

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



OASI 2021

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

IL MANAGEMENT DELLA TRANSIZIONE: COT E NON SOLO COT

Lucia Ferrara

CERGAS, SDA Bocconi

18 novembre 2021



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Il dibattito sulle cure di transizione

Transitional care (TC) un filone di studi che sintetizza alcuni dei principali contributi relativi ai processi di integrazione all'interno della filiera dei servizi

Discharge management and planning

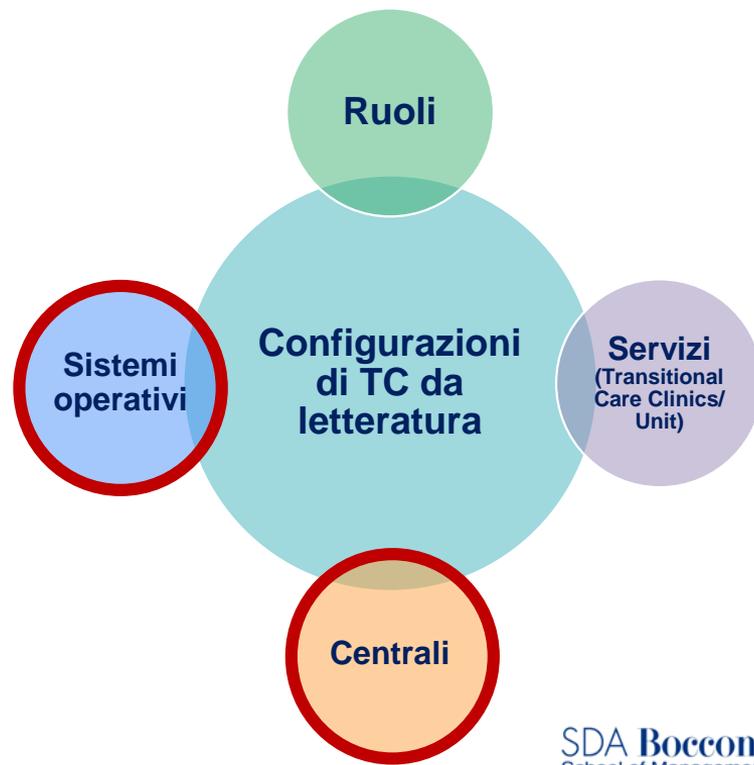
Non solo *step down* ma anche *step up*

Intermediate care

Rischio di «*setting residuale*»

Integrated care

Importanza della profilazione della domanda



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Obiettivi e Metodi

In continuità con OASI 2017:

1. Approfondire **organizzazione** e **funzionamento operativo** di esempi aziendali di CT che intervengono sia **temporaneamente** nella transizione dei pazienti **complessi** sia in modo **continuativo** per la popolazione **cronica**;
2. Proporre e testare un **framework** di analisi dei modelli di CT, tramite la sua applicazione a quattro casi studio aziendali, che possa supportare la progettazione di modelli di CT nuovi o esistenti;
3. Produrre alcune **indicazioni** a sostegno della progettazione e diffusione delle CT nelle aziende sanitarie, in coerenza con le indicazioni del **PNRR**

2 casi studio sulla configurazione “CENTRALE”



Popolazione complessa per
via di bisogni sanitari e non

2 casi studio sulla configurazione “SISTEMI OPERATIVI”



Pazienti cronici mono o
pluripatologici



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Il framework di analisi e di implementazione

- Target
- Flusso di pazienti (step up/step down)
- Filiera dei servizi
- Relazione con utente/famiglia
- Punto di accesso diretto (back office/front office)



- Valutazione appropriatezza segnalazione
- Identificazione bisogno
- Identificazione setting
- Monitoraggio offerta disponibile
- Prenotazione servizio (committenza)
- Raccolta informazioni e monitoraggio situazione paziente post transizione
- Monitoraggio processo

- Collocazione fisica
- Dipendenza organizzativa
- Personale
- Sistemi informativi
- Finanziamento



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Risultati – I due casi di Centrale Operativa



Cos'è → **Equipe multidisciplinare** con forme di coordinamento che nel tempo si sono definite in termini di contenuti, ruoli e responsabilità. Forma di **centralizzazione dei processi di transito su scala locale e/o aziendale** (anche funzionamento a 2 livelli)



Obiettivo → **risposta unitaria e aziendale a bisogni differenziati** che richiedono l'attivazione di **processi erogativi multipli** e anche di differente natura. Complessità dovuta a:

- allineare più processi «produttivi»: vi è necessità di velocizzare la gestione del singolo caso evitando di bloccare il transito nella rete
- integrare più processi informativi relativamente al paziente, al contesto di riferimento, al setting necessario
- preparare il contesto familiare di accoglienza
- organizzare la logistica dei beni: allestimento con ausili e dispositivi necessari



