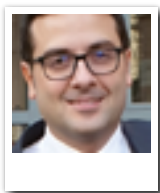


**Umberto Pastore**

Bed Manager, Direzione
Assistenziale e delle Professioni
Sanitarie e Sociali, ASST Monza
RN, MSN. Bed Manager, ASST Monza

**Diego Di Caro**

Infermiere, studente Laurea Magistrale
in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche,
Università di Milano Bicocca
RN, Master of Science (Nursing and Midwifery)
Student, University of Milan Bicocca

**Matteo Cesana**

Responsabile Area Dipartimentale,
DEA, ASST Monza
RN, MSN. Nursing head, department of
Emergency, ASST Monza

Il bed-management all'interno della ASST Monza

*An experience of Bed-management in the hospital
(ASST) of Monza*



La sanità pubblica è in continua evoluzione con un orientamento verso l'adozione di modelli organizzativi sempre più tendenti all'efficienza per garantire la più alta appropriatezza dei ricoveri. Questa tensione verso l'appropriatezza diventa una risposta al fenomeno del sovraffollamento dei Pronto Soccorsi (PS) e alla necessità di ottimizzare i posti letto nelle diverse unità operative delle strutture sanitarie. Il problema dell'indisponibilità di posti letto, inasprisce quello delle urgenze cliniche-assistenziali e rende maggiormente complessa ed articolata la loro soluzione. Il problema, infatti, è **strutturale** e deve trovare le proprie soluzioni *organizzative* all'interno del proprio contesto, come ad esempio:

- implementare strategie di maggior efficacia ed efficienza come- intervenire sull'offerta e sulle dinamiche degli accessi,
- agire sull'attività di dimissione dalle Unità Operative e sul deflusso, coordinato ed organizzato dei pazienti dall'area dell'emergenza-urgenza.

Altra circostanza, di cui tener conto è la **consapevolezza**, all'interno di qualsiasi presidio ospedaliero, che la gestione dei flussi di pazienti che quotidianamente si presentano in PS per trovare una risposta ai loro più svariati bisogni di salute, non rappresenta una criticità esclusiva dei dipartimenti di emergenza/urgenza, ma interessa le aziende sanitarie nella loro interezza. Altra necessità organizzativa, che potrebbe rientrare in una gestione perfezionabile dei posti letto, di un presidio ospedaliero, è **l'esigenza di integrare**, sempre più, **l'ospedale con i servizi territoriali**: tale aspetto, se lacunoso, acuisce il sovraccarico funzionale ospedaliero (il cosiddetto effetto "imbuto") determinando uno scarso sviluppo di quella che può essere definita un'assistenza organizzata, quando invece molti casi (in particolare le "postacuzie") potrebbero trovare una maggiore e adeguata risposta al di fuori delle mura ospe-

daliere; in tal modo si riuscirebbe a liberare, conseguentemente, risorse (letti, personale sanitario dedicato all'assistenza ed ai servizi di supporto, ecc.) che potrebbero essere più proficuamente ed appropriatamente impiegate. Alla luce di quanto sopra negli ultimi anni si è resa necessaria, all'interno dell'assetto organizzativo dei presidi ospedalieri, l'introduzione di una nuova figura: il **Bed Manager** (BM), *figura che svolge la propria attività all'interno di un modello organizzativo (il Bed Management) ed ha tra sue funzioni principali quelle di attore e facilitatore nella gestione dei posti letto e dell'appropriatezza dei ricoveri, nella realtà ospedaliera sempre più caratterizzata da sovraffollamento del Pronto soccorso da una parte e quello della diminuzione dei posti letto nelle unità operative dall'altra*. Si tratta di un ruolo non esclusivamente infermieristico, ma è evidente come l'infermiere sia il professionista sanitario che maggiormente racchiude nel proprio bagaglio di competenze le caratteristiche necessarie all'assolvimento di questa importante funzione. Il BM gestisce il percorso del paziente all'interno dell'ospedale al fine di raggiungere il setting assistenziale adatto, ed è quindi quella figura in grado di coordinare e garantire un corretto "patient flow". In ultimo, come stabilito dalla DGR N° X / 2933 del 19/12/2014 di Regione Lombardia, è auspicabile che nei Presidi Ospedalieri, secondo le modalità che ciascuna Direzione Sanitaria riterrà opportuno adottare, venga attivato un "Comitato ristretto",

un Ufficio, o anche solo una Figura dedicata alla gestione dei posti letto (bed management), con l'obiettivo di attuare ogni possibile iniziativa per ottimizzare l'utilizzo dei letti di degenza, con particolare attenzione all'accoglienza dei pazienti urgenti. All'interno della ASST Monza e precisamente nel presidio di Monza, si istituisce il modello del Bed Management, e l'ipotesi delle attività del Bed Manager all'interno dell'ASST-Monza sono così sintetizzate:

