

# La Medicina di laboratorio al Besta: lo stretto connubio fra Clinica e Ricerca

Paolo Ranieri<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Direzione sanitaria, Fondazione IRCCS Istituto Neurologico C. Besta, Via Giovanni Celoria 11, 20132 Milano;  
E-Mail: [paolo.ranieri@istituto-besta.it](mailto:paolo.ranieri@istituto-besta.it);

---

Nata a Milano nel 1918 ed I.R.C.C.S dal 1981, la Fondazione Istituto Neurologico Carlo Besta combina Diagnosi, Cura e Ricerca scientifica nel campo dei disturbi neurologici, anche infantili.

Ivi si contano circa 220 posti letto e 700 dipendenti, una media annua di 6.550 ricoveri, di 1.400 trattamenti in Day Hospital, di 2.600 interventi chirurgici e di 81.000 accessi ambulatoriali.

Da sempre ai vertici della classifica I.R.C.C.S. per Impact Factor, l'Istituto produce circa 200 pubblicazioni annue su libri e riviste di valore internazionale.

La struttura per le indagini emato - chimiche, commisurata alle dimensioni fisiche dell'Istituto, è imponente: 6 Aree distinte (Patologia clinica e genetica medica – Biochimica genetica – Miopatia – Neurogenetica molecolare – Neuroncologia – Neuropatologia) costituite da oltre 30 laboratori e da un consistente numero di Ricercatori, distribuiti fra vari edifici.

Attività cliniche e di ricerca coinvolgono ogni singola Area, in proporzioni differenti, a testimonianza dello stretto connubio tra pratica consolidata e studi all'avanguardia.

Da diversi anni, il traffico di richieste / accettazioni / refertazioni degli esami effettuati viene gestito mediante un *software* informatico. Tuttavia, per scelta d'Istituto, sono state create 6 banche dati distinte ed indipendenti, all'interno delle quali tracciare l'attività di ogni distretto.

Nel corso del tempo, l'evoluzione delle metodologie di lavoro e delle tecniche d'indagine si sono tradotte anche in forti personalizzazioni del *database* di ciascuna Area; ciò non ha solo determinato una positiva flessibilità alle esigenze singole, ma ha causato anche una seria difficoltà, a livello centrale, di visione totale sull'attività.

Correlate e proporzionali, sono state riscontrate problematiche di rendicontazione contabile, faticosamente supplite dall'adozione di ulteriori strumenti informatici e da onerose elaborazioni manuali.

L'integrazione tra questa molteplicità di fonti non è risultata possibile, nonostante numerosi approfonditi studi.

La Direzione di questo Istituto ha compreso l'importanza di sviluppare nuove strategie e strumenti di governo di uno stadio di indagine emato - chimica così sviluppato e complicato, con positive ricadute sotto gli aspetti organizzativo (quantificare, per ogni tipologia codificata, l'esatto numero di esami nella finestra temporale di osservazione) ed economico (migliore attribuzione di costi e risorse). In aggiunta, centrare tali obiettivi implica un'ulteriore valorizzazione del patrimonio clinico – scientifico dell'Istituto, fiore all'occhiello probabilmente non solo della Lombardia, ma del Paese.

Secondo la Direzione, tutto ciò si deve basare su una ridefinizione dei flussi informativi prodotti dalle diverse Aree.

Si è stabilito, così, di pianificare il graduale abbandono della pluralità di strumenti parziali adottati, a favore del perfezionamento del *software* di gestione degli esami, *medium* ideale di governo complessivo, tramite potenziamento del risvolto contabile.

Il progetto, ambizioso, ha richiesto una meticolosa e prolungata programmazione, oltre ad un continuo confronto con i Responsabili dei vari laboratori, allo scopo di realizzare un mezzo che non intaccasse la *routine* operativa.

Due le branche fondamentali individuate: a) una nuova operazione di codifica di tutte le analisi effettuate e b) la costituzione di un flusso informativo idoneo a raccogliere, distinguendole al bisogno, le prestazioni eseguite secondo le varie branche ed i differenti regimi di erogazione.

### **I codici regionali.**

In Lombardia, le prestazioni effettuate in nome e per conto del SSR sono rimborsate agli Enti erogatori accreditati sulla base di un tariffario regionale; allo scopo, ad ognuna è abbinato un codice identificativo.

In considerazione dell'elevato contenuto tecnologico delle pratiche d'indagine seguite al Besta, numerose prestazioni non trovano corrispondenza con tali codifiche; si tratta di esami d'avanguardia, in anticipo rispetto ad ogni adeguamento burocratico, prevalentemente dedicati alla Ricerca e finanziati in altra maniera.

I percorsi diagnostico – terapeutici al Besta sono caratterizzati da indagini peculiari di alto livello, che nutrono la profonda conoscenza nell'ambito delle Neuroscienze, riconosciuta internazionalmente.

Ciò implica che numerosissimi casi clinici siano oggetto sia di Diagnosi / Terapia sia di Ricerca scientifica, senza soluzione di continuità.

In uno scenario tanto atipico, in cui Clinica e Ricerca sublimano l'una nell'altra, diventa difficile scorporare le due voci; tuttavia, ciò è indispensabile per esaltare un lavoro più oscuro, meritevole di abbandonare l'anonimato, in grado di supportare nuove pubblicazioni ed un'idea olistica, ma non confusa, dell'attività.