Target → pazienti **fragili** o **complessi** per intensità clinico assistenziale che richiedono di una **presa in carico occasionale**



Transizione → prevalentemente **step-down** (in dimissione), in via di sviluppo il ruolo di transizione step-up
Necessaria la competenza specifica nella **conoscenza della rete di offerta**
Rafforzamento dei **sistemi informativi condivisi** e **strumenti di monitoraggio** della transizione



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Risultati – I due casi di Sistemi Operativi



Cos'è → Una **piattaforma informatica** che integra sistemi operativi con **informazioni sui pazienti** e sui **servizi della rete** di offerta. Spesso (Asl di Latina) la piattaforma integra le Centrali Operative o fa riferimento ad altri «sportelli aziendali» come il PUA (Palermo).

Ruolo centrale dei MMG integrati, attraverso il sistemi operativi aziendali, con gli specialisti



Obiettivo → **committenza integrata dei servizi aziendali** a) declinare il PDTA aziendale in PAI; b) trasformare il PAI da sintesi delle decisioni cliniche in strumento di committenza per organizzare l'accesso ai servizi



Target → **cronici stabili, monopatologici o comorbidi**, frequent users nella rete delle cure, la cui gestione integrata consente ai pazienti di avere un sistema preordinato di accessi organizzati direttamente dal MMG o dagli specialisti



Transizione → di tipo **step-up**, evitare ospedalizzazioni inappropriate e di tipo **continuativo**
La progettazione della transizione si basa su **criteri di tipo clinico** che guidano gli operatori a disegnare la sequenza di servizi, anche in ragione della **combinazione di patologie** del paziente



Conclusioni e suggerimenti di policy

All'interno del SSN sono **molteplici le esperienze** che interpretano progetti più o meno compiuti di CT e la realizzazione delle 602 COT previste dal PNRR dovrà, in primo luogo, valorizzare le esperienze già maturate

- Il **framework** proposto può sia supportare l'**analisi** dei modelli di **CT già esistenti** che aiutare nella **progettazione delle nuove COT** e delle diverse configurazioni di CT

I modelli di transizione consentono di **superare l'approccio prestazionale** al soddisfacimento del bisogno di tutela della salute, personalizzando gli interventi di presa in carico:

- Le diverse formule di CT intervengono quando le **interdipendenze** tra strutture di offerta **non** possono essere **gestite** attraverso **soluzioni standardizzate** (come nel caso dei pazienti complessi e fragili) o dal **singolo professionista** (come nel caso dei cronici stabilizzati)

Esiste un tema di **competenze e strumenti legati alla committenza dei servizi**: nei modelli tradizionali è la sola dimensione clinica che decide gli interventi e il paziente ricompono l'offerta.

La risposta ai volumi crescenti di CT è presidiata attraverso:

- La specializzazione delle competenze sul network management
- Il rafforzamento dei sistemi operativi
- Il doppio livello (centrale aziendale e centrale locale)



Conclusioni e suggerimenti di policy

I **contenuti** e le **funzioni** della COT dipendono dall'**organizzazione della rete dei servizi**. Avranno un ruolo centrale le Case della Comunità, gli Infermieri di Famiglia e di Comunità, gli Ospedali di Comunità e l'assistenza a domicilio, tutti servizi all'interno del PNRR.

Le COT delineata dal PNRR rappresenta una **declinazione ibrida** delle configurazioni «**centrale operativa**» e «**sistemi operativi**» e le principali **criticità** sono relative a:

- Non è esplicitato il **target di riferimento**, che rimane in capo alle aziende sanitarie
- Il **doppio livello** (COT aziendale e COT distrettuale) è indotto dal numero di COT previste dal PNRR, per ciascuna regione spesso superiore al numero dei distretti socio sanitari esistenti
- Quale **ruolo il distretto socio sanitario** potrà interpretare
- La ricca **dotazione di infermieri** prevista per le COT si scontra con l'effettiva dotazione all'interno dei sistemi

Questione essenziale per l'efficacia delle COT è il **ridisegno dei processi di erogazione** nei territori, che passa da un rinnovato modo di agire le dimissioni ospedaliere o di gestire le cronicità da parte dei MMG, grazie a modelli di «**gestione operativa**» **territoriale** che standardizzando alcuni processi di erogazione nei territori potranno **personalizzare gli interventi di cura**



Team di Ricerca



Lucia Ferrara

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
Lucia.ferrara@unibocconi.it



Valeria Tozzi



Angelica Zazzera

CERGAS Bocconi

Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT