infermieristico

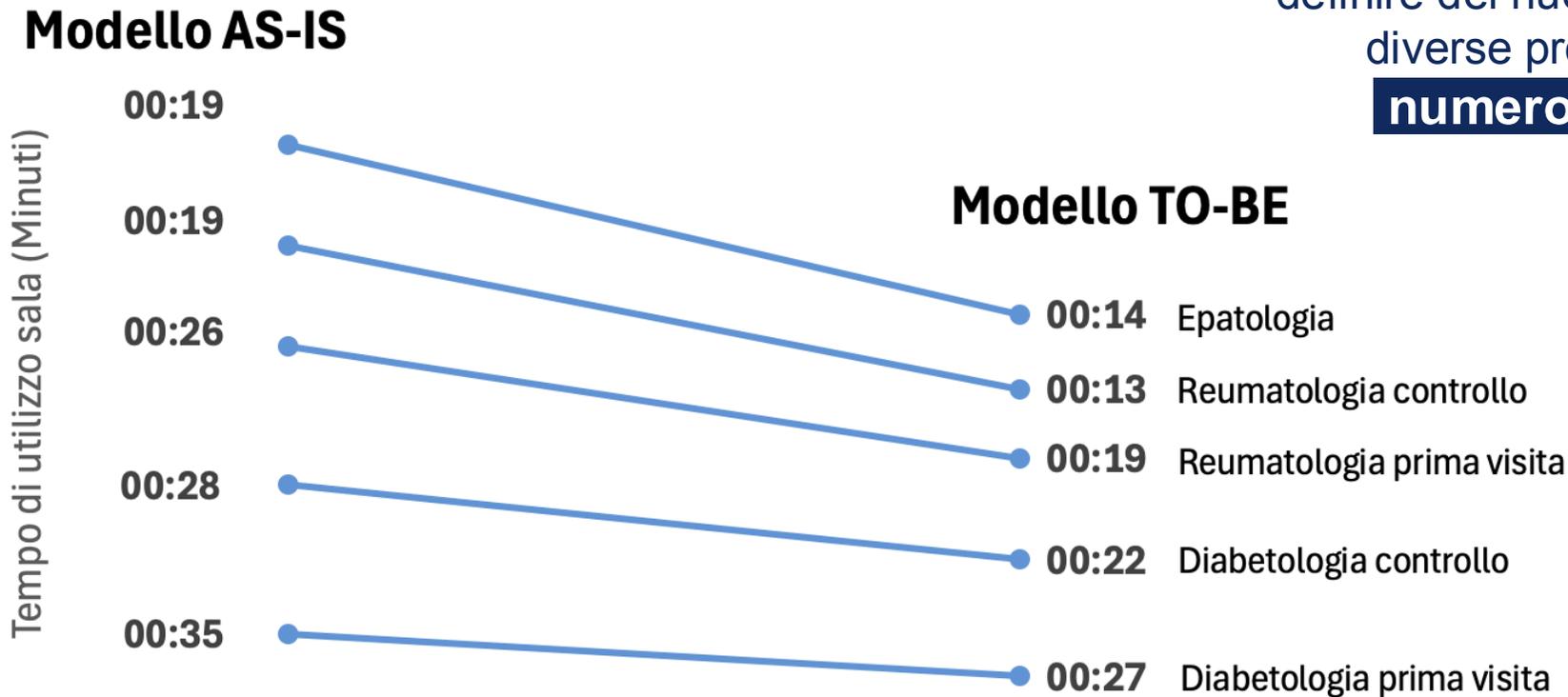
Precedentemente a carico del personale medico

# Tempo mediamente risparmiabile

Per le diverse tipologie di visita  
osservate



Sulla base di questo risparmio, è possibile definire dei nuovi **tempi obiettivo** per le diverse prestazioni, aumentando il **numero di visite giornaliere**



In entrambe le situazioni il riferimento è l'orario di visita

**8:30 – 12:30**

**14:00 – 16:00**

Prestazione	Tempo obiettivo AS-IS [hh:mm]	Nuovo tempo obiettivo [hh:mm]	N°prestazioni nella giornata (AS-IS)	N°prestazioni nella giornata (TO-BE)	Incremento
Diabetologia prima visita	00:30	00:25	12	14	2
Diabetologia controllo	00:20	00:20	18	18	0
Reumatologia prima visita	00:30	00:20	12	18	6
Reumatologia controllo	00:20	00:15	18	24	6
Epatologia	00:20	00:15	18	24	6

