



**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO
(CERISMAS)**

**LABORATORIO FORMATIVO INTERAZIENDALE “DAL DIRE AL FARE:
PROSPETTIVE ATTUATIVE DELLA SANITÀ DI PROSSIMITÀ IN AREE URBANE E
RURALI”**

DOCUMENTO A CURA DI A.CIFALINÒ

FEBBRAIO 2023

1. Premessa

La proposta di attivazione di un laboratorio interaziendale sulle prospettive attuative della sanità di prossimità origina dalla natura istituzionale di CERISMAS quale associazione, fondata dall'Università Cattolica del Sacro Cuore e dalla Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta, a cui attualmente aderiscono, su base triennale, oltre 50 aziende sanitarie e socio-sanitarie. Muovendo dall'idea di valorizzare una sinergica collaborazione tra Università e aziende associate, la mission del Centro è promuovere l'innovazione nell'organizzazione e gestione delle aziende sanitarie e socio-sanitarie con riferimento a temi di frontiera.

Sulla scorta della natura associativa del Centro, nella primavera del 2022 CERISMAS e ASL Roma 1 hanno ritenuto prioritario avviare una riflessione, non solo concettuale ma anche e soprattutto applicativa, avente per oggetto l'interpretazione (prima) e la sperimentazione sul campo (poi) dell'applicazione del principio di prossimità nell'ambito dell'innovazione dei servizi sanitari e socio-sanitari da parte di aziende di committenza che operano in aree metropolitane. Muovendo da tali considerazioni, nel mese di aprile 2022 è stato costituito un tavolo di lavoro a cui hanno aderito, oltre ai ricercatori CERISMAS, esponenti della direzione strategica e del middle management di ASL Napoli 1 Centro, ASL Roma 1, ATS Milano e AUSL Bologna. Lo spirito di fondo del tavolo consiste nel contribuire al dibattito nazionale in corso privilegiando un approccio di messa in critica discussione dei paradigmi strategici, organizzativi e manageriali implicati dalle sfide della prossimità nelle aree metropolitane, evitando di delineare modelli e strumenti operativi standard che, se non opportunamente declinati rispetto ai contesti di riferimento, sono forieri di rischi di riduzionismo della complessità dei fenomeni in atto. La scelta di muovere le riflessioni dalle aree metropolitane è stata giustificata da un duplice ordine di considerazioni: da un lato, la numerosità della popolazione servita (le aziende aderenti al tavolo hanno un bacino di utenza che complessivamente supera i 6 milioni di abitanti); dall'altro lato, la particolare complessità dei contesti metropolitani (ad esempio in termini di composizione dei nuclei familiari, eterogeneità del profilo socio-economico dei quartieri, varietà dei bisogni espressi dalle diverse generazioni di utenti, numerosità ed interdipendenza dei nodi dell'offerta della rete sanitaria e socio-sanitaria). Il Tavolo intende, inoltre, fungere da gruppo pilota, in modo da sperimentare il metodo di ricerca-formazione da replicare in altri contesti.

Alla luce di tali considerazioni, CERISMAS intende espandere la riflessione anche ai contesti non metropolitani, promuovendo l'avvio di un laboratorio formativo interaziendale rivolto alle direzioni strategiche e al middle management delle aziende sanitarie che operano anche nei contesti urbani provinciali e rurali (prioritariamente, ma non esclusivamente, associate al Centro).

2. Il laboratorio formativo interaziendale: obiettivi, destinatari e metodologia di lavoro

Obiettivi

La Missione 6 del PNRR ed i successivi documenti di indirizzo promuovono l'evoluzione del Servizio Sanitario verso nuovi servizi di prossimità, vicini alle comunità e progettati con e per le persone, quali premessa per garantire i principi fondamentali di universalità, uguaglianza ed

equità su cui è fondato. Il Regolamento emanato dal Ministero definisce modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel nostro Paese. La posta in gioco, tuttavia, non implica la mera riprogettazione operativa di strumenti e modelli attuativi, bensì una profonda riflessione sulla relazione di servizio con i cittadini, a partire da un'interpretazione dei significati dello stesso concetto di "prossimità".

