

# Medicina, non burocrazia!

## Il manuale sul progetto per il settore ospedaliero “Riduzione della burocrazia”.

Uno strumento ausiliario per la realizzazione di un progetto interno per la riduzione dei compiti amministrativi svolti dai medici nella vostra clinica.



# Di che cosa si tratta?



Il computer al posto dei pazienti: questa è la realtà nel settore sanitario svizzero. Soprattutto i medici più giovani oggi stanno più in ufficio che vicino ai malati. “Così non va”, abbiamo pensato noi dell’asmac e, nell’agosto 2017, abbiamo lanciato la campagna “Medicina, non burocrazia!”.

L’obiettivo è ottenere miglioramenti in modo costruttivo e concreto.

# “Medicina, non burocrazia!”

La prima fase della campagna era focalizzata sulla sensibilizzazione degli ospedali e dei centri di perfezionamento professionale. Nella fase successiva sono state presentate online ([www.medicina-non-burocrazia.ch/soluzioni](http://www.medicina-non-burocrazia.ch/soluzioni)) buone soluzioni che possono fungere da esempio, svolgendo anche attività di lobbying a livello politico. Nell'ultima fase, infine, tramite le nostre sezioni locali, abbiamo assistito due cliniche nel loro percorso per la riduzione della burocrazia, dalla preparazione, alla realizzazione, fino ad arrivare alla misurazione dei risultati.

Il presente manuale vi indica, da un lato, come individuare i compiti amministrativi che comportano notevole dispendio di tempo per i medici assistenti e i capiclinica. Dall'altro lato, vi spiega come sviluppare e attuare soluzioni più efficaci. Tutti i materiali di lavoro possono essere scaricati come modelli e utilizzati liberamente.

Avviate il vostro progetto  
“Riduzione della burocrazia”.

# A chi si rivolge il manuale?

A tutti coloro che, in campo medico, desiderano contribuire a uno sgravio dai compiti amministrativi, al fine di ottenere miglioramenti concreti.

Il manuale vi aiuterà sia nella funzione di responsabili di progetto, che come ausilio argomentativo per avviare cambiamenti nel vostro ambiente di lavoro quotidiano. Grazie ai modelli di documenti contenuti nel manuale, avete a disposizione tutti gli strumenti per implementare il progetto passo per passo. In tale contesto, potrete anche beneficiare dell'esperienza da noi accumulata nell'ambito dei progetti pilota ad Aarau e Friburgo.

Ovviamente, i documenti possono anche essere modificati e integrati se necessario.

## Consulenza personalizzata e assistenza per i soci

I soci asmac che desiderano realizzare un progetto riceveranno una consulenza personalizzata (30 minuti) da parte di Philipp Rufer che ha seguito i progetti pilota.

L'asmac supporta inoltre ogni workshop ideativo (vedi diapositiva 8) organizzando e finanziando la ristorazione per i partecipanti.

Contattate il Segretariato centrale all'indirizzo [sekretariat@vsao.ch](mailto:sekretariat@vsao.ch)

## 1. Avvio del progetto

Approvazione del progetto da parte della direzione della clinica/dell'ospedale, nomina della persona responsabile e del team di progetto, definizione delle ulteriori condizioni quadro.

## 2. Situazione di partenza

Rilevazione mediante un questionario della situazione attuale concernente i medici della clinica. Valutazione dei compiti amministrativi individuati e relativa prioritizzazione sulla base del dispendio di tempo e della frequenza. Analisi e presentazione dei risultati.



**Medizin statt  
Bürokratie!**

## 3. Miglioramenti

Sviluppo di proposte di soluzioni ed elaborazione di profili di progetto relativi alle misure di riduzione da adottare, come base decisionale per la direzione della clinica/dell'ospedale. Dopo l'approvazione, i progetti per implementare miglioramenti nella clinica verranno attuati in collaborazione con i settori specialistici coinvolti (medici, personale infermieristico, segreteria ecc.).

## 4. Conclusione

Sondaggio rapido per valutare le misure implementate e cercare di individuare ulteriori possibili miglioramenti. Presentazione dei risultati e definizione del modo di procedere.

