

# SPITEX RIVISTA

La rivista dell'Associazione svizzera dei servizi di assistenza e cura a domicilio  
1/2021 | Febbraio/Marzo

## Le reti integrate

Come anticipato nella scorsa edizione, dove abbiamo pubblicato un articolo introduttivo della professoressa SUPSI Cesarina Prandi, continuiamo a trattare la tematica dando spazio a chi è intervenuto con una relazione in occasione del simposio in videoconferenza «Il futuro delle cure a domicilio e le reti integrate di prossimità» organizzato il 17 novembre 2020 dall'Associazione locarnese e valmaggese di assistenza e cura a domicilio ALVAD.

La faremo dapprima con un articolo del direttore Gabriele Balestra, che propone di unire le due attuali basi legislative cantonali (Legge assistenza e cura a domicilio LACD e Legge anziani Lanz), per poi passare ad un'analisi scientifica dei due giovani dottorandi Santhosh Mannamplackal e Evaristo Roncelli, concludendo il tutto pure con un'analisi del professor Marco Mene-guzzo, che molti di noi hanno potuto conoscere in occasione di corsi di formazione. Buona lettura.

di Stefano Motta  
Redazione Spitex Rivista

## La necessità di integrare stazionario e ambulatoriale nelle cure di lunga durata

In passato vi era una netta separazione tra le Case Anziani e le cure domiciliari, tant'è che a tutt'oggi abbiamo due distinte basi legislative cantonali.

Nel corso degli ultimi anni abbiamo vieppiù assistito allo sviluppo di numerose soluzioni intermedie: si pensi alle cosiddette «badanti», all'offerta di servizi complementari privati, alla costruzione di appartamenti a misura di anziano, ma anche alla crescita dei centri diurni e degli enti di appoggio. A questi si aggiunge la ferma volontà nelle nuove generazioni di ritardare il più possibile il collocamento in Casa Anziani; gli anziani del «baby boom» non sono infatti ancorati all'abitazione di una vita ma, avendo vissuto più traslochi, sono più propensi a trovare soluzioni intermedie anche in tarda età.

Ne consegue che i due settori – Case Anziani e SACD – diventano sempre più permeabili. Una loro distinzione netta non solo è oramai anacronistica, ma porta ad inefficienza, inefficacia e mancato rispetto della volontà dell'utente, che dovrebbe invece rimanere al centro della presa a carico.

A livello nazionale, già da un paio di anni, le due associazioni mantello di riferimento (Spitex Svizzera e Curaviva) hanno avviato una strategia condivisa, che ha portato alla redazione di una «dichiarazione congiunta di cooperazione per lo sviluppo delle cure di lunga durata».

Alcuni Cantoni hanno già proceduto ad unificare le basi legislative: ad esempio Friburgo ha varato nel 2018 la Legge sulle prestazioni medico-sociali (LPMS), abrogando le due precedenti basi legali (Spitex e Case Anziani).

La prevista pianificazione integrata 2021–2030 del Canton Ticino, che sarà messa in consultazione a breve, costituisce un'imperdibile opportunità per muoversi in questa direzione. Anche l'ambizioso progetto Ticino 2020, che intende regolare i flussi finanziari e di responsabilità tra Cantone e Comuni, si orienta in questo senso.

Abbiamo così tutte le premesse e la costellazione ideale per finalmente realizzare le reti di cura integrate di prossimità: speriamo che la politica sappia cogliere l'importanza di questo profondo cambiamento, agendo rapidamente e senza intralci. Ne va della qualità, ma anche della sostenibilità futura del settore sociosanitario.

di Gabriele Balestra  
direttore ALVAD e vicepresidente  
Spitex Svizzera



Gabriele Balestra Foto: Spitex CH



Foto: Getty Images

## Swiss Learning Health System, pandemia e settore anziani

A fronte delle numerose sfide che attendono il sistema sanitario svizzero, la piattaforma nazionale per la ricerca sui sistemi e servizi sanitari *Swiss Learning Health System* mira a ridurre il *gap* tra ricerca, pratica e politica, promuovendo una logica di ricerca-azione a supporto dei decisori politici, amministratori e ricercatori, con lo scopo ultimo di sostenere la politica sanitaria elvetica. Con lo scoppio della pandemia di SARS-CoV-2, due assistenti-dottorandi hanno analizzato la risposta settoriale e manageriale all'emergenza sanitaria dei servizi Spitex e Case per Anziani in canton Ticino.