L'obiettivo del laboratorio formativo interaziendale consiste nel creare un contesto di riflessione applicativa avente per oggetto la progettazione e lo sviluppo di soluzioni, meccanismi, processi e pratiche volti a sostenere la salute in una prospettiva di prossimità nei contesti urbani e rurali. In particolare, ci si prefigge l'obiettivo di generare nuova conoscenza avente per oggetto la progettazione e la realizzazione dei meccanismi di innovazione dell'assistenza sanitaria e socio-sanitaria ispirati al principio di prossimità grazie al ricorso ai processi di apprendimento esperienziale (propri dell'*action learning*) e ai metodi di riflessività (propri delle *comunità di pratica*).

Muovendo dal quadro delineato dai documenti istituzionali di indirizzo, il laboratorio si propone di facilitare un contesto riflessivo in cui: (i) mettere a fuoco i temi (problemi) aventi maggiore rilevanza strategica nell'attuazione delle priorità relative alla prossimità stabilite dal PNRR nei vari contesti locali; (ii) per ciascun tema (problema), identificare e discutere gli elementi critici di successo da prefigurare (prima) e governare (poi) nell'organizzazione e gestione dei servizi sanitari e socio-sanitari sottesi all'attuazione delle priorità relative alla prossimità.

Per raggiungere tali obiettivi, la riflessione intende privilegiare un approccio configurazionale (e non universalistico) di ispirazione socio-costruzionista e *practice-based*, volto a stimolare: (i) la facilitazione di processi di apprendimento opportunamente differenziati rispetto alle variabili di contesto; (ii) la valorizzazione di buone pratiche quale fattore chiave su cui innestare processi di riflessività generativa di conoscenza.

Destinatari

Il laboratorio è rivolto alle aziende che attribuiscono una rilevanza strategica ai temi oggetto di trattazione nei diversi contesti regionali. In particolare:

- il laboratorio è indirizzato alle aziende pubbliche impegnate nell'erogazione dell'assistenza territoriale, oltre che ospedaliera (es. AUSL in Emilia Romagna, ASL in Liguria, ULSS in Veneto, ASST in Lombardia, etc.);
- stante la rilevanza non solo delle funzioni erogative, ma anche dell'analisi dei bisogni, il laboratorio è rivolto anche alle aziende pubbliche di tutela della salute (es. ATS in Lombardia);
- alla luce dell'importanza della continuità assistenziale lungo i diversi setting assistenziali, il laboratorio è rivolto anche agli ospedali pubblici e privati (es. AOU e IRCCS) che riservano una forte enfasi strategica ai processi di *transitional care*.

I requisiti per la partecipazione al laboratorio sono i seguenti:

- stante la valenza strategica attribuita ai temi oggetto del laboratorio, si richiede che ogni azienda partecipi ai lavori con un **gruppo composto da non più di cinque persone, di cui: almeno due esponenti della direzione strategica** (direzione generale, direzione sanitaria, direzione socio-sanitaria); **almeno un direttore di distret-**

to (e non più di due); almeno un responsabile o collaboratore di funzioni di staff alla direzione (e non più di due);

- al fine di massimizzare l'efficacia della riflessività interaziendale, si richiede che ogni azienda garantisca **continuità e partecipazione attiva** da parte dei membri del gruppo e che sia **disponibile a presentare almeno una esperienza aziendale** negli incontri plenari.

Metodologia di lavoro

Il laboratorio prevede lo svolgimento di incontri residenziali con approfondimenti tematici a cura di CERISMAS, presentazione e discussione di progettualità e pratiche aziendali, condivisione dei messaggi chiave. È prevista la facilitazione di CERISMAS, a supporto dei gruppi di lavoro aziendali, nel preparare la presentazione delle proprie esperienze. Tali esperienze possono riguardare pratiche agite e realizzate, progetti in corso di svolgimento, soluzioni prefigurate di prossima attuazione.