# 1. Avvio del progetto

In questa fase vengono poste le basi per il successo del progetto. Per avviare il progetto senza problemi sono essenziali tre punti:

- Approvazione del progetto  
Presentate l'idea del progetto alla direzione della clinica/dell'ospedale e ottenete la relativa approvazione.
- Organizzazione del progetto  
Nominate la/le persona/e responsabile/i e il team di progetto (3-4 persone), informando/coinvolgendo eventualmente ulteriori persone interessate. Definite le modalità di collaborazione e i processi decisionali tra la direzione di progetto e quella della clinica/dell'ospedale.
- Comunicazione  
Informate per tempo i collaboratori (potenzialmente) coinvolti riguardo al progetto in programma e in modo puntuale sui progressi effettuati (ad es. rapporto mattutino). Integrate tali persone nel progetto per sfruttare i loro input.

Consiglio pratico: se la direzione della clinica sostiene il progetto e se rappresentanti del personale infermieristico e della segreteria vengono coinvolti e informati per tempo, nelle fasi successive del progetto sarà possibile prendere decisioni in modo rapido e senza complicazioni. Idealmente, la/le persona/e responsabile/i e il team di progetto possono prendere decisioni per testare misure migliorative previ accordi con la direzione della clinica/dell'ospedale. Un'organizzazione del progetto ben congegnata ed efficiente fin dall'inizio e che goda di un sostegno sufficientemente ampio, consente di evitare inutili e spiacevoli ritardi.



Modello di documento  
"Avvio del progetto"

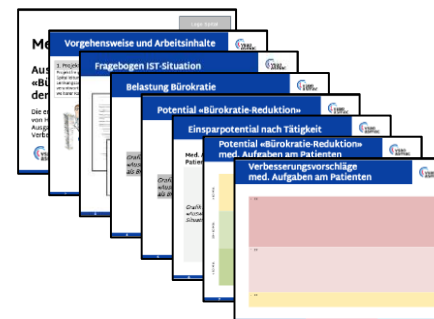
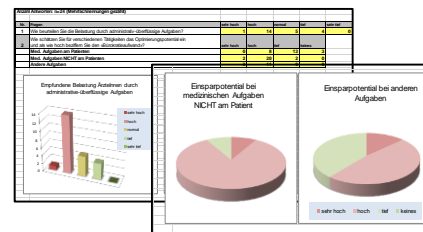
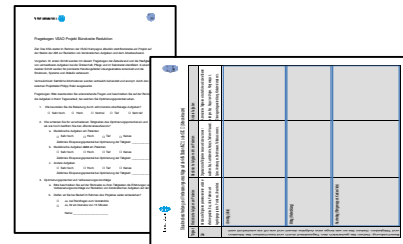


# 2. Situazione di partenza

La rilevazione della situazione di partenza serve a individuare i campi di azione, per poi poter elaborare le relative misure migliorative.

- Questionario: il questionario relativo alla situazione esistente contiene domande quantitative sulla valutazione del carico di lavoro amministrativo e domande aperte sul potenziale di ottimizzazione e le proposte migliorative.
- Analisi quantitativa: con l'ausilio del file di Excel, le risposte della sezione quantitativa possono essere trasformate in grafici illustrativi da inserire nella presentazione.
- Analisi della situazione: le risposte alle domande aperte vengono elaborate nel modello di presentazione. Il documento serve come base per la terza fase del progetto.

Consiglio pratico: La rilevazione e l'analisi della situazione di partenza sono un lavoro preliminare necessario per poter successivamente elaborare misure migliorative mirate e implementabili nella pratica. La valutazione dei questionari e l'allestimento di un'analisi della situazione richiedono una buona conoscenza della vita quotidiana nella clinica e possono richiedere parecchio tempo in base al numero di questionari compilati. Per questo il questionario e la valutazione dovrebbero essere riservati al team di progetto. Per la comunicazione relativa al progetto è adatta la presentazione che ne risulta.