Malgrado il sistema sanitario svizzero sia considerato uno dei migliori e più avanzati al mondo per accessibilità e qualità delle prestazioni, allo stesso tempo viene considerato uno dei più complessi. Questa sua complessità è la risultante di diversi fattori, tra i quali: l'alto numero di attori coinvolti nel finanziamento e regolazione; la concorrenza presente nel mercato (tra gli assicuratori malattia; tra il settore pubblico e privato; tra i singoli fornitori di prestazioni); e il federalismo (decentramento della spesa e delle competenze, con relative e importanti differenze intercantionali).

Ed è proprio per questa ragione che nasce, nel 2017, il progetto collaborativo interuniversitario *Swiss Learning Health System (SLHS)*, supportato dalla SEFRI. *SLHS*, coordinato dall'Università di Lucerna, vede coinvolti 24 assistenti-dottorandi provenienti da 12 istituti di 8 università e scuole universitarie professionali svizzere. Esso rappresenta il primo *learning health system* istituito su scala nazionale a livello mon-

diale, ossia un sistema dove il processo decisionale avviene in modo condiviso tra i portatori d'interesse e l'evidenza scientifica (restituita tramite gli strumenti del *policy brief* e *rapid response synthesis*) si integra in modo continuo attraverso un processo di apprendimento (definito, appunto, *learning cycle*), che inizia con l'identificazione dei *cluster* di ricerca e prosegue fino all'implementazione, monitoraggio e valutazione delle raccomandazioni proposte dai ricercatori. Pertanto, attraverso il rafforzamento delle competenze dei ricercatori, e una promozione del dialogo tra i vari attori, *SLHS* mira ad incrementare efficienza, efficacia ed equità del sistema sanitario.

Con l'identificazione in Ticino del primo caso positivo lo scorso 25 febbraio 2020, e a seguito della preoccupante evoluzione epidemiologica del virus soprattutto tra la popolazione più anziana e fragile del cantone, i *team* di ricerca *SLHS* di USI e SUPSI hanno deciso di analizzare la risposta settoriale e manageriale.

riale alla crisi sanitaria di alcune realtà Spitex e Case per Anziani, con il fine ultimo di proporre raccomandazioni utili per incrementare il grado di prontezza del sistema per affrontare future emergenze sanitarie.

### L'importanza delle cure di prossimità

Per quanto riguarda l'esperienza Spitex, è stato riscontrato un'iniziale mancanza di coordinazione interistituzionale e interorganizzativa, e un enorme sforzo da parte delle direzioni amministrative e sanitarie nel ridefinire costantemente le priorità, soprattutto per quanto concerne la pianificazione della turnistica e la gestione dello stress/attacchi di panico/paure/ansia del personale. Se da un lato, dunque, gli autori dello studio raccomandano di incentivare la ricerca basata sull'evidenza relativa alle conseguenze psicologiche risultanti dal contesto straordinario che stiamo vivendo, di rivedere il Piano svizzero per pandemia influenzale (per specificità settoriali, competenze e responsabilità sui tre livelli politici), e di incrementare visibilità ed attrattività delle professioni infermieristiche (dato l'elevato tasso di *turnover* e le carenze croniche di personale), dall'altro auspicano una maggiore sensibilizzazione della popolazione sull'importanza della cura di prossimità, invitando a riflettere seriamente anche i decisori politici circa l'implementazione di un sistema sociosanitario di prossimità maggiormente integrato tra i molteplici erogatori di prestazione. Ciò permetterebbe di avere una piattaforma unica con: interazioni più semplici e rapide all'interno di un comprensorio ben definito dove i diversi attori interagiscono in modo coordinato e con precisi compiti e responsabilità; condivisione di più specialità/*expertise*; maggiore efficienza ed efficacia nell'erogazione delle prestazioni; maggiore controllo dell'offerta nel mercato (minimizzazione delle sovrapposizioni); e, soprattutto, aumentare garanzie di sostenibilità futura dell'intero settore.

### Limitare le criticità strutturali

Nelle Case per Anziani, invece, diversi sono i fattori critici specifici identificati che le rendono particolarmente vulnerabili rispetto all'attuale crisi, in particolare; presenza di residenti fragili e difficilmente controllabili; forte apertura verso le comunità d'appartenenza; gestione logistica e del personale complesse; e forte frammentazione degli attori all'interno del settore. A seguito delle esperienze analizzate, i ricercatori hanno identificato le seguenti raccomandazioni: I) nella costruzione o rinnovo degli stabili è necessario prevedere una certa modularità, affinché in caso di nuovi eventi sia possibile dividere rapidamente i flussi e gestire gli isolamenti; II) durante le situazioni di crisi è necessario mettere a disposizione delle diverse figure dirigenziali

strumenti per la condivisione delle informazioni; III) i servizi di supporto psicologico in caso d'emergenza vanno maggiormente sviluppati e, oltre al supporto per il personale, è necessario valutare l'estensione del servizio anche verso gli utenti e i loro familiari; IV) il ruolo del direttore sanitario va potenziato durante i momenti di crisi, ed è necessario che sviluppi anche competenze geriatriche; V) nella gestione ordinaria delle strutture, sarebbero da prevedere momenti di simulazione di situazioni d'emergenza per poter esercitare le competenze specifiche.

Ciò che invece risulta comune dai due studi è come sia di focale importanza la gestione mediatica in situazioni d'emergenza, poiché solo tramite una buona comunicazione esterna è possibile creare internamente le condizioni di risposta più ideali.

Un *learning health system* si basa su una logica di miglioramento continuo. Per questo motivo, i due lavori di ricerca non possono limitarsi ad una mera valutazione di una situazione eccezionale, ma richiedono necessariamente un importante sforzo di implementazione e monitoraggio delle raccomandazioni suggerite, in quanto identificate proprio tramite un processo di coinvolgimento di portatori d'interesse, e per garantire quel circolo virtuoso ipotizzato per l'intero settore, per il bene degli erogatori, ma, soprattutto, dei beneficiari delle prestazioni.

di Santhosh Mannamplackal<sup>1</sup> e Evaristo Roncelli<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Santhosh, Mannamplackal, Assistente Dottorando in Scienze Economiche, Swiss Learning Health System, Swiss School of Public Health+, Università della Svizzera italiana (Via Giuseppe Buffi 13, 6900 Lugano, Svizzera, santhosh.mannamplackal@usi.ch, +41 58 666 46 65) (www.slhs.ch)

<sup>2</sup> Evaristo, Roncelli, Assistente Dottorando in Scienze Economiche, Swiss Learning Health System, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana (Stabile Piazzetta, Via Violino 11, 6928 Manno, Svizzera, evaristo.roncelli@supsi.ch, +41 58 666 64 76) (www.slhs.ch)



**Santhosh Mannamplackal** Foto: © Università della Svizzera italiana



**Evaristo Roncelli** Foto: © Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana

# La Governance delle reti integrate

## Impressum

Un inserto dello «Spitex Magazin» e del «Magazine ASD»

### Editore

Associazione svizzera dei servizi di assistenza e cura a domicilio  
Effingerstrasse 33  
3008 Berna  
Telefono +41 31 381 22 81  
admin@spitex.ch, www.spitex.ch

### Redazione

Spitex Rivista  
c/o MAGGIO  
via Campagna 13, 6982 Agno  
stefano.motta@sacd-ti.ch  
www.spitexrivista.ch

ISSN 2296-6994

### Pubblicazione

6 x per anno

### Termine redazionale

15 marzo 2021 (edizione 2/2021)

### Tiratura

400 copie in italiano (inserto)

### Abbonamenti

Servizio abbonamenti Spitex Rivista  
Industriestrasse 37, 3178 Bössingen  
Telefono +41 31 740 97 87  
abo@spitexmagazin.ch

### Membri di redazione

Kathrin Morf, direttore (km)  
Stefano Motta, redattore (sm)

### Correttore bozze

Ilse-Helen Rimoldi

### Annunci

Stutz Medien AG  
Christine Thaddey, Responsabile editoriale  
Rüthhof 8, 8820 Wädenswil  
Telefono +41 44 783 99 11  
Cellulare +41 79 653 54 83  
christine.thaddey@stutz-medien.ch  
www.stutz-medien.ch

### Concetto grafico e impaginazione

POMCANYS Marketing AG, Zurigo  
www.pomcanys.ch

### Stampa

Stutz Medien AG, Wädenswil  
www.stutz-medien.ch

stampato in  
**svizzera**

Riproduzione degli articoli solo con autorizzazione della redazione. I manoscritti non richiesti non verranno presi in considerazione.

Dall'inizio del 2000, l'Università della Svizzera italiana (USI) ha dedicato particolare attenzione al tema della *governance* e della gestione delle reti collaborative ed integrate dei servizi sociosanitari di prossimità. Il tema è stato affrontato all'interno dei corsi universitari (in particolare nel Master in Public Management and Policy attivato nel 2008 con le Università di Berna e Losanna-IDHEAP), nei corsi executive per il settore sanitario (MEGS e dal 2014 Net-MEGS) e grazie a programmi di ricerca nazionali come *Swiss Learning Health System* (2017-2020, prorogato al 2023). Tra le principali ricerche-intervento, con un forte e diretto legame con organizzazioni ed istituzioni sociosanitarie operanti sul territorio, vanno sicuramente citate:

- l'individuazione delle possibili sinergie tra le CpA nel seminario per direttori e responsabili organizzato nel lontano 2002 per conto del DSS;
- il confronto tra le esperienze in atto nella Svizzera romanda (modello NOPS) e le *Re-seaux des soins coordonnés* in Francia (2006-2007);
- il progetto di ricerca triennale finanziato dal FNS (2011-2013) sulle modalità di *governance*, sui ruoli direzionali e sulle performance di 575 Spitex a livello federale;
- le ricerche di base sulle reti di cure integrate (*integrated delivery system*) cofinanziate dall'UE e dal FNS;
- l'analisi della esperienza di REHA Ticino (2016-2018) con un focus specifico su gestione e sviluppo delle competenze, diffusione della cultura del servizio ed identificazione dei profili professionali coerenti con le reti integrate di servizi sociosanitari.

Le numerose ricerche-intervento ed il continuo confronto con responsabili e *professionals* del settore sociosanitario nei Cantoni Ticino e Grigioni, facilitato dalle iniziative di formazione e aggiornamento, consentono di formulare possibili proposte sulle logiche di *governance* e sui sistemi di gestione delle reti integrate di servizi sociosanitari di prossimità.

Due sono gli ambiti di approfondimento su cui USI intende collaborare ed investire con

Associazione SPITEX ed Associazione SACD, con il DSS, con ALVAD e con le colleghe ed i colleghi della SUPSI. Il primo è rappresentato dal confronto e dalla possibile trasferibilità delle diverse esperienze in atto in diversi paesi EU, dalle Case per la Salute in Italia, alle Aree basiche di salute in Spagna, ai *Community Trust* in UK, alle RSC già citate in Francia e ad alcune interessanti esperienze sviluppate grazie ai progetti *Interreg* tra Canton Grigioni, Provincia di Bolzano, e Provincia Tirolo. Il secondo, più legato ad una prospettiva di *formazione*, è rappresentato dall'investimento sulle persone, sempre più necessario per migliorare le performance e per ridefinire il sistema di offerta dei servizi all'interno delle reti di cura integrate.

Numerose sono le leve di azione che possono essere messe in campo per un investimento sulle persone, leva di manovra prioritaria in questa fase in cui CpA e SACD si trovano di fronte alla «seconda ondata» e devono attrezzarsi per un ritorno ad una nuova normalità, inclusa la sfida dei vaccini e i possibili scenari legati all'attuazione di Ticino 2020.

Tra queste ricordiamo le modalità di *audit* e *coaching* per operatrici ed operatori, anche con un coinvolgimento con gli utenti in una logica di coproduzione e covalutazione, lo sviluppo della cultura del servizio nei servizi sociosanitari di prossimità e soprattutto l'introduzione e la diffusione di sistemi per la gestione e per lo sviluppo delle competenze.

di Marco Meneguzzo

Professore ordinario di Management Pubblico e Sanitario, Facoltà di Scienze Economiche, Università della Svizzera italiana



Foto: © Università della Svizzera italiana