**20**

Prestazioni aggiuntive  
garantite ogni giorno  
all'interno del  
poliambulatorio

Prestazione	Incremento n°prenotazioni nella giornata	Guadagno incrementale [€]
Diabetologia prima visita	2	44,00 €
Diabetologia controllo	0	0,00 €
Reumatologia prima visita	6	132,00 €
Reumatologia controllo	6	97,20 €
Epatologia	6	97,20 €

**370,40€**

Ricavabili incrementalmente  
ogni giorno

# Diminuzione dei costi

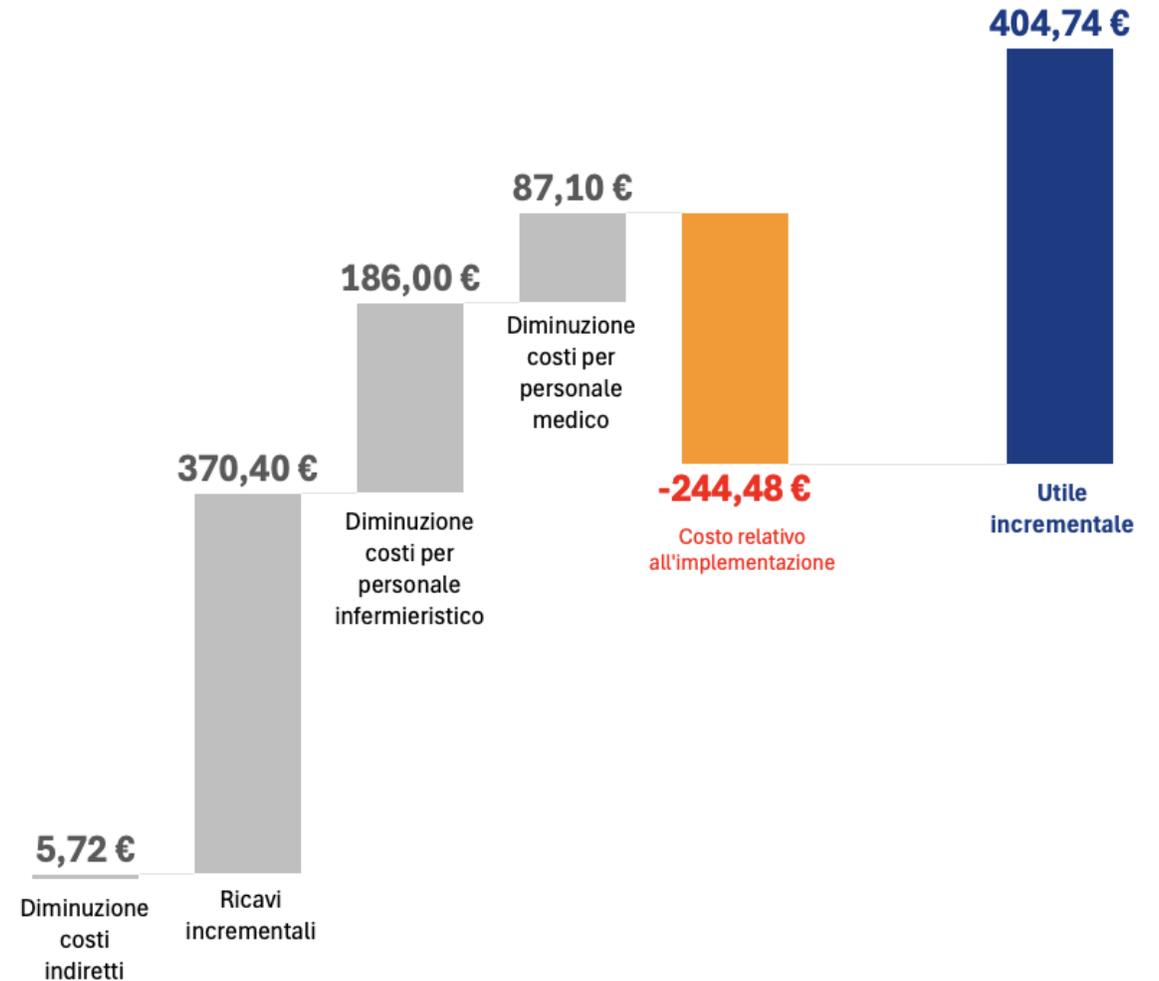
Unita ad un aumento dei ricavi provenienti dalle prestazioni aggiuntive