Modello di documento – Questionario

Modello di documento – Analisi quantitativa

Modello di documento – Analisi della situazione

# 3. Miglioramenti

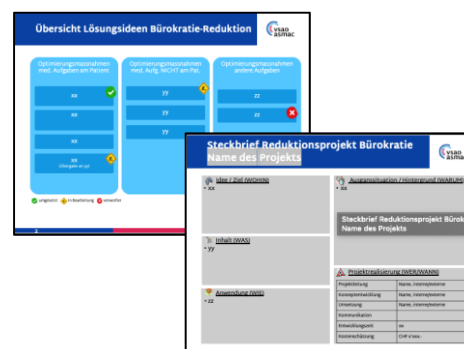
Lo sviluppo di misure migliorative è un processo creativo con l'obiettivo di organizzare i compiti dei medici in modo più utile, definendo processi più efficienti.

- Workshop ideativo: nell'ambito di un breve workshop di 2-3 ore, il team di progetto ed eventualmente altre persone in rappresentanza del corpo medico, del personale infermieristico e della segreteria valutano diverse possibili soluzioni per la riduzione della burocrazia.
- Idee per possibili soluzioni: tutte le misure migliorative vengono riepilogate in una panoramica e vengono redatti profili di progetto relativi alle misure selezionate per l'attuazione. Queste ultime vengono poi sottoposte alla commissione direttiva o, per i progetti di notevole entità, alla direzione della clinica/dell'ospedale come base decisionale.

Consiglio pratico: per una buona gestione del tempo disponibile e un output ottimale del processo di innovazione, si raccomanda di affidare la moderazione del workshop ideativo a una terza persona idonea. Prima di prendere una decisione definitiva sulla loro attuazione, è opportuno che le idee di possibili soluzioni elaborate vengano testate direttamente mediante un prototipo nel lavoro quotidiano in clinica. Basandosi sulle esperienze e le risultanze del progetto pilota sarà più facile argomentare davanti a un organo decisionale e a tutti gli interessati.



Modello di documento – Workshop ideativo



Modello di documento – Idee per possibili soluzioni

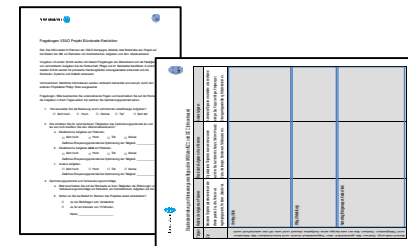


# 4. Conclusione

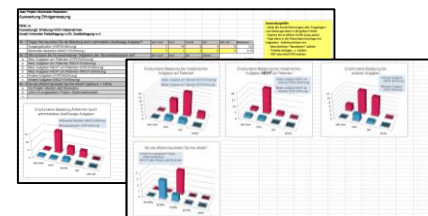
Il secondo sondaggio serve a misurare i risultati ottenuti attraverso le misure attuate, a raccogliere feedback e a rilevare il potenziale esistente per ulteriori ottimizzazioni e per un'eventuale prosecuzione del progetto.

- Questionario per la misurazione dei risultati: il questionario si compone di una sezione quantitativa per la valutazione della riduzione della burocrazia ottenuta e di una sezione aperta per ulteriori proposte migliorative.
- Valutazione della misurazione dei risultati: le risposte della sezione strutturata possono essere elaborate sotto forma di grafici illustrativi utilizzando l'apposito file di Excel.
- Conclusione del progetto: le risposte della sezione aperta vengono elaborate nel modello di presentazione e integrate con i grafici. Il documento serve per fornire informazioni sul progetto, come conclusione o valutazione intermedia per le fasi successive.

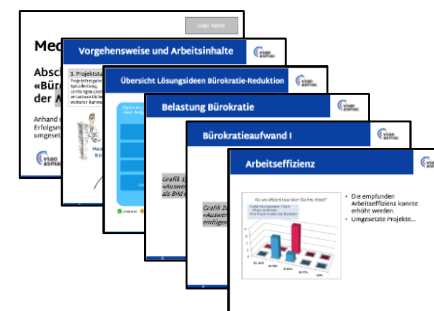
Consiglio pratico: al fine di ottenere velocemente uno sgravio dai compiti burocratici percepito a livello soggettivo dai collaboratori interessati, almeno una parte delle misure migliorative deve essere attuabile ed effettivamente attuata in modo rapido e sistematico entro un periodo di sei mesi. In alternativa al questionario o come sua integrazione, la misurazione dei risultati può avvenire anche mediante interviste o misurazioni.



Modello di documento  
– Questionario



Modello di documento  
– Analisi quantitativa



Modello di documento  
– Conclusione del progetto

# Rapporti sui progetti pilota 1/2

Nell'ambito della campagna asmac "Medicina, non burocrazia!", nel febbraio 2020, l'Ospedale Cantonale di Aarau ha avviato nel reparto di Medicina generale interna e in quello di Medicina d'urgenza un progetto "Riduzione della burocrazia" sotto la direzione di Philipp Schütz.

«Dal mio punto di vista, il progetto pilota svolge un ruolo molto importante nel lavoro quotidiano dei nostri medici assistenti. Il lavoro quotidiano deve essere focalizzato sui nostri pazienti, non su questioni burocratiche che negli ultimi anni hanno quasi preso il sopravvento. In particolare non si dovrebbero generare ore di lavoro straordinario per compiti amministrativi. Su questo punto, il progetto e le mansioni di una segretaria di reparto ad esso associate assumono un ruolo fondamentale per alleggerire il carico di lavoro. Se io avessi potuto approfittare di una simile opportunità quando ero medico assistente, mi sarei risparmiata parecchi straordinari alla fine della giornata!».

Alexandra Molitor,  
Capoclinica Med. gen. int. e d'urgenza,  
Co-responsabile di progetto

«La riduzione della burocrazia e dei compiti amministrativi è per noi una questione di fondamentale importanza e può aiutarci ad aumentare il livello di soddisfazione dei medici nel lavoro in ospedale e la loro efficienza. Con l'aiuto del progetto asmac "Medicina, non burocrazia!", abbiamo potuto affrontare insieme questo problema fondamentale e abbiamo già fatto grandi progressi. Siamo orgogliosi di partecipare a questo progetto innovativo.»

Prof. Philipp Schütz  
Primario di Medicina, Osp. cantonale di  
Aarau



# Rapporti sui progetti pilota 2/2

Nell'ambito della campagna asmac "Medicina, non burocrazia!", nel febbraio 2020 la Rete friburghese per la salute mentale (RFSM) ha avviato un progetto pilota "Riduzione della burocrazia".

Fedeli al motto "Riduzione della burocrazia", nel progetto pilota abbiamo prestato attenzione a mantenere esiguo il dispendio di tempo ridotto e a lavorare in modo efficace. In brevi sequenze, abbiamo elaborato insieme al team di progetto numerose idee di possibili soluzioni. Per me era importante iniziare con poche misure migliorative e testarle rapidamente nel lavoro quotidiano nella clinica. Nell'ambito di piccoli esperimenti, ad esempio, abbiamo testato l'efficacia e la fattibilità delle misure in un reparto. Quelle che hanno funzionato bene le abbiamo poi portate avanti e introdotte in altri reparti.

Philipp Rufer  
Consulente esterno e responsabile del  
progetto  
"Riduzione della burocrazia"

La collaborazione con Philipp Rufer è stata eccellente e mi ha particolarmente convinto l'approccio di implementare rapidamente le misure, testarle e verificarne l'effetto. Da un lato, è stato possibile realizzare qualcosa in tempi brevi, dall'altro, è stato possibile fare un cambiamento sostanziale e di lunga durata. Per me personalmente è stato molto interessante e istruttivo poter condurre questo progetto di riduzione della burocrazia.

Léo Pavlopoulos  
Responsabile del progetto  
della clinica RFSM

- 00\_Pacchetto completo progetto “Riduzione della burocrazia”
- 01\_Concetto del progetto “Riduzione della burocrazia”
- 02\_Questionario\_Situazione esistente
- 03\_Analisi della situazione esistente rilevata
- 04\_Presentazione\_Analisi della situazione
- 05\_Workshop ideativo
- 06\_Raccolta di idee e profilo del progetto
- 07\_Questionario\_Misurazione dei risultati
- 08\_Valutazione della misurazione dei risultati
- 09\_Presentazione\_Conclusione del progetto\_“Riduzione della burocrazia”