- monitoraggio dei ricoveri urgenti dal Pronto soccorso verso i reparti di degenza ordinaria;
- garantire la gestione corretta e tempestiva dei posti letto in ambito aziendale in attuazione ai programmi ordinari di disponibilità degli stessi, definiti dal BM, definiti nel presente documento;
- ridurre i tempi di attesa di ricovero da Pronto Soccorso e/o di dimissione dalle UU.OO., migliorando l'accesso al ricovero, il percorso del paziente durante la degenza e la fase di dimissione con il potenziamento e la valorizzazione dei percorsi verso le Strutture Riabilitative, le Cure Intermedie, le Residenze Sanitarie Assistite (RSA), le Cure Domiciliari nonché l'integrazione con il Territorio.

- Implementare con le azioni sopradescritte, la disponibilità dei posti letto per acuti ed utilizzare in maniera più adeguata le risorse professionali;
- facilitare la gestione dei pazienti fragili, non autosufficienti, *frequent users*, senza fissa dimora, etilisti ecc. in Pronto soccorso, in collaborazione con servizi sociali ospedalieri e territoriali, così da evitare ricoveri impropri;
- assicurare l'appropriatezza del ricovero, anche in caso di appoggio e facilitarne, successivamente, il trasferimento presso la U.O. maggiormente idonea in base alle condizioni clinico-assistenziali.



Il BM esercita la propria funzione armonizzando le esigenze cliniche, assistenziali ed organizzative che influiscono sul percorso più adatto per i pazienti sia del pronto soccorso, ma anche durante il ricovero. Assicura il coordinamento costante e globale delle azioni finalizzate all'ottimizzazione dell'utilizzo del posto letto. Collaborando con il team multidisciplinare di riferimento del paziente, può organizzare briefing quotidiani con i responsabili (medici ed infermieristici) delle diverse unità assistenziali, per pianificare e attuare le strategie necessarie a garantire la disponibilità di posti letto per i ricoveri urgenti e d'elezione. Le competenze del BM sono di tipo igienico-organizzativo-gestionale relativamente alla gestione posto letto, nel rispetto delle valutazioni mediche caso-specifiche. L'ASST Monza è all'avanguardia nell'implementazione del bed management in quanto è stata recentemente creata una procedura specifica per l'attività del bed manager ed è stato formalizzato il suo ruolo. A seguire, i possibili indicatori di performance del progetto:

- Riduzione dei tempi di attesa per ricovero dal Pronto Soccorso;
- Riduzione dei tempi di attesa per il ricovero in U.O.;
- Diminuzione dei ricoveri in appoggio per mancanza di p.l. (DRG medici/chirurgici in ambito chirurgico/medico);
- Riduzione del numero di letti aggiunti nelle UU.OO.;
- Aumento del tasso di ricovero da PS ;
- Diminuzione della degenza media in ambiti particolari; occupazione media dei posti letto;
- Diminuzione dei ricoveri ripetuti entro 30 giorni;
- Diminuzione dei ricoveri a < 48 ore dalla dimissione;
- Aumento dei pazienti presi in carico dai servizi territoriali.

Tali modelli sono promettenti in quanto consentono di porre il malato al centro dell'organizzazione. Questo contributo è anche da intendersi come uno stimolo per i colleghi che hanno sentito parlare di Bed Management, ma ne vedono poco realizzabile l'implementazione: il Bed Management non solo è implementabile, ma ha un forte potenziale che diventa subito tangibile già nelle prime fasi della progettualità.

“L'avvio del bed management all'interno della ASST di Monza - sottolinea il Direttore Generale Mario Alparone - rappresenta una realizzazione di una forte indicazione



strategica aziendale che è nata sia dall'esigenza di gestire in maniera più efficiente i percorsi di accettazione e gestione del paziente dal suo ingresso in pronto soccorso alle sue dimissioni ma anche da una volontà di focalizzarci sulla dimensione personale del paziente per annullare o minimizzare i tempi morti delle varie fasi del percorso ospedaliero. Particolare attenzione è stata posta, all'interno del nuovo processo, alla fase di rientro a casa che viene organizzato, in caso di situazioni di fragilità con il supporto dell'assistenza domiciliare integrata ed i supporti protesici e farmaceutici richiesti. Si tratta di una corretta interpretazione delle logiche di presa in carico del paziente e di collegamento Ospedale-Territorio. Faccio i miei complimenti alla struttura infermieristica della nostra ASST per aver saputo ingegnerizzare il processo e per la capacità di mettere a terra soluzioni concrete a vantaggio dei nostri pazienti