



IL CASE MANAGEMENT NEL PAZIENTE DA RIABILITARE



Prof. Maurizio Bejor

*Cattedra di Medicina Fisica e Riabilitativa - Università degli Studi, Pavia
Direttore UOCC Riabilitazione Specialistica - Fond. Don Gnocchi, Salice T. (Pavia)*

Il percorso di cura è erogato da una varietà di figure che devono essere integrate in un team multidisciplinare



GERIATRA

FISIATRA

INFERMIERE

OSS

FISIO
TERAPISTA



PSICOMOTRICISTA

TERAPISTA
OCCUPAZIONALE

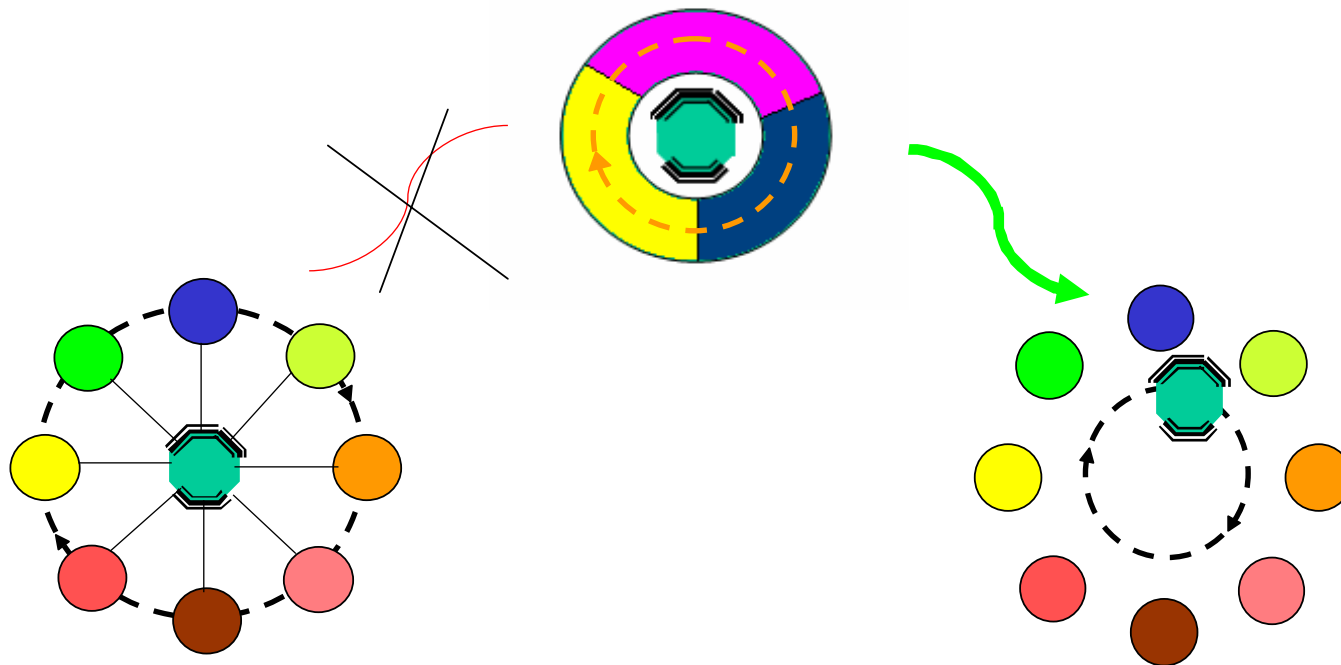
INSERVIENTI,
PORTANTINI,
BARELLIERI,
AMMINISTRATIVI

LOGOTERAPISTA

PSICOLOGO

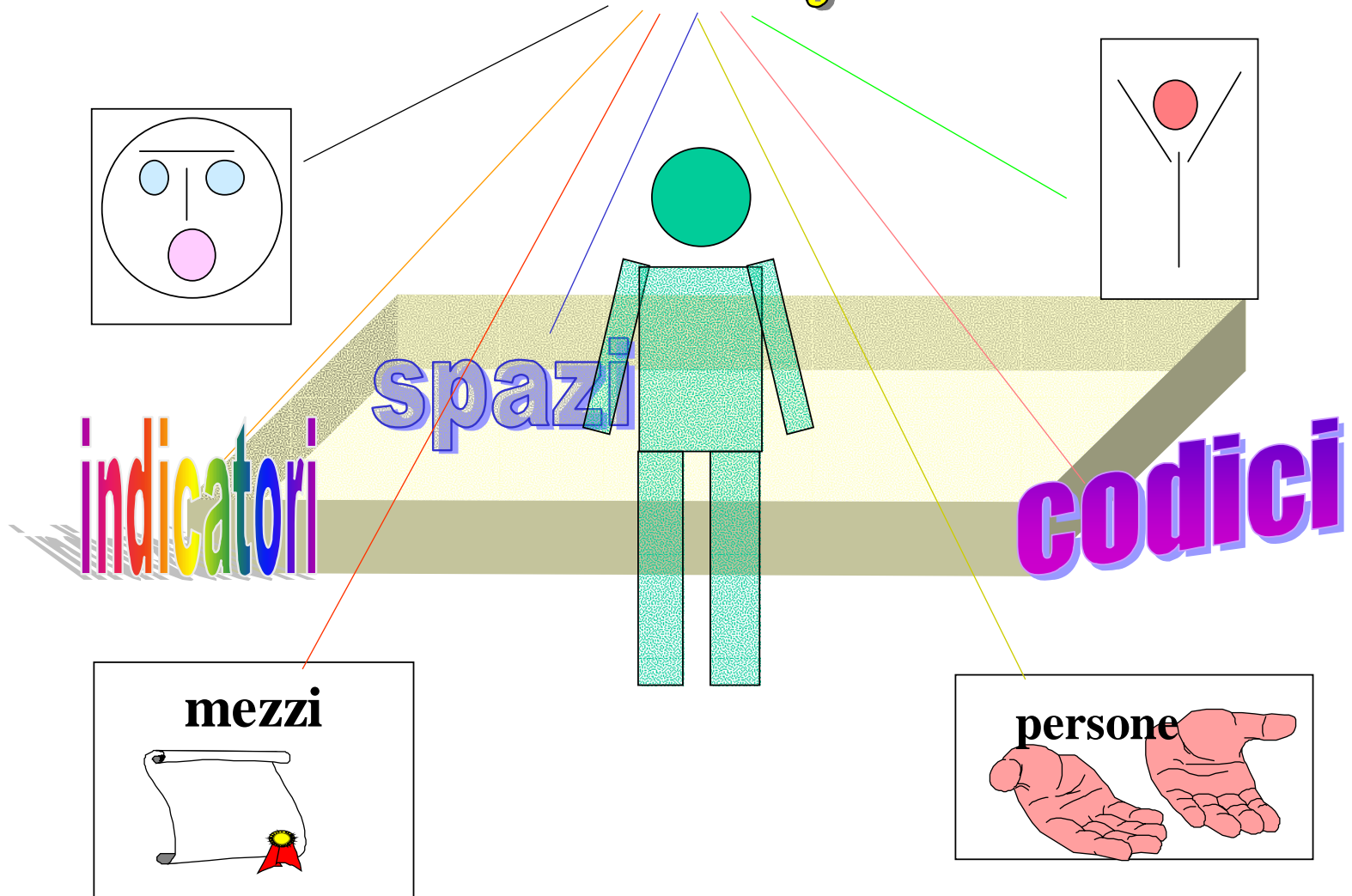
TECNICO ORTOPEDICO

Il rischio «multicompetenza»: segmentazione e spezzettamento del lavoro tra le varie figure.



L'intervento si organizza in modo sequenziale con il paziente (possibilmente in sedia a rotelle) che va dalla camera alla palestra, dal fisioterapista, al terapeuta occupazionale allo psicologo etc etc

SOS case management



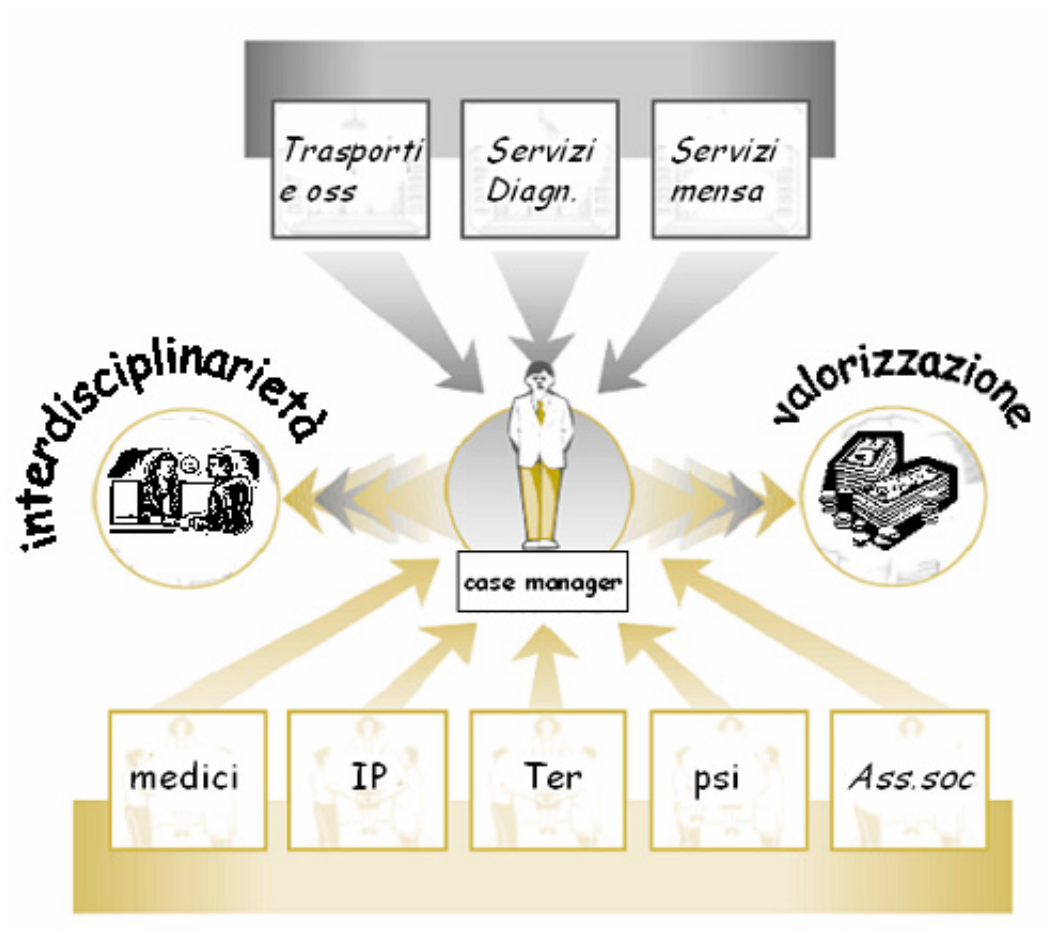
COS'È IL CASE MANAGEMENT ?

Tecnica di gestione orientata allo sviluppo di progetti (riabilitativi) aderenti alle esigenze di un singolo paziente in modo che non sia "trasportato" al loro interno ma che si adattino alle sue esigenze

I progetti devono tener conto:

- della valorizzazione delle risorse impiegate
- della loro integrazione attraverso una strategia comune
- del loro controllo attraverso obiettivi identificabili

Case management: interdisciplinarietà e valorizzazione



Cardini progettuali nel case management

INTERDISCIPLINARIETÀ

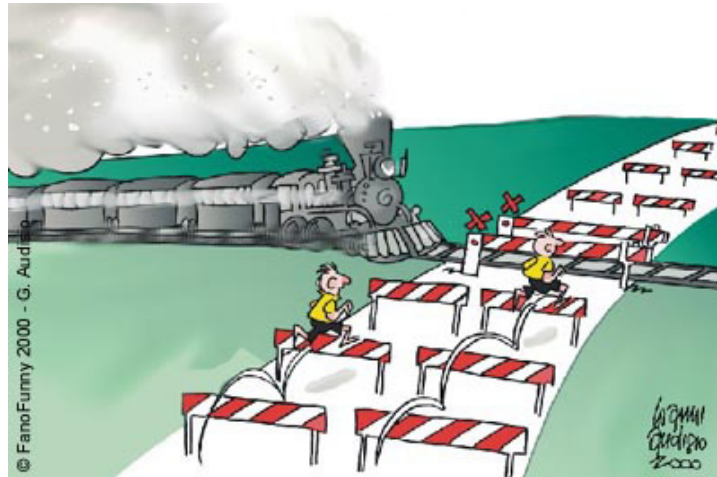
combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi

riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici, definiti, con

VALORIZZAZIONE

vincoli di tempo, costo, qualità e numero di risorse

MESSA IN OPERA DEL CASE MANAGEMENT:



Analisi dei VINCOLI e delle DIFFICOLTÀ

IL VERSANTE INTERDISCIPLINARIETÀ

Combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi



" A una nave non basta uno buono nocchiere se non sono bene ordinati gli altri instrumenti che la conducono."

Francesco Guicciardini

Assenza di riferimenti organizzativi

- La letteratura concerne soprattutto i principi, i valori e l'interesse per il paziente
- Mancano esempi pratici e normativi su come l'interdisciplinarietà possa essere organizzata e come possano essere adattati i ruoli istituzionali

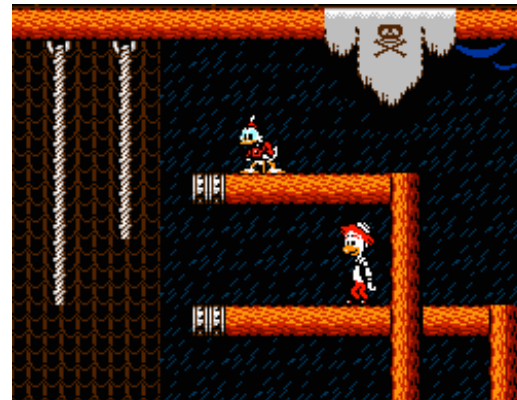


Il vincolo topologico delle UO Riabilitative

L'organizzazione degli spazi murari riflette la topologia del pensiero:
« quello che va assieme è nello stesso spazio quello che non va insieme va in spazi diversi »

La separazione (spesso anche in piani diversi) tra degenze e palestre e tra palestre e palestre, di fatto:

- a) limita la nozione di équipe (coscienza di identità, mutuo riconoscimento professionale)
- b) « oggettualizza » il paziente e ne contrasta la visione globale (spezzettamento dei bisogni / segmentazione della presa in carico dovuta alla divisione del lavoro).



Difficoltà nel dialogo interprofessionale

- Mancanza di abitudine al dialogo con le altre figure
- Difficoltà nel condividere lo sviluppo del proprio ruolo in termini di capacità di espressione e rappresentazione della propria professionalità verso gli altri
- Mancanza di umiltà nel confrontarsi e di temperare la dimensione narcisistica della propria identità professionale
- Difficoltà a convertirsi a schemi non noti

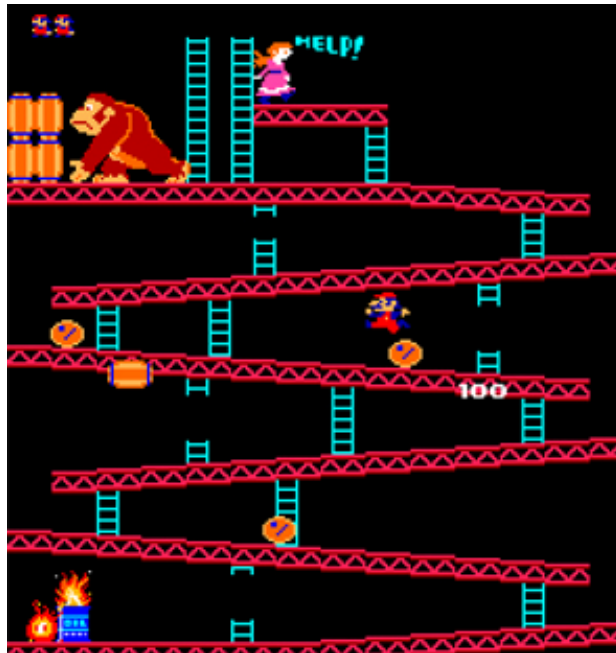


II «clustering bias » 1

- In teoria l'équipe interdisciplinare è costituita da tutti coloro che si occupano del medesimo paziente, in pratica è però impossibile costituire tante équipes quanti sono i pazienti.
- È necessario realizzare degli aggregati (clusters) di pazienti ed associare a questi gli interventi che li concernono.
- Con quale criterio creare degli aggregati (clustering) di pazienti ?

II « clustering bias » 2

Nelle UO di degenza l'organizzazione della giornata è imperniata sul servizio infermieristico (pasti ed igiene) che viene svolto a blocchi sequenziali nel tempo (il « turno ») mentre i rieducatori sono « ripartiti » negli spazi e dunque frammentati nella giornata.



Questo bias favorisce la clusterizzazione sulla base delle esigenze infermieristiche (ritmo dei pasti, delle medicazioni, dell'igiene) rispetto a quelle delle altre professionalità : i fisioterapisti, terapisti occupazionali e logopedisti devono quindi produrre uno sforzo (una telefonata, uno spostamento, la ricerca attiva di un colloquio) per mantenere l'unitarietà interdisciplinare

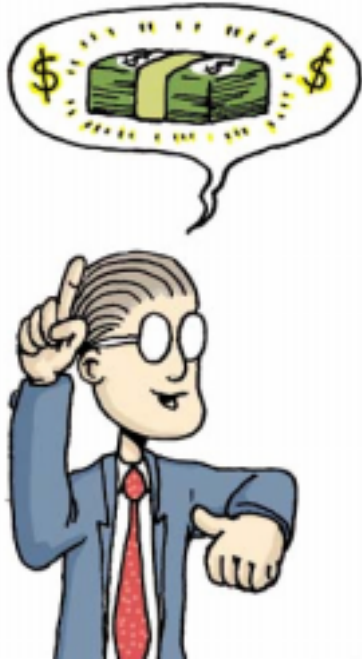


I vincoli contrattuali



- lo schema tradizionale dei contratti di lavoro prevede l'inquadramento per professioni
- la nozione di quadro di coordinamento interdisciplinare non esiste e non sono previste posizioni trasversali (Caposala, Terapista Coordinatore etc.)
- il case manager non dispone di « un'autorità propria » ma deve operare « su delega » del responsabile dell'UO (con possibili invidie ed incomprensioni)

L'interdisciplinarietà ha un costo



- La ricerca delle possibili sinergie sul paziente richiede molte riunioni e divora il « tempo-lavoro » riempie molto gli spazi (abbiamo dovuto realizzare una sala riunioni apposita)
- Fortunatamente il percorso formativo ECM può offrire occasioni per riunire le differenti professioni (medici compresi)

Gli ostacoli gestionali

- La contabilità analitica non consente di considerare un servizio interdisciplinare come centro di costo unico
- La strutturazione gestionale richiede di trattare separatamente l'apporto di ciascuna figura professionale, di calcolarne il costo al minuto di far corrispondere i componenti finanziari al singolo paziente (DRG) ed alla singola unità temporale (ora, giorno, settimana etc.)
- Solo dopo questo minuzioso lavoro di analisi è possibile riaggregare il costo paziente in termini più consoni al nostro concetto di gestione per episodio di cura.



SINTESI

- L'interdisciplinarietà non è vietata.
- È tollerata tanto più quanto più non contravviene all'organizzazione tradizionale ma l'aiuta
- Di solito non espone a sanzioni estreme ma può dar luogo a contrattempi
- Lo scetticismo degli uni, la resistenza degli altri una moltitudine di piccole difficoltà pratiche: inadeguatezze, noie regolamentari, ambiguità gestionali etc.
- La somma di questi piccoli inconvenienti finisce per stancare e rischia di scoraggiare

Montesquieu : la liberté c'est le droit de faire tout ce que les lois permettent

IL VERSANTE VALORIZZAZIONE



vincoli di tempo, costo, qualità e numero di risorse

Care commitment

È il responsabile dell'UO deputata all'attività riabilitativa, della certificazione delle professionalità e degli obblighi nei confronti del terzo pagante che l'amministrazione da cui dipende si assume.

Care coordinator, o case manager

Assiste nell'organizzare e dirigere l'insieme delle cure, valutando il paziente che si rivolge al team riabilitativo in termini di risorse.

Il case manager deve avere familiarità con le funzioni di ciascun membro del team (indipendentemente dalla disciplina di appartenenza) e deve avere autorità per imporre modifiche procedurali

Team leader

Organizza e dirige la valutazione tecnica che il team riabilitativo fa del paziente: esplicita gli obiettivi riabilitativi in funzione delle disabilità emendabili e/o contenibili, tenuto conto della comorbilità e del tessuto sociale del paziente.

Progetto \neq Attività di routine

Progetto

Attività di routine

PREDISPOSIZIONE
DI
SERVIZIO

EROGAZIONE
DI
SERVIZIO

unicità

ripetitività



COSA NON È UN PROGETTO

Il progetto non è il risultato finale che ottengo, ma il processo che conduce al risultato, attraverso il susseguirsi di fasi e attività strutturate

COSA È IL PROGETTO

è la struttura che lega

- la "cosa" che ci si propone di ottenere
- la "scadenza" e le fasi successive in cui ottenerla
- i "costi" e le persone con cui ottenerla
- le "attività semplici"* che sono necessarie per ottenerla

*svolte da un unico centro di responsabilità o da una singola persona

ALTRA DEFINIZIONE DI PROGETTO

scopo definito che si ottiene attraverso una pianificazione, più o meno dettagliata secondo la complessità del progetto stesso



" Never without planning." Gen. G. Marshall

Anche se possono essere simili a precedenti tutti i progetti sono unici in termini di tempo, risorse, condizioni di lavoro etc.



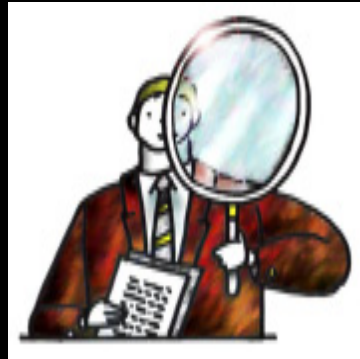
- Devono avere risorse specificatamente assegnate a tempo pieno o parziale
– *il che vuol dire avere un budget vero od implicito basato sulle risorse assegnate -*

- Devono produrre uno o più risultati trasmissibili (deliverables)



IL CONCETTO DI SCOMPOSIZIONE DEL LAVORO W.B.S. (Work Breakdown Structure)

- È la scomposizione del progetto in parti più piccole (*sotto progetti o Working Packages WP*) secondo una struttura ad albero
- Si ottiene a partire dalle macrofasi del progetto e ogni livello inferiore rappresenta una definizione sempre più dettagliata di un componente del progetto



IL CONCETTO DI "RISULTATO TRASMISSIBILE" NELLA GESTIONE PER PROGETTI

deliverable

Un risultato trasmissibile (deliverable) di solito è l'oggetto o lo scopo che risulta dall'esecuzione di un compito. Un deliverable può essere raggiunto anche attraverso deliverable multipli più limitati

Può essere una "COSA" se è tangibile (articolo, entità, oggetto) od un "OBIETTIVO" se è intangibile (un punto, un'idea, un'intenzione, un'indicazione).

In linea generale un deliverable (letteralmente: portabile) è qualcosa che può essere portata a termine, qualcosa che rappresenta il risultato di un'aspettativa realistica.

"fare un profitto quest'anno"; "produrre un tavolo entro 30 gg."; "consegnare un plico in 3 gg."; "dimettere un paziente in 25 gg."; "raggiungere il controllo del tronco in una settimana"

IL CONCETTO DI "PACCHETTO DI LAVORO" NELLA GESTIONE PER PROGETTI

WP (work package)

- Il WP è il componente minimo di un progetto, meglio se mono o bi professionale la cui ulteriore scomposizione dà origine ad attività routinarie
- Ogni WP ha un responsabile che lo pianifica e lo esegue (o coordina)

Per ciascun “pacchetto” (WP - Work Package)
deve essere possibile definire:

- una precisa descrizione del “lavoro” da compiere (cosa fare);
- la durata (in quanto tempo);
- il personale che realizzerà l’attività e la responsabilità dell’esecuzione (con chi);
- il costo (con che risorse)
- i riferimenti chiave per il controllo del suo avanzamento (milestones)

ALLA IDENTIFICAZIONE DEI WP SEGUE LA DEFINIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO

TEAM



Il team viene composto dopo il seguente percorso:

1. Definizione pacchetto/i di attività (WP work packages)
2. Individuazione competenze necessarie
3. Identificazione dei luoghi in cui agiscono le professionalità richieste
4. Definizione compiti e responsabilità di ciascun componente e di ciascun gruppo
5. Identificazione degli indicatori di risultato intermedi

NB.:La scelta delle risorse umane da inserire nel gruppo di lavoro compete al case manager, al quale spetta poi anche la gestione del gruppo individuato

IL CONCETTO DI "PIETRA MILIARE" NELLA GESTIONE PER PROGETTI

milestone

- Sono i traguardi intermedi previsti dal progetto.
- Di solito sono eventi (attività con durata zero o 1 giorno) che segnano una transizione (raggiungimento stazione eretta etc...)



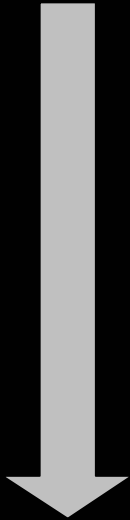
IL CASE MANAGEMENT ALL' OPERA :



LA GESTIONE PER PROGETTI

buon progetto = buona WBS

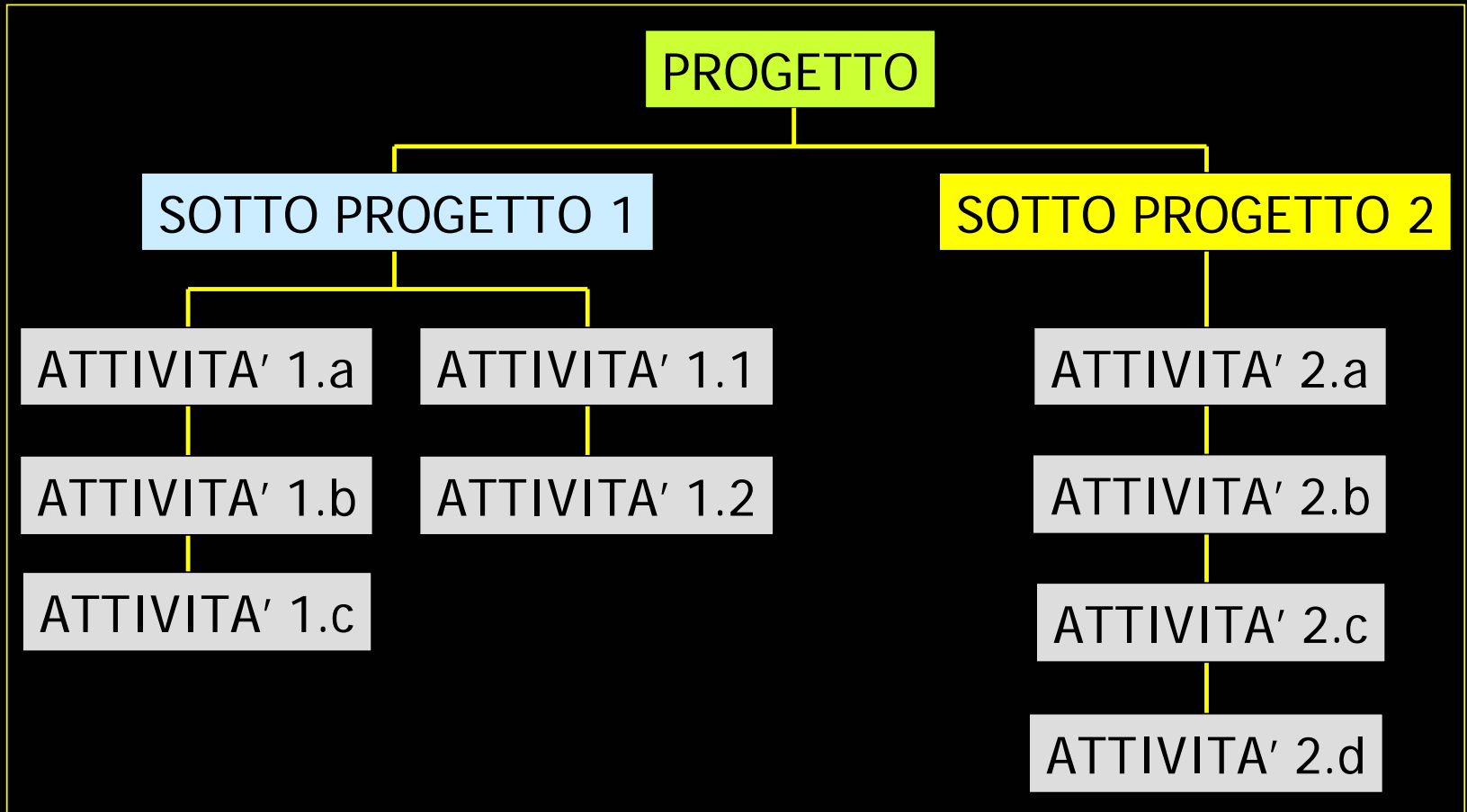
GENERALE



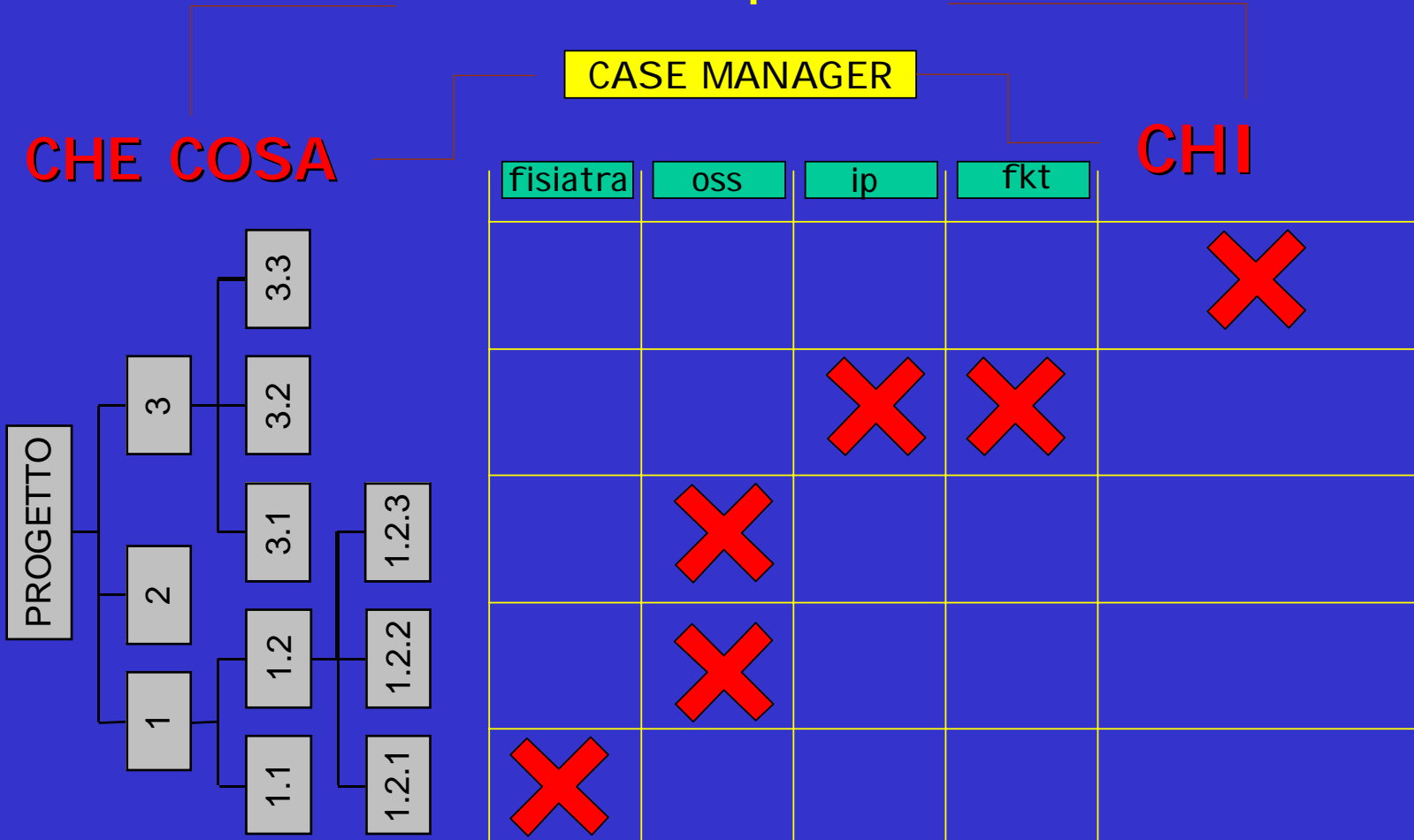
PARTICOLARE

- La Wbs si sviluppa partendo dagli aspetti generali fino alla definizione dei dettagli
- I dettagli sono inclusi in pacchetti di lavoro (WP) che devono essere pianificati, valutati, budgetati, tempificati e controllati
- per ogni WP si deve definire: unità responsabile, unità partecipanti, specifiche del deliverable, stime e budget delle risorse, milestones e relative scadenze, valutazione dei risultati per eventuali manovre correttive

La programmazione di progetto ha una struttura analitica



Ogni progetto dispone di una matrice attività - responsabilità

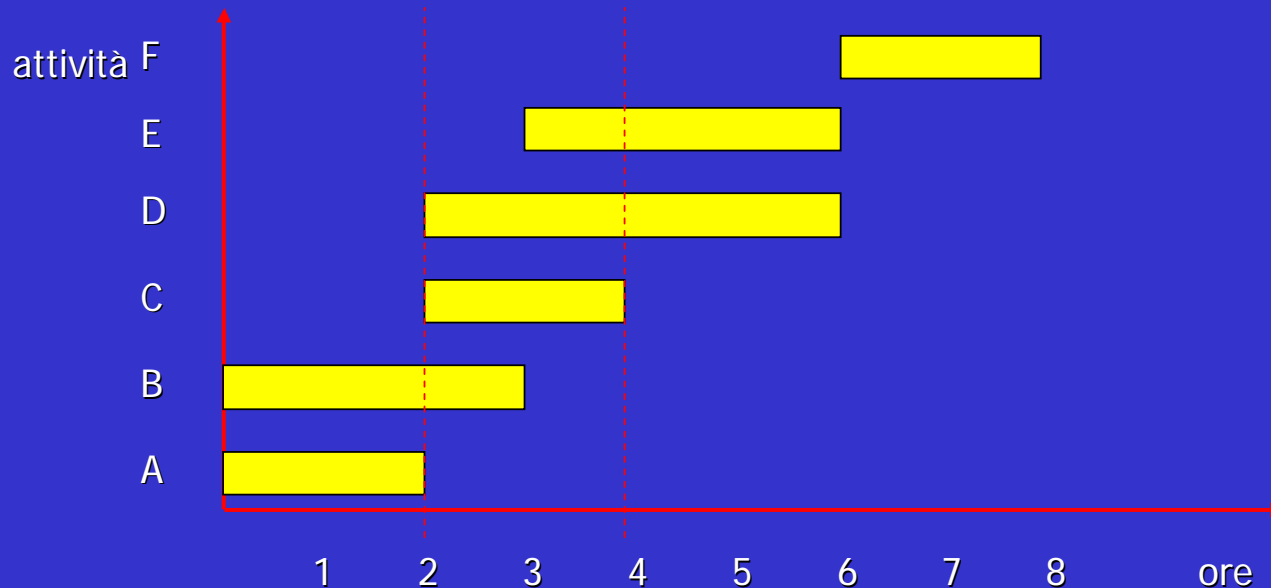


	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1																	
2																	
3		progetto paziente	data inizio	data fine	durata in minuti	fr giorni	fr settim	Risultata	gelata	ppi	oss	ip	Rit	logo	to	altro	
4	accoglienza	raccolta amministrativa															
5		sistemazione in camera															
6		inquadramento infermieristico															
7		inquadramento fisiatrico															
8		inquadramento neuropsicologico															
9	sussistenza	pasti															
10		riassetto camera															
11		distribuzione farmaci															
12		igiene personale															
13		parenti															
14	terapia medica	parametri vitali															
15		farmaci oc															
16		farmaci r															
17		prelievi															
18		medicazioni															
19		aggiornamento cartella															
20		visite controllo															
21	trasporti	sul piano (pasti)															
22		sul piano (igiene)															
23		sul piano (riabilitativa)															
24		in struttura (palestre)															
25		in struttura (diagnostica)															
26		fuori struttura															
27	terapia riabilitati	neuromotoria															
28		logopedica cognitiva															
29		occupazionale															
30		psicologica															
31		aggiornamento valutativo															
32	dimissione	assetto camera															
33		igiene camera															
34		farmaci dimissione															
35		lettera dimissione															
36		procedure rio. Progetto															
37		archiviazione amministrativa															
38																	
39																	
40																	
41																	
42																	
43																	
44																	
45																	
46																	
47																	
48																	
49																	
50																	

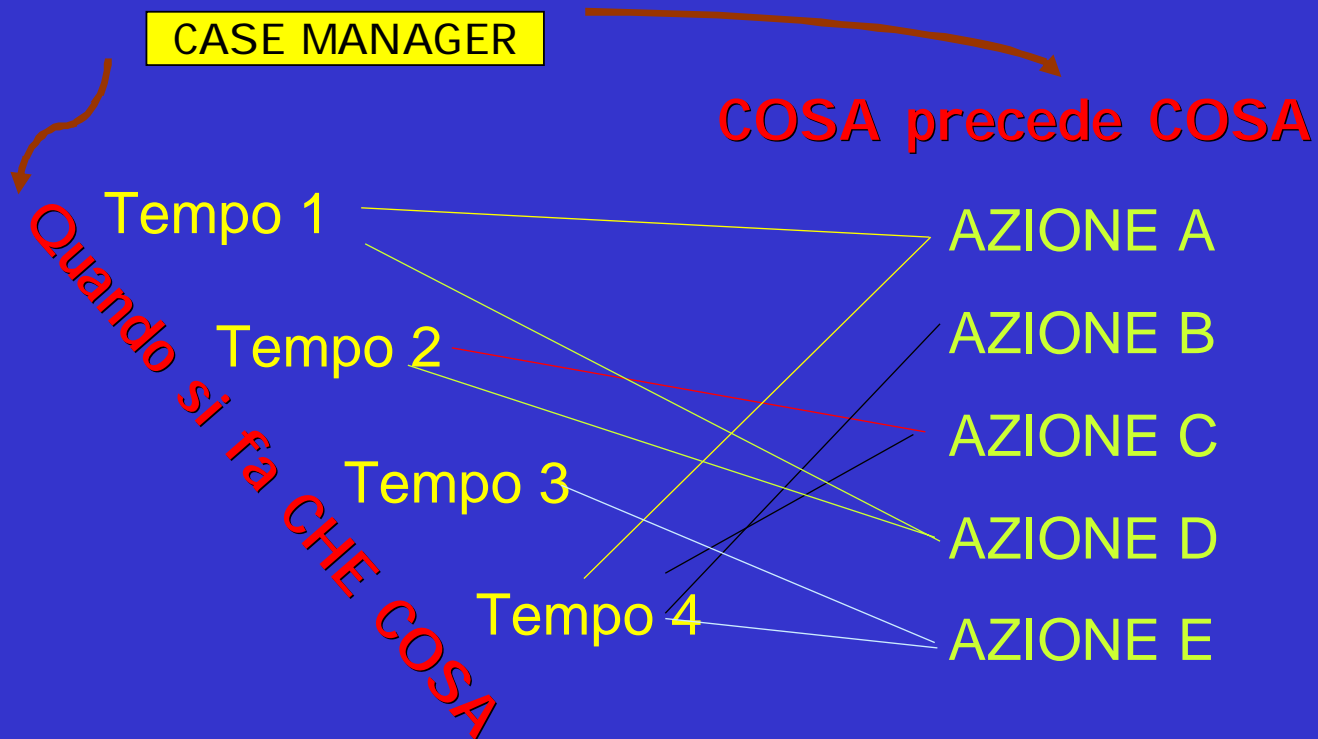
Analogia con il diagramma di Gantt

Il diagramma di Gantt è un diagramma cartesiano a barre che riporta sull'asse delle ascisse il tempo e sull'asse delle ordinate le attività.

L'esempio precedentemente mostrato può quindi essere rappresentato con il diagramma di Gantt come segue.

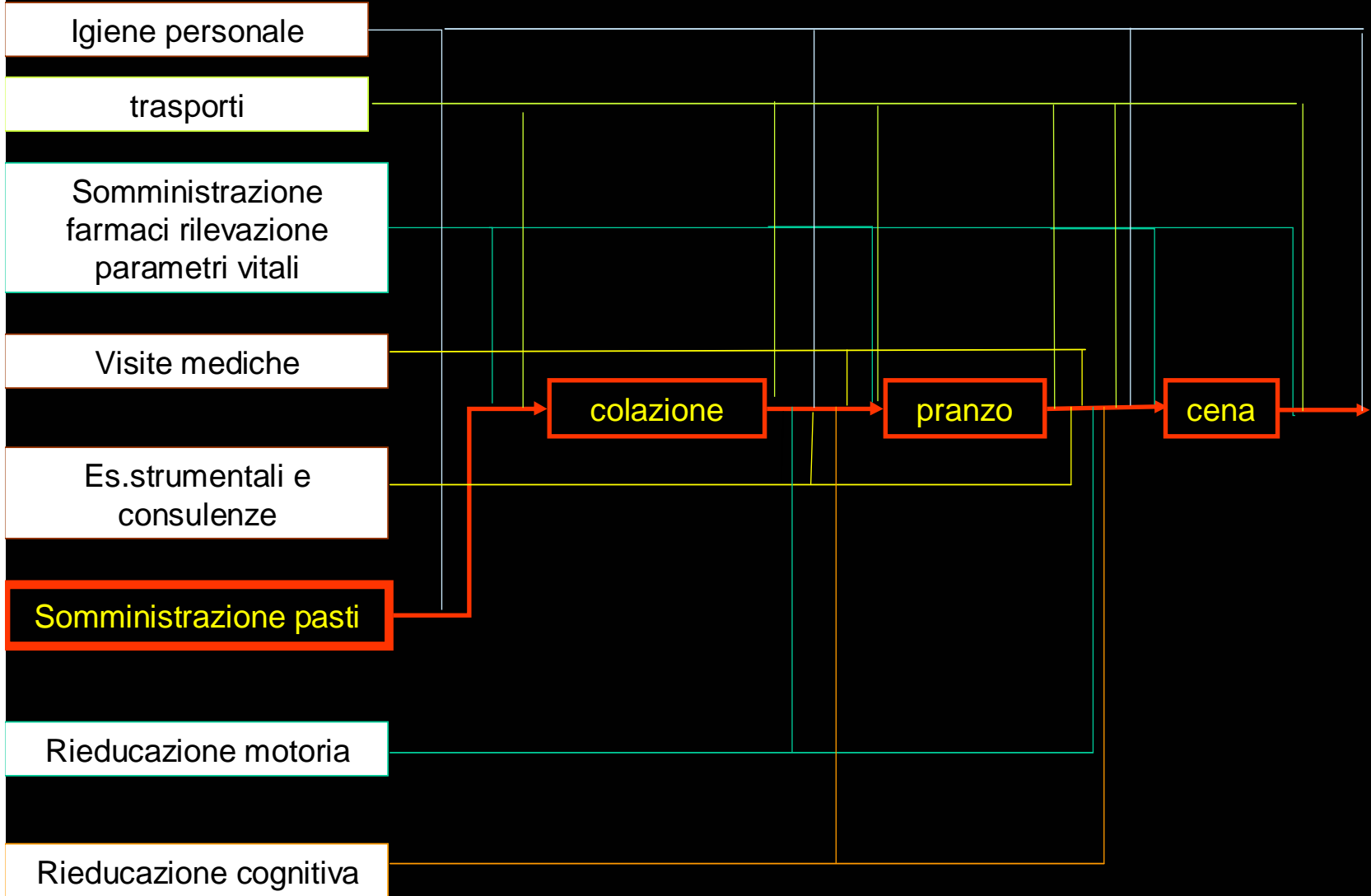


Ogni progetto stabilisce una linea di flusso temporale



WP

Precedenze e successioni temporali



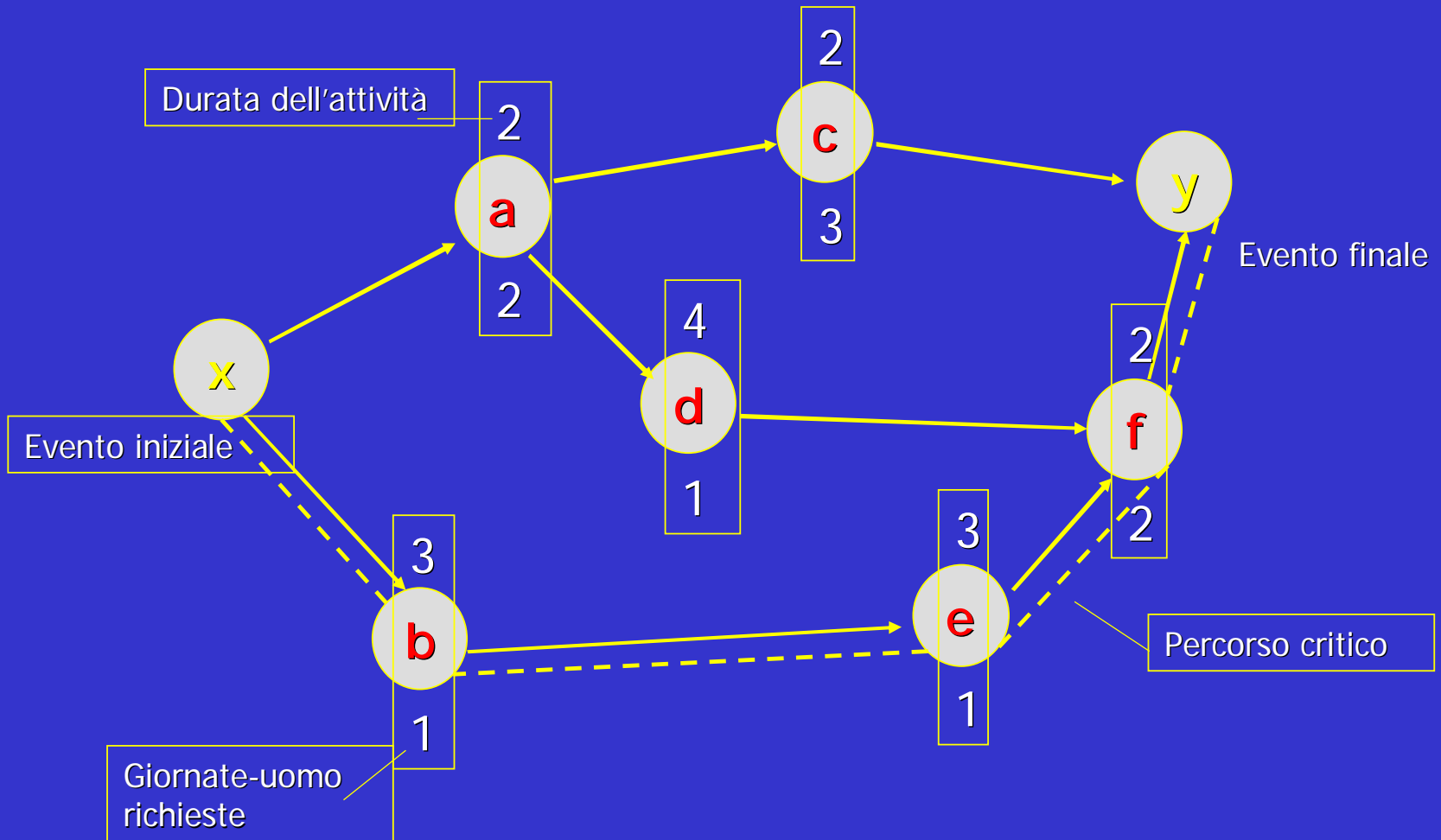
ANALOGIA CON IL DIAGRAMMA DI PERT

Il diagramma reticolare di Pert descrive la **sequenza cronologica** secondo la quale dati eventi devono essere raggiunti se si vuole completare il progetto nel suo complesso. E' composto da :

- un certo numero di **nodi o eventi** (milestones), che si caratterizzano come sottobiettivi, da realizzare se si vuole procedere verso il raggiungimento del risultato finale
- **linee** che congiungono fra loro i vari nodi e che rappresentano le attività.

La **stima del tempo** richiesto per svolgere ognuna di queste attività viene indicato nel diagramma, che riporta anche le risorse da impiegare.

Il diagramma di Pert: esempio



... SCUSATE!
NON HO CAPITO NULLA
DI CIÒ CHE HO DETTO!



Posso
RIPETERE?