



UNIVERSITÀ DI PARMA

**Master II livello in
MANAGEMENT DEI SERVIZI SANITARI E SOCIO SANITARI**

IL FACILITATORE DI PROCESSI IN UNA EQUIPE DI PSICOLOGI

**Job description di un ruolo in costruzione all'interno di un
servizio socio-sanitario**

Relatore: Chiar.mo Prof. Simone Fanelli

**Co-relatore: Chiar.mo Prof. Mario Cesare
Faini**

**Candidato: Dott.ssa Elena
Soncina**

Anno accademico 2022/2023

Il contesto

ASST Mantova

S.C. Ser.D.

**S.C. Psicologia Clinica e
Territoriale**

ASST Mantova si è costituita con DGR n. X/4495 del 10/12/2015 e attivata a far data dal 01/01/2016 (applicazione L.r. n.23/2015).

- 3 Presidi Ospedalieri
- Polo Territoriale: 4 Distretti; Dipartimento Funzionale di Cure Primarie; Dipartimento Funzionale di Prevenzione; il Dipartimento interaziendale funzionale di Cure Palliative; Dipartimento (gestionale) Salute Mentale e Dipendenze - DSMD (-> L.R. 15/2016).

S.C. Ser.D

- Prevenzione, cura e riabilitazione/reinserimento, prioritariamente di tipo ambulatoriale, a favore di singoli cittadini, coppie e famiglie, che presentino problemi collegati a uso/ abuso/ dipendenza.
- 1 Sede centrale e 5 periferiche.
- Ogni sede ha 1 equipe multidisciplinare, in cui opera almeno un Dirigente psicologo, per un totale di 7 Dirigenti Psicologi in organico.

S.C. Psicologia Clinica e Territoriale

- Fino al 2022 compreso è Struttura Semplice, che si occupa di Psicologia Ospedaliera nelle diverse declinazioni.
- Prevenzione, diagnosi, sostegno, psicoterapia e riabilitazione, destinati alla persona, alla coppia-famiglia, al gruppo, siano essi pazienti o professionisti dell'ASST.
- Dal 2023, ha una duplice natura
 - Gestionale per gli psicologi afferenti alla Psicologia Clinica Ospedaliera, al Consultorio familiare ed alle Case di Comunità
 - Funzionale per gli psicologi afferenti ai Servizi Territoriali del DSMD

Obiettivo

Aree di criticità

Effetti nell'équipe psicologi della S.C. Ser.D.

I cambiamenti nell'assetto organizzativo originati dalla trasformazione in Complessa della Struttura di Psicologia Clinica aziendale, hanno portato delle **aree di criticità**:

- Necessità di trovare nuovi equilibri nell'area del management aziendale
- Resistenze al cambiamento nei professionisti.
- Emergono: insicurezza; timore di perdita di vantaggi professionali o personali; fatica a ridefinire di pratiche e abitudini consolidate.
- Necessità di frequenti incontri e presenza costante da parte delle figure apicali al fine di orientare il processo di cambiamento, cosa complessa da attuare parallelamente, nella pratica quotidiana, in tutte le équipe di psicologi delle diverse Strutture.

La S.C. Ser.D., negli ultimi anni, al suo interno, ha visto la creazione ed il consolidamento della équipe di psicologi afferenti al Servizio, che si riunisce regolarmente al fine di concertare e condividere aspetti organizzativi e professionali specifici del Servizio e di interesse per la professione. Anche in questa équipe, il cambiamento organizzativo ha aperto a: confronti interni, incertezza, confusione e spunti di riflessione.

Aree potenziali

Il Facilitatore di processi

Il cambiamento introdotto con la S.C. psicologia Clinica e Territoriale porta con sé anche delle **aree potenziali**:

- Evoluzione della cultura della presa in carico dei bisogni psicologici
- Creazione di uno spirito di colleganza ed una competenza trasversale alle diverse equipe di lavoro
- Favorisce interconnessioni, scambi e miglioramento nelle collaborazioni sui singoli casi.
- Favorisce lo sviluppo di un know-how aziendale e professionale comune.

Il **Facilitatore di processi nell'équipe di Psicologi**, nel caso in esame, del Ser.D., esperto del Servizio in cui opera :

- Non sostituisce le funzioni di coordinamento, gestionali o organizzative dei Direttori di SC coinvolti
- Ha il compito di favorire la trasformazione culturale, il passaggio comunicativo, il raggiungimento di obiettivi condivisi e le buone prassi.
- Favorisce l'espressione professionale dello specifico contesto, l'armonizzazione con le linee di indirizzo dei Direttori e con i bisogni e le riflessioni emergenti dell'équipe di psicologi del servizio
- Supporta la riduzione dell'impatto del cambiamento organizzativo in atto.

Job Description

Il Facilitatore di processi nell'équipe psicologi della S.C. Ser.D



Incarico di tipo professionale.

L'incarico, si colloca nella SC Ser.D. ed ha valenza sovrastrutturale, in quanto snodo del sistema in cui congiungono due Strutture Complesse afferenti al medesimo Dipartimento.

Si caratterizza per la gestione a livello di struttura complessa di processi operativi, di controllo, di consulenza e/o studio che richiedono altissima competenza tecnico-specialistica sia nell'ambito tecnico scientifico dell'area psicologica che dell'area della gestione di gruppi di professionisti all'interno dei Servizi del SSN.



Svolge la funzione di referente per l'équipe e supporta i Direttori nell'identificare eventuali problematiche e complessità emergenti, per favorire azioni di miglioramento efficaci e tempestive. Monitora ed effettua un reporting costante relativo all'andamento delle attività e del raggiungimento obiettivi.

Opera per minimizzare l'impatto sull'équipe psicologi SerD delle resistenze individuali, gruppali e organizzative, laddove presenti, correlate a cambiamenti organizzativi.

Supporta lo scambio comunicativo tra l'équipe degli psicologi e le Direzioni di SC considerate.

Job Description

Il Facilitatore di processi nell'équipe psicologi della S.C. Ser.D



Requisiti Formali:

Assunzione con anzianità di Servizio di almeno 5 anni, di cui almeno 3 in qualità di Dirigente psicologo presso la SC SerD dell'ASST di Mantova. Valutazione positiva da parte del Collegio Tecnico. Deve essere in organico alla SC SerD di ASST Mantova.

Requisiti professionali:

Il dirigente psicologo deve avere esperienza comprovata nell'area dei Servizi per le dipendenze e conoscenze tecnico-specialistiche legate alla diagnostica ed al trattamento dell'utenza dei Servizi per le dipendenze.

Deve possedere esperienza pregressa nel coordinamento e/o nella facilitazione nei team di lavoro.

Di preferenza deve aver acquisito comprovate conoscenze nell'area del management socio-sanitari.



Il Facilitatore non ha gestione diretta di risorse umane, ma si interfaccia con team operativi e di progetto.

Utilizza la strumentazione che ha già in dotazione nella pratica clinica quotidiana

Job Description

Il Facilitatore di processi nell'équipe psicologi della S.C. Ser.D



Direttore di SC SerD - Dipendenza gerarchica di tipