

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Ravenna



RAVENNA – 8 novembre 2012

**La funzione di Network Manager nella costruzione
di processi integrati nell'area
dei servizi sanitari, sociali ed educativi**

L'esperienza dei Laboratori *

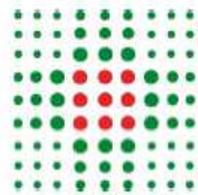
SECONDO SEMINARIO E RESTITUZIONI AL COMITATO SCIENTIFICO

*A cura di:

Sonia Cicero – Coordinatore del Progetto - Ausl di Ravenna - Direzione Attività Socio-Sanitarie

Marco Brunod e Barbara Di Tommaso – Formatori – Studio APS Milano

DOVE CI ERAVAMO LASCIATI.....



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Ravenna



STUDIO APS
Analisi PsicoSociologica

RAVENNA – 1 LUGLIO 2011

**Il Case Management: modelli e strumenti operativi
nell'area dell'integrazione sociosanitaria**

***Un progetto di ricerca-azione condotto nei Servizi
Sanitari, Sociali ed Educativi nel territorio***

della Provincia di Ravenna*

RESTITUZIONI

*A cura di:

Sonia Cicero – Coordinatore del Progetto - Ausl di Ravenna - Direzione Attività Socio-Sanitarie
Marco Brunod e Barbara Di Tommaso – Formatori – Studio APS Milano

Il Case Management:

**modelli e strumenti operativi nell'area
dell'integrazione sociosanitaria**



**Un progetto di ricerca-azione condotto nei Servizi Sanitari,
Sociali ed Educativi nel territorio della Provincia di Ravenna**
a cura di Marco Brunod, Sonia Cicero, Barbara Di Tommaso
introduzione di Eno Quagnolo

La genesi di un lavoro sui temi dell'integrazione tra servizi

Le prime ipotesi sul case manager

- Il percorso formativo “Il bambino e il villaggio”
- La creazione del Gruppo di Progetto
- Le prime elaborazioni condivise sul case manager
- Il percorso di ricerca-formazione con lo Studio APS

L'ESPERIENZA PILOTA
CONDOTTA
DAL GRUPPO DI PROGETTO

- Lo sviluppo e il consolidamento
di un network -

Operatori* e servizi coinvolti

<u>AUSL</u>	<u>Servizi Sociali, Educativi prima Infanzia</u>	
Ginecologi	Assistenti Sociali	
Pediatri	Educatori	
Assistenti Sanitari	Pedagogisti	
Infermieri		
Psicologi		
Psichiatri	<u>Scuole Statali</u>	
Neuropsichiatri	Insegnanti	TOTALE N. 46
Assistenti Sociali	Responsabili	PROFESSIONISTI
Educatori		ISCRITTI
Oss		

* Da operatori di servizi a risorse per il Sistema dei servizi

1. LA PRIMA FASE:

CONOSCENZA DEI E FRA I SERVIZI

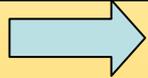
2. LA SECONDA FASE:

**RE-INVESTIMENTO DEGLI ESITI
DELLA PRIMA FASE**



Valorizzazione di:

Fattori facilitanti / Fattori ostacolanti l'integrazione come elementi da indagare presso tutti i servizi



Realizzazione di N. 45 **INTERVISTE** condotte dal Gruppo di Progetto a **398 professionisti**

—→ 238 di Sanità

—→ 160 di servizi sociali, educativi e scolastici

ALCUNE PAROLE CHIAVE

- **CONOSCENZA** - da costruire, come investimento rispetto ai problemi su cui si lavora
- **COMUNICAZIONE**- come dispositivo intra e inter organizzativo, per sostenere collegamenti, scambi, progettualità, processi conoscitivi ed operativi sufficientemente condivisi
- **FORMAZIONE COMUNE** - finalizzata a condividere chiavi di lettura dei problemi, a promuovere cambiamenti di sistema nella cultura organizzativa – per la messa in discussione di abitudini e pratiche operative
- **RESPONSABILITA'** - chiarezza dei mandati e possibilità di interpretarli in relazione ai problemi ed ai soggetti coinvolti e coinvolgibili, rispondendo degli esiti raggiunti

**L'INTEGRAZIONE E' UNA QUESTIONE COMPLESSA GENERATA DA
ALTRI FATTORI RILEVANTI SUL PIANO DEL FUNZIONAMENTO
DEI/TRA I SERVIZI**

RESTITUZIONI

Servono percorsi e snodi operativi:

- I processi di integrazione vanno sviluppati in orizzontale ed in verticale nelle/tra le organizzazioni
- Servono professionisti capaci di far funzionare le reti e punti di regia a livello intermedio
- Bisogna investire ancora nella prospettiva della co-progettazione
- L'integrazione richiede la formazione di nuove **identità** professionali, più mobili, e di nuovi costrutti scientifici, di nuovi strumenti
- Vanno riconosciute le buone prassi esistenti e partire da queste

RIFLESSIONI EMERSE NEL CONFRONTO CON
IL “COMITATO SCIENTIFICO”

DEL PROGETTO

- **2011** -

Dalla “ricerca-azione alla formazione-azione: il LABORATORIO SOCIOSANITARIO

TRE AZIONI :

- promuovere una maggiore diffusione nel livello dirigenziale delle strategie di comunicazione e di mandato favorenti processi di integrazione
- fornire elementi utili di valutazione sulla specificità delle funzioni manageriali di gestione dei casi e delle reti di cooperazione, attraverso il coordinamento, la supervisione e l'analisi delle **esperienze laboratoriali** che saranno attivate
- condurre i professionisti direttamente coinvolti verso una reale esperienza sul campo di riconoscimento di un network cooperativo territoriale

... DA DOVE SIAMO RIPARTITI

Progetto di ricerca-intervento:

“Laboratorio sulla organizzazione per programmi centrati sui destinatari”

Laboratorio sulla organizzazione per programmi centrati sui destinatari con la finalità di sperimentare e mettere a regime significative innovazioni organizzative e clinico-assistenziali, che spingano fortemente nella direzione della integrazione dei servizi in funzione dell'utente e centrati, in particolare, su tre fasce di popolazione:

- Bambini e giovani (Programma salute delle **giovani generazioni**)
- Malati oncologici (Programma di cure integrate per persone con **esperienza di tumore**)
- Persone adulte (Programma **salute e benessere mentale**)



ESPERIENZE LABORATORIALI

I temi da affrontare

Costituzione di tre Laboratori individuati in relazione al ciclo della vita esperienziale che connota l'essere "giovani" nell'ambito delle Giovani Generazioni :

- perinatalità e preadolescenza (LAB.2)
- adolescenza (LAB.1)
- genitorialità (LAB.3)

ESPERIENZE LABORATORIALI

I partecipanti

LAB. 2:

Betti	Malagola
Benghi	Rocca
Laganà	Tumino
Ragazzini	Spazzoli
Denti	Piazzolla
Morigi	Saragoni
Venturi	Bartolini
Cavadini	Dalmonte
Dal Pozzo	Cavallo

LAB. 1:

Dall'olio
Raffellini
Camprincoli
Rebecchi
Marangoni
Di Stani
Fragapane
Boni
Baruzzi
Mastrocola

LAB. 3:

Ballardini	Nucera
Guerrini	Cavallari
Angelone	Calandrino
Veronesi	Franchi
Rollo	Pettinari
Sarracino	Bosi
Lo Monaco	Sabbatini

TOT. n.42 – partecipanti effettivi n.39

ESPERIENZE LABORATORIALI

Composizione dei gruppi

FORMAZIONE PROFESSIONALE:

Assistente sociale	36%
Area educativa	28.5%
Area medica	14%
Area infermieristica	12%
Area psicologica	9.5%

APPARTENENZA ISTITUZIONALE:

Sanità	43.5%
Sociale	36%
Istruzione	20.5%

ESPERIENZE LABORATORIALI

Partecipazione

LAB. 1	71%	}	65%
LAB. 2	63%		
LAB. 3	60%		

Sanità	60%
Sociale	60%
Istruzione	48%

Area medica	63.3%
Area sociale	59%
Area educativa	55%
Area psicologica	55%
Area infermieristica	52%

ESPERIENZE LABORATORIALI

Indirizzi per la progettazione integrata

- ➡ individuare un **oggetto di lavoro comune** (la situazione problematica del destinatario)
- ➡ costituire una **rete organizzativa temporanea** dedicata al trattamento della situazione problematica considerata
- ➡ definire **obiettivi comuni** e dei conseguenti processi operativi
- ➡ accompagnare tali processi attraverso soggetti a cui sono formalmente affidate funzioni di **network management**

ESPERIENZE LABORATORIALI

Come sostenere la progettazione integrata

- con una **metodologia di azione** non estemporanea, sufficientemente rigorosa, esplicitabile e condivisa fra gli interlocutori
- con **strumenti** che permettano di organizzare e non disperdere informazioni relative ai problemi da trattare e agli orientamenti assunti dal network
- introducendo uno **sguardo valutativo** sui processi e sui risultati che favorisca il costante ri-orientamento delle azioni progettuali messe in atto dal network
- mantenendo costantemente vivo **l'investimento istituzionale** sulle politiche di integrazione

ESPERIENZE LABORATORIALI

Rappresentare le problematiche dei destinatari

PRINCIPALI CRITICITÀ DELLA SITUAZIONE PROBLEMÁTICA							
Fattori critici		Punteggio		Peso	Totale		
F.1		0	1	2	3		
F.2		0	1	2	3		
F		0	1	2	3		
Indice di intensità della situazione problematica					100		

ESPERIENZE LABORATORIALI

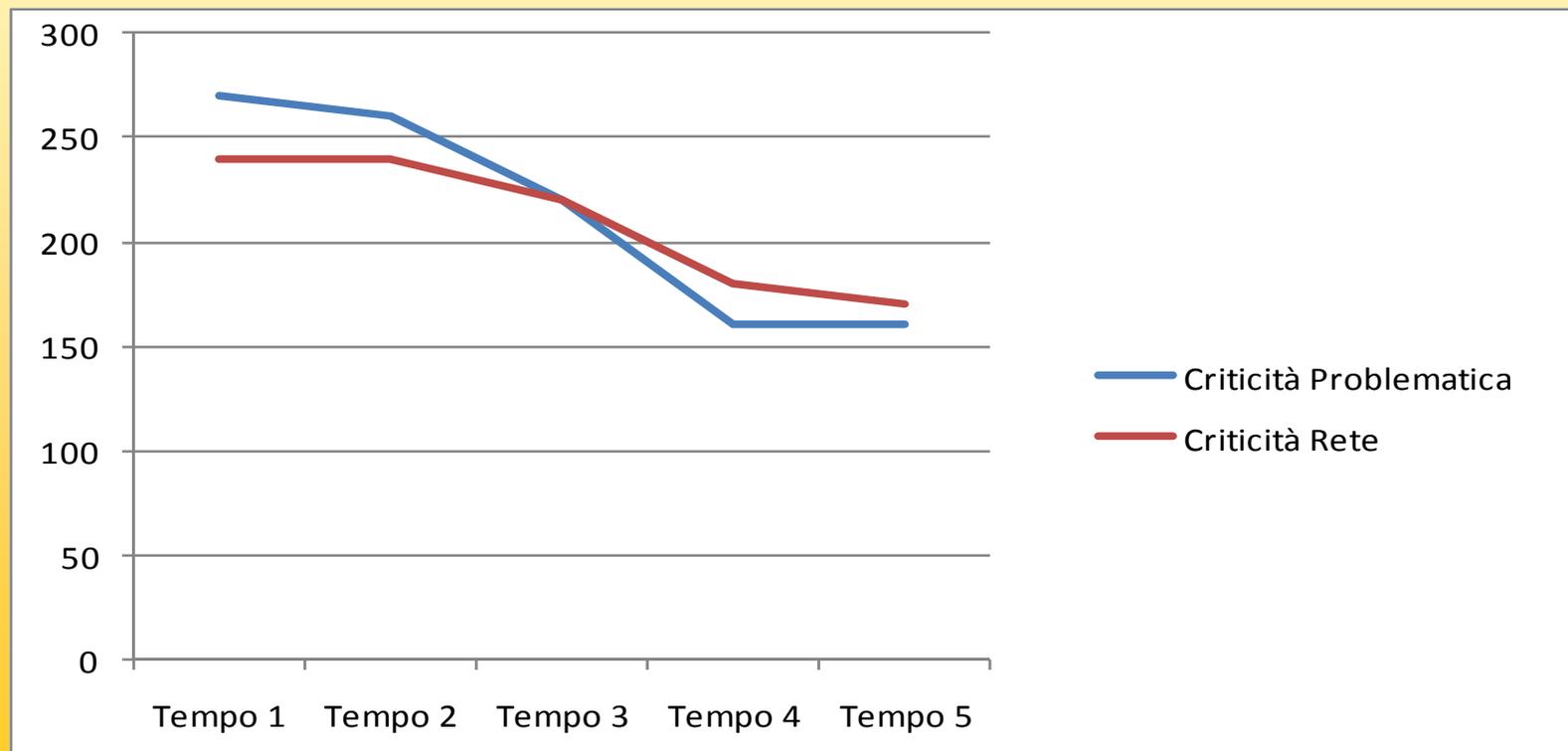
Rappresentare la funzionalità della rete

PRINCIPALI CRITICITÀ RELATIVE ALLA FUNZIONALITÀ DELLA RETE					
Fattori critici		Punteggio		Peso	Totale
F.1		0	1 2 3		
F.2		0	1 2 3		
F		0	1 2 3		
Indice di intensità delle criticità funzionali della rete organizzativa				100	

ESPERIENZE LABORATORIALI

L'andamento dei problemi dei destinatari e della funzionalità della rete

	Tempo 1	Tempo 2	Tempo 3	Tempo 4	Tempo 5
Criticità Problematica	270	260	220	160	160
Criticità Rete	240	240	220	180	170



ESPERIENZE LABORATORIALI

Come è andata?

LAB. 1 - N.5 schede consegnate :

n.2 senza pesatura

n.1 pesata al T1

n.2 pesate al T2

LAB. 2 – N.6 schede consegnate:

n.4 pesate al T1

n.1 pesata al T2

n.1 pesata al T4

LAB. 3 – N.7 schede consegnate:

n.5 pesate al T1

n.2 pesate al T2

ESPERIENZE LABORATORIALI - Come è andata?

T1		T2		T1		T2	
LAB. 1 - 270-260		210-200		LAB. 3 - 260-285		240-285	
160-200		150-190		255-270		235-230	
190-200				220-225			
LAB. 2 - 230-190		230-230		200-140			
230-280				290-80			
220-260				210-260			
250-240				200-200			
260-240							
T1		T2		T3		T4	
270-240		260-240		220-220		160-180	

ESPERIENZE LABORATORIALI

I commenti dei Professionisti

“...abbiamo fatto un tentativo di riunire il network la scorsa settimana....io non sono potuto andare, non so niente dalla collega...” (nda: *collega assente*)

“...chiesto di esprimersi sulla scheda, non mi hanno mai risposto...ho sollecitato anche ieri....”

“non ho mai usato la scheda: è troppo complicato...”

“nell'emergenza il caso è stato condotto in modo eccellente ma senza nessuna forma di registrazione; a distanza di poco sono emerse cose confuse che hanno bloccato le attività sul caso”

ESPERIENZE LABORATORIALI

I commenti dei Professionisti

“esperienza di grande fatica.... tutti lavorano sul caso ma in modo parallelo, l’uso della scheda ha amalgamato....”

“....fatti numerosi incontri per gestire il caso ma non è mai venuto in mente di compilare la scheda come verifica....”

“ci sono già altri strumenti per funzionare in modo integrato..... introdurre elementi di valutazione, i numeri, potrebbe far fallire il gruppo...”

ESPERIENZE LABORATORIALI

I commenti dei Professionisti

“....siamo abituati ad un lavoro pieno di narrazione e poca capacità di selezionare obiettivi specifici..... la scheda richiede uno sforzo non riconosciuto”

“la fatica di rappresentare con numeri riesce a sintetizzare ciò che diciamo con un milione di parole.....non è oggettivizzare ma fare una sintesi rappresentativa che orienta gli operatori”

“se la scheda fosse già diffusa, non ci sarebbero tanti problemi..... ma l'idea di doverla accompagnare e magari rischiare di scatenare difese...”

ESPERIENZE LABORATORIALI

Ostacoli & opportunità

Ostacoli:

- difficoltà ad accogliere lo strumento e il metodo conseguente (soggettivamente)
- difficoltà ad introdurli nel proprio contesto (collegialmente)
- fatica a esportarli (in interdisciplinarietà)
- difficoltà a mantenerli nel tempo

Opportunità :

- stimolo a fronte di impegni/scadenze nel laboratorio
- incentivo a fronte di sollecitazioni nel laboratorio
- incoraggiamento dal confronto nei laboratori
- crescita di fiducia dalle relazioni dirette
- reciprocità per superare nuovi ostacoli

Ci eravamo detti

Cosa favorisce l'esercizio di funzioni di network management?

- L'utilizzo di una **metodologia di azione** non estemporanea, sufficientemente rigorosa, esplicitabile e condivisa con i propri interlocutori
- **L'adozione di strumenti** che permettano di organizzare e non disperdere informazioni relative ai problemi da trattare e agli orientamenti assunti dal network
- La valorizzazione di uno **sguardo valutativo** sui processi e sui risultati che favorisca il costante riorientamento delle azioni progettuali messe in atto dal network
- La costante attenzione a mantenere vivo l'investimento istituzionale sulle politiche di integrazione socio-sanitaria attraverso un periodico richiamo alla **attualizzazione del mandato** attribuito al network manager

Cosa evidenzia l'esperienza realizzata dai laboratori?

- Il **contesto istituzionale è decisivo** nel creare le condizioni per lo sviluppo e il funzionamento di reti interorganizzative dedicate alla realizzazione di progetti socio-sanitari integrati. L'insufficiente presidio di concrete strategie di azione integrate affida ai singoli operatori l'onere di assumere iniziative che espongono a rischi e incertezze e rinforzano **le tendenze al ritiro e alla ripetizione** di pratiche consolidate.
- In queste condizioni è più che mai necessario affrontare i problemi (dei destinatari e dell'organizzazione) con un **approccio metodologico rigoroso** che implica l'assunzione di una rilevante **responsabilità** dal punto di vista professionale.

Cosa evidenzia l'esperienza realizzata dai laboratori?

- Per realizzare esperienze in rete di progettazione integrata occorre valorizzare **l'incontro e il confronto** di idee, ipotesi, prospettive diverse. Occorre autorizzarsi ad esporre diverse **considerazioni valutative** sugli oggetti da trattare, argomentando le proprie posizioni e contribuendo alla produzione di nuove comprensioni attraverso l'elaborazione delle **insopprimibili divergenze**.
- In contesti storicamente caratterizzati da forti settorializzazioni fare integrazione implica **promuovere innovazione**. Per questa ragione lo sviluppo di **funzioni di network management** fa leva sulla capacità di intraprendere e sulla propensione ad introdurre **prassi e linguaggi trasgressivi** rispetto alle abitudini consolidate.

Come si è concluso l'incontro di restituzione sull'esperienza dei Laboratori

- Condivisione delle riflessioni conclusive
- Mandato a **promuovere la diffusione** di tali riflessioni al fine di favorire **alleanze interistituzionali** a sostegno di processi operativi (Protocollo Minori, Protocollo Disabili, Programma Esordi,....)
- Mandato a **organizzare un momento pubblico** per diffondere l'esperienza fuori dal Territorio provinciale, sulla base dell'interesse espresso da altre zone della regione
- Richiesta di **mantenere attivo il coordinamento dei percorsi avviati** nei Laboratori, con adesione volontaria da parte dei Professionisti interessati