



---

## **Collaborazione interprofessionale nel settore sanitario - incentivi e ostacoli nell'esercizio della professione**

Studio commissionato dall'Ufficio federale della sanità pubblica,  
Programma di promozione «Interprofessionalità nel settore sanitario»  
2017–2020

*Breve descrizione riassuntiva*

**Prof. Dr. Sebastian Gurtner  
Miriam Wettstein, MSc Ec**

30.07.2019

# 1 Obiettivi e struttura dello studio



La collaborazione interprofessionale rappresenta uno strumento per affrontare le numerose sfide poste al settore sanitario. Nonostante da anni si sappia che la collaborazione interprofessionale può migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria e l'efficienza economica, questo tipo di collaborazione non è ancora un fatto scontato nell'odierno sistema sanitario. Il presente studio ha affrontato questo problema ed ha analizzato **gli incentivi e gli ostacoli nell'ambito della collaborazione interprofessionale e le misure che potrebbero concretamente contribuire a promuovere gli incentivi e a ridurre gli ostacoli**. Per rispondere al quesito della ricerca si è ricorsi a un modello scientifico di base, che studia i fattori determinanti per l'adozione delle innovazioni, applicato al contesto dell'interprofessionalità. Lo studio è stato suddiviso in quattro fasi di lavoro, ognuna delle quali rispondeva a un quesito specifico mediante appropriati metodi scientifici.



## 2 Risultati dello studio

### Identificazione dei fattori di influenza



In una prima fase sono stati identificati diversi fattori che influenzano la collaborazione interprofessionale sulla base di 45 interviste qualitative con specialisti di varie categorie professionali. Sul piano concettuale, gli ambiti identificati possono essere suddivisi in fattori di influenza organizzativi e individuali, nonché in condizioni quadro legali. I fattori di influenza organizzativi contengono incentivi, barriere e fattori determinanti che si riflettono nelle strutture organizzative delle istituzioni (p. es. prossimità fisica oppure strutture e processi chiari). Quelli individuali descrivono le caratteristiche individuali specifiche che influenzano il comportamento interprofessionale di gruppo (p. es. la fiducia in sé stessi o la competenza professionale). Complessivamente lo studio ha identificato **nove diversi fattori di influenza organizzativi e otto individuali** che promuovono la collaborazione interprofessionale. La legge e l'amministrazione sono stati indicati come terza categoria di fattori di influenza comprendente, in particolare, un'impostazione flessibile delle responsabilità, dell'attività e della retribuzione. Quest'ultima categoria non è stata più presa in considerazione nell'indagine successiva perché tematizzata assai sporadicamente rispetto alle altre due. Nelle interviste non sono state ravvivate differenze sistematiche tra categorie professionali, re-

gioni o settori. Le opinioni delle persone intervistate erano fortemente caratterizzate dalle loro esperienze dirette. La tabella 1 riassume i fattori di influenza identificati.

Tabella 1: Fattori di influenza identificati sulla collaborazione interprofessionale

Fattori di influenza organizzativi	Prossimità fisica dei membri del gruppo, formazione e perfezionamento professionali in comune, incontri istituzionalizzati per scambi periodici, gruppi costanti con personale sufficiente, strutture e processi di collaborazione chiari, consolidamento nella strategia e nella visione, buon esempio di interprofessionalità della dirigenza
Fattori di influenza individuali	Fiducia in se stessi, competenza professionale, apertura e capacità di accettare le critiche, fiducia nei membri del gruppo, capacità comunicativa, conoscenza e comprensione delle altre categorie professionali, pensiero non gerarchico e non legato ai ruoli tradizionali
Condizioni quadro legali	Modalità di fatturazione, impostazione flessibile delle responsabilità

I fattori di influenza identificati sono stati in seguito esaminati in merito alla loro rilevanza in contesti diversi attraverso un'indagine quantitativa cui hanno partecipato 456 persone. Complessivamente sono stati valutati quasi tutti i fattori di influenza con una rilevanza superiore alla media. È comunque possibile stabilire che, tra i fattori di influenza organizzativi, sono ritenuti molto importanti in particolare quelli che richiedono cambiamenti strutturali nell'organizzazione. Pertanto, i fattori di influenza organizzativi **strutture e processi chiari, buon esempio di interprofessionalità della dirigenza e incontri istituzionalizzati per scambi periodici** sono stati ritenuti i più rilevanti. Tra i fattori di influenza individuali, sono stati ritenuti i più rilevanti **l'apertura e la capacità di accettare le critiche, la capacità comunicativa e la fiducia nei membri del gruppo**. Lo studio mostra in dettaglio che sul piano individuale le condizioni rilevanti per l'interprofessionalità sono costituite per la maggior parte da «soft skills», come la capacità comunicativa, ma anche da «hard skills», come la competenza professionale. Non per tutti i fattori di influenza un'analisi comparativa tra i gruppi ha permesso di stabilire differenze significative tra settori lavorativi, regioni linguistiche e categorie professionali. Dal risultato emerge che numerosi fattori di influenza possono essere ritenuti rilevanti a livello globale e indipendentemente dalle caratteristiche di ciascun gruppo.

In un'ulteriore fase sono state elaborate due misure concrete di gestione strategica per i due fattori di influenza organizzativi e individuali ritenuti dai partecipanti come i più rilevanti (**strutture e processi chiari, dare il buon esempio di interprofessionalità da parte della dirigenza, capacità comunicativa, apertura e capacità di accettare le critiche**), la cui potenziale efficacia è stata in seguito valutata in un contesto quasi sperimentale. All'indagine quantitativa hanno aderito 79 partecipanti. Gli scenari sono stati descritti in modo da riflettere l'applicazione di una tale misura in una situazione lavorativa concreta. Quali misure vanno considerati, ad esempio, i corsi di formazione in comunicazione, la comunicazione assistita da ICT, gli incontri formali con la dirigenza o la visualizzazione dei processi nell'ambiente di lavoro. Nel complesso si può sostenere che tutte le misure sviluppate sono ritenute utili e secondo l'opinione dei partecipanti potrebbero portare a **un aumento della collaborazione interprofessionale tra il 34 e il 61 per cento**. Sebbene in media la **comunicazione assistita da ICT** sia ritenuta il metodo più efficace, in ultima

#### Rilevanza dei fattori di influenza



#### Efficacia delle misure di gestione strategica



analisi è il contesto dell'organizzazione a essere determinante per l'efficienza della misura. Inoltre, dalle risposte dei partecipanti è emerso chiaramente che il successo dell'attuazione dipende spesso dai dettagli. Lo sviluppo di guide e standard sembra pertanto essere importante.

#### Elaborazione di aree di intervento



Nell'ultima parte dello studio sono state valutate e discusse le misure elaborate nel quadro di due workshop insieme a rappresentanti di diverse professioni sanitarie, nonché della Confederazione, dei Cantoni e delle associazioni. I risultati di questi workshop sono stati infine trasposti in concrete raccomandazioni di intervento. Nel complesso si può dire che i partecipanti hanno confermato i risultati esprimendo comunque chiaramente che **l'interprofessionalità dipende dal contesto** e di non ritenere opportuna una misura unitaria destinata all'aumento della collaborazione interprofessionale. È stato inoltre segnalato che la legislazione in materia di gerarchia e di conflitto tra responsabilità e perizia professionale continua a essere caratterizzata da vecchi stereotipi. Vengono richiesti indicatori concernenti la collaborazione interprofessionale che creino maggiore trasparenza e permettano un dibattito aperto sull'interprofessionalità applicata nella prassi. Nel secondo workshop con i rappresentanti del mondo politico, il tema era incentrato sul fatto che gli istituti di formazione o le associazioni professionali debbano comunicare meglio, o riorganizzare, i ruoli e le competenze delle figure professionali. È stata inoltre ricordata l'importanza di mettere a disposizione anche risorse temporali per incontri istituzionalizzati e possibilità di scambio informale.

### 3 Aree di intervento

Il successo della collaborazione interprofessionale dipende in ultima analisi dal fatto che le persone attive all'interno delle strutture sanitarie siano messe in grado di collaborare, nel quadro delle norme di legge, in modo efficace e per il benessere dei pazienti. Si tratta di un coinvolgimento comune di tutte le parti interessate direttamente o indirettamente alla fornitura di prestazioni nel settore sanitario. Grazie alle conoscenze acquisite, il presente studio contribuisce alla comprensione di come sia possibile promuovere la collaborazione interprofessionale a vari livelli (individuale, organizzativo, politico), rimuovendo le barriere e creando la base per concrete aree di intervento, ma dando anche lo spunto per studi approfonditi, per esempio sull'efficacia di singole misure in vari contesti.

Le aree di intervento si fondano sui risultati delle fasi di lavoro precedenti e sono da intendere come una loro sintesi. In generale si può sostenere che l'interprofessionalità non è da ritenersi un obiettivo a sé, bensì un mezzo per migliorare la qualità delle cure e il benessere dei pazienti. I fattori di influenza dipendono parzialmente gli uni dagli altri e non sempre possono essere considerati separatamente. Per promuovere la collaborazione interprofessionale in modo ottimale è necessaria una combinazione di misure diverse, aderenti al contesto individuale.