Orientativamente, si stima le prestazioni di Ricerca costituiscano il 40% del totale. Questo dato, tuttavia, va dimostrato.

Non si tratta esclusivamente, per quanto importante, di precisare costi e ricavi, di rendicontare la spesa e di governare una frazione rilevante dell'attività ospedaliera; si vuole valorizzare le Linee di Ricerca (ben 13 al Besta), individuando quelle più consolidate e potenziando le rimanenti, in vista di nuove terapie.

L'applicazione di consueti strumenti, dunque, impedisce di conoscere a fondo l'attività globale, determinando così ostacolo parziale al giusto riconoscimento delle fatiche dei numerosi Ricercatori in Istituto.

Pertanto, a ciascuna Area, è stato richiesto di attribuire, ad ogni esame ivi eseguito, una codifica del nomenclatore tariffario lombardo (ultimo aggiornamento). In presenza di esami non contemplati formalmente, ciò è stato possibile per corrispondenza diretta o sotto l'ipotesi di impiegare medesime codifiche per indagini cliniche affini; i criteri di somiglianza (scientifica, tecnologica, etc.) sono stati definiti all'interno di ciascun Laboratorio.

### Creazione di un flusso informativo unico.

La fase descritta nel precedente paragrafo garantisce, in un'ampia percentuale di casi, l'attribuzione di una codifica agli esami effettuati, compensando eventuali carenze normative con l'affinità tecnico-scientifica; ciò, di conseguenza, permette di conteggiare volumi di produzione per ogni singolo codice, in dipendenza o meno dal Distretto di effettuazione; palese l'ausilio alla stima del consumo di apparecchiature, reagenti, consumabili.

Ma ancora non basta.

L'Istituto è deciso anche a mappare la preziosa attività dello stadio ematochimico; pertanto, si è ritenuto di classificare tutti gli esami all'interno di un unico schema d'Istituto, al fine di rispondere alle esigenze aziendali di tracciare, finemente, l'attività complessiva.

Il flusso d'Istituto, scevro quindi dal vincolo del Distretto di produzione, è originato da 5 voci principali (classificazione primaria): Ricoveri interni – Enti esterni – Prestazioni ambulatoriali – Altre modalità di assistenza – Ricerca, ciascuna alimentata da altri affluenti (classificazione secondaria).

Ovviamente tale schema è applicabile sia all'insieme ematochimico, sia a singole componenti, in base alle esigenze.

Come ottenere tutto ciò?

A seconda dei casi, al momento della richiesta (sovente del Reparto) o della presa in carico, (da parte del Laboratorio), ogni esame viene etichettato, automaticamente o mediante apposito *menu* nella maschera di interfaccia con l'utente, modificata *ad hoc*.

In questo modo, gli stessi Laboratori/Reparti diventano fini controllori del processo e partecipi di una straordinaria iniziativa di governo clinico.

La partecipazione collettiva al miglioramento complessivo non può che favorire il clima aziendale e rendere protagonisti gli Operatori; medici, biologi, infermieri e tecnici insieme impegnati nel progresso scientifico.

CODICE ESAME	CLASSIFICAZIONE PRIMARIA PROPOSTA	CLASSIFICAZIONE SECONDARIA PROPOSTA
XXXXX	ENTI ESTERNI	CONVENZIONE
DDDD	RICOVERI INTERNI	
FFFFF	RICERCA	
EEEE	RICERCA	
XXXX	PRESTAZIONI AMBULATORIALI	SSR
DDDD	ALTRE MODALITA' DI ASSISTENZA	
RRRR	RICOVERI INTERNI	

*Esempio di schema logico*

### **In conclusione..**

I due semplici, in teoria, interventi descritti producono un sensibile innalzamento del livello di conoscenza di una delle principali attività d'Istituto.

Tale riorganizzazione dei flussi informativi rende ora possibile un conteggio preciso, una ripartizione appropriata, una disponibilità di dati prima confusi e non indagabili.

Infatti, è ora possibile precisamente discriminare i rimborsi SSN, gli introiti derivati da regimi di solvenza e di libera professione, il contributo di convenzioni con Enti pubblici e privati.

Al Lettore considerare la facilitata investigazione dei consumi ed il supporto alla pianificazione delle risorse da attribuire ai vari Laboratori, oltre all'esaltazione del prezioso contributo di questa attività clinico - scientifica, che porta alla luce un'opera meno familiare all'apparato amministrativo.

Immaginiamo tutto ciò possa pure essere propedeutico ad un consistente numero di pubblicazioni.

La potenzialità di delineare con precisione l'insieme delle attività di Ricerca, isolando anche finalmente il prezioso apporto aggiuntivo alla prassi clinica, determina inoltre una interessante vetrina, in grado non solo di qualificare sempre più le Professionalità impegnate, ma anche di elevare la capacità attrattiva di finanziamenti privati.

Una riorganizzazione del flusso informativo dello stadio emato chimico non diventa, quindi, mero strumento di gestione della routine operativa, ma veicolo promozionale per iniziative di *fund raising*, una leva di ottimizzazione dei costi e degli investimenti, nonché un ausilio alla crescita dei giovani Ricercatori.

In tempi di *spending review*, l'esperienza descritta riporta come, a volte, si possano ottenere ottimi risultati anche senza eccessivi esborsi economici, puntando sulla qualità delle idee e delle competenze.