3. Programma di attività

Contenuti

- Strumenti e processi di analisi dei bisogni di salute in prospettiva di prossimità (criteri di segmentazione dell'analisi a livello distrettuale e sub-distrettuale; criteri di segmentazione delle micro-aree; meccanismi di stratificazione dei bisogni di salute; analisi di epidemiologia sociale; strumenti di identificazione e analisi dei bisogni espressi ed emergenti; approcci partecipativi all'analisi dei bisogni espressi ed emergenti; modalità di utilizzo delle informazioni ottenute; attori responsabili/coINVOLTI nella costruzione e nell'utilizzo delle informazioni e relativi ruoli/funzioni).
- Case della comunità e processi di *community building* (mission, funzioni, struttura e modelli assistenziali delle case della comunità; processi di progettazione e sviluppo delle case della comunità; processi evolutivi delle case della salute in case della comunità; pratiche di *community building* e di valorizzazione delle risorse formali ed informali della comunità facilitate/realizzate grazie alle case della comunità, anche tramite i processi di trasformazione digitale; processi di integrazione con il sociale; processi di orientamento e supporto all'accesso nelle reti sanitarie e socio-sanitarie).
- Organi, strumenti e processi di *transitional care* nella rete dell'assistenza di prossimità (impostazione dei processi di *transitional care* a livello di territorio-territorio, territorio-ospedale, ospedale-territorio; strumenti e processi di governo dell'accesso alla rete sanitaria e socio-sanitaria; mission, funzioni, struttura e modelli attuativi delle centrali operative territoriali; mission, funzioni, struttura e modelli attuativi degli ospedali di comunità).
- Ruoli professionali ed integrazione multiprofessionale (ruoli emergenti e rivisitati a supporto della sanità di prossimità; processi e pratiche di integrazione multiprofessionale).

nale; team di *transitional care* vs team di presa in carico; strumenti di valutazione integrata dei bisogni e processi di presa in carico multiprofessionale).

Calendario

- 11 maggio 2023 (ore 16.00-18.00) incontro di kick-off online;
- 25 maggio 2023 (ore 9.30-17.30) lavori in presenza presso UCSC, Milano;
- 29 settembre 2023 (ore 9.30-17.30) lavori in presenza presso UCSC, Milano;
- 20 ottobre 2023 (ore 9.30-17.30) lavori in presenza presso UCSC, Milano;
- 1 dicembre 2023 (ore 9.30-17.30) lavori in presenza presso UCSC, Milano.

4. Faculty CERISMAS

La faculty CERISMAS si compone dei seguenti docenti senior:

- Antonella Cifalinò, vice-direttore CERISMAS, professore associato di Programmazione e Controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Giuliana Monolo, ricercatrice CERISMAS, professore a contratto di Programmazione e Controllo, Università Cattolica del Sacro Cuore.

In funzione dello sviluppo dei lavori, potranno essere coinvolti altri docenti esperti dei temi oggetto di trattazione.

4. Modalità di adesione e contatti

Le aziende sono invitate a partecipare restituendo la scheda di adesione riportata in allegato, previo versamento della seguente quota di adesione, definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 3.000,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 2.550,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 2.250,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa, peraltro, che **tale quota di partecipazione è relativa all'intero gruppo di lavoro aziendale** (e non individuale). Si ricorda che **requisito di partecipazione al laboratorio** è seguire i **criteri di composizione dei gruppi aziendali dettagliati nel paragrafo 2.**



Per ogni informazione di carattere metodologico, la faculty dedicata al progetto è a vostra disposizione (antonella.cifalino@unicatt.it; giuliana.monolo@unicatt.it). Per ogni necessità di carattere amministrativo, è a vostra disposizione la segreteria CERISMAS (cerismas@unicatt.it; tel. 02 7234.3907).

Restiamo ovviamente a disposizione per ogni ulteriore informazione.

Prof.ssa Antonella Cifalinò
Vicedirettore e Responsabile Formazione CERISMAS

Milano, 28 febbraio 2023