#### Arene di intervento per i fornitori di prestazioni

I fornitori di prestazioni nel settore sanitario devono innanzitutto **creare strutture e processi chiari** nel senso di disciplinamenti precisi delle responsabilità, delle interfacce e delle occasioni di scambio da fissare in guide e documentazioni. Inoltre, i **collaboratori** devono essere **messi nella condizione** di lavorare in modo efficace ed efficiente in seno a gruppi interprofessionali. Questo dovrebbe fare concretamente parte di un programma di sviluppo dei collaboratori, che dovrebbe comprendere, prima di tutto, l'identifi-

cazione delle possibilità di perfezionamento individuale, ma anche corrispondenti misure come il coaching o i sistemi di sostegno tecnico che aiutino i collaboratori a gestire le sfide poste dalla collaborazione interprofessionale.

Cinque aree di intervento riguardano la politica. Innanzitutto è importante promuovere ***la consapevolezza della rilevanza della collaborazione interprofessionale*** a vantaggio della qualità dell'assistenza dei pazienti e della popolazione in generale. In tal senso possono contribuirvi, tra le altre cose, ampie campagne di informazione. In questo contesto la Confederazione potrebbe assumere un ruolo di coordinatrice, ma anche quello di ambasciatrice di ordine superiore. Potrebbe inoltre fungere essa stessa da modello per sottolineare l'importanza del buon esempio da parte della dirigenza per quanto riguarda l'interprofessionalità. Anche se non assume direttamente un ruolo direttivo, la Confederazione può ampiamente sensibilizzare all'interprofessionalità estrapolando il concetto dalla nicchia del settore sanitario e mostrando in prima persona come la collaborazione interprofessionale potrebbe funzionare. Come è già stato accennato durante i workshop, in futuro occorrerebbe sistematicamente ***misurare la collaborazione interprofessionale***. In questo contesto, la Confederazione potrebbe gestire, sul piano istituzionale, il rilevamento e la raccolta dei dati, rendendo accessibili i risultati al pubblico sotto forma di benchmark. Questo permetterebbe ai portatori di interessi come i pazienti, le assicurazioni e le autorità regolatorie di valutare e paragonare di conseguenza i fornitori di prestazioni. Bisogna comunque considerare che la collaborazione interprofessionale non è l'indicatore di un risultato, ma di un processo e va sempre interpretata nel contesto di un outcome importante, come la qualità delle cure o la soddisfazione dei pazienti. In tutte le fasi di lavoro era altresì chiaro che le condizioni quadro legali dovevano riflettere la realtà della collaborazione interprofessionale. Di queste fa parte, in particolare, ***il disciplinamento della responsabilità giuridica***. Tutte le categorie professionali devono essere messe in grado di assumersi la responsabilità dei processi di cura a beneficio del paziente. Inoltre la Confederazione deve provvedere affinché siano creati ***incentivi per la collaborazione interprofessionale***, sia sul piano individuale, sia su quello organizzativo. Incentivi creati opportunamente possono fare in modo che la collaborazione interprofessionale si realizzi in modo ancora più concreto. Gli incentivi possono essere rappresentati da un sistema di indicatori, ma anche da pazienti che desiderano e promuovono loro stessi la collaborazione interprofessionale. Tuttavia vi sono anche incentivi finanziari da parte delle assicurazioni o prescrizioni legali concernenti una quota minima di collaborazione interprofessionale. Anche sul piano individuale le persone necessitano di incentivi per poter agire secondo i principi della collaborazione interprofessionale. Uno di questi incentivi potrebbe essere la messa a disposizione di risorse di tempo dedicate. In questo settore è compito della Confederazione fare in modo che, per esempio nell'ambito dei modelli tariffari delle categorie professionali, il tempo dedicato alle attività interprofessionali di tutte le categorie rilevanti sia adeguatamente fatturato. Infine è anche compito della classe politica assicurare che i ***collaboratori*** siano ***messi nella condizione*** di collaborare interprofessionalmente. Per realizzare questo obiettivo occorre ristrutturare la formazione professionale e lo studio nell'ambito delle professioni sanitarie. Oltre alle conoscenze professionali è sempre più necessario mettere al centro le facoltà interpersonali come la capacità di lavorare in gruppo e in modo orientato a un'efficiente soluzione dei problemi. Una revisione delle formazioni professionali e dei contenuti didattici dei cicli di studio potrebbe rivelarsi una misura importante per promuovere la collaborazione interprofessionale.

## Raccomandazioni di intervento sul piano politico

## 4 Conclusioni

I risultati mostrano che la collaborazione interprofessionale costituisce una struttura multidimensionale, la cui realizzazione richiede l'impegno di tutti i portatori di interessi.