	AS-IS	TO-BE	Differenza in valore assoluto	Differenza in %
<i>Prestazioni giornaliere</i>	78	98	20	25,64%
<i>Costi personale medico</i>	1.286,40 €	1.199,30 €	-87,10 €	-6,77%
<i>Costo personale amministrativo</i>	0,00 €	244,48 €	244,48 €	100,00%
<i>Costi personale infermieristico</i>	558,00 €	372,00 €	-186,00 €	-33,33%
<i>Costi indiretti</i>	368,88 €	363,16 €	-5,72 €	-1,55%
<b><i>Totale costi</i></b>	<b>2.213,28 €</b>	<b>2.178,94 €</b>	<b>-34,34 €</b>	<b>-1,55%</b>
<b><i>Ricavi da visite</i></b>	<b>1.402,80 €</b>	<b>1.773,20 €</b>	<b>370,40 €</b>	<b>26,40%</b>
<b><i>Utile / perdita giornaliera</i></b>	<b>-810,48 €</b>	<b>-405,74 €</b>	<b>404,74 €</b>	<b>-49,94%</b>



# 101.185 €

In un anno (250gg) grazie  
all'implementazione  
proposta



Collegato ad una gestione più efficace del tempo di apertura dell'ambulatorio:

- Spostamento delle attività amministrative
- Eliminazione del ritardo cumulato per tali attività

**87,10€**

Risparmiati sul costo del personale medico quotidianamente

Prestazione	Tempo di utilizzo sala [hh:mm]	Costo per prestazione [€]	N°prestazioni nella giornata (TO-BE)	Totale giornaliero [€]
Diabetologia prima visita	00:25	16,75 €	14	234,50 €
Diabetologia controllo	00:20	13,40 €	18	241,20 €
Reumatologia prima visita	00:20	13,40 €	18	241,20 €
Reumatologia controllo	00:15	10,05 €	24	241,20 €
Epatologia	00:15	10,05 €	24	241,20 €
<b>Totale</b>				<b>1.199,30 €</b>

# Benefici connessi

Possono essere divisi in tre macroaree



**Personale sanitario**



**Azienda e SSN**



**Paziente**



Maggiore aderenza a compiti sanitari  
Ricollocazione risorse umane dove si ha carenza  
Qualità del lavoro migliorata



Maggiore aderenza a compiti sanitari  
Ricollocazione risorse umane dove si ha carenza  
Qualità del lavoro migliorata

Abbattimento delle liste d'attesa  
Maggiore efficienza del processo  
Vantaggio economico



Maggiore aderenza a compiti sanitari  
Ricollocazione risorse umane dove si ha carenza  
Qualità del lavoro migliorata

Abbattimento delle liste d'attesa  
Maggiore efficienza del processo  
Vantaggio economico

Riduzione dei tempi di attesa e attraversamento  
Diminuzione delle cure private  
Esperienza ambulatoriale migliorata



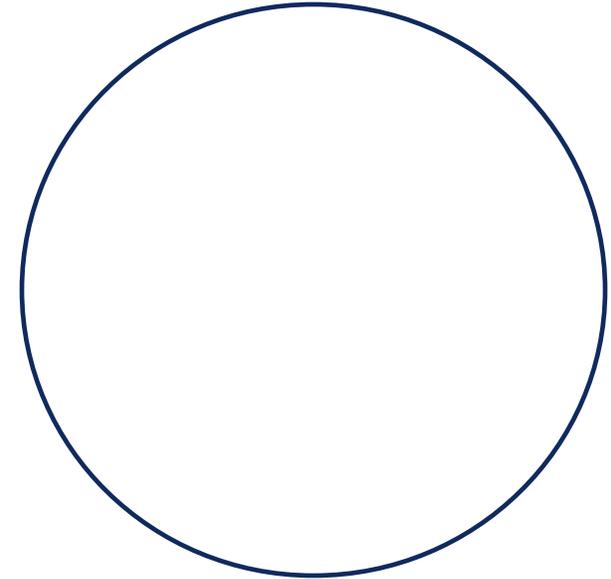
**Forum Risk Management**

obiettivo sanità salute

**26-29 NOVEMBRE 2024**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**

**19**

# GRAZIE PER L'ATTENZIONE



**Edoardo Provasi**

L'ottavo spreco Lean: Talenti mal utilizzati – una analisi sulle attività non a valore che vengono richieste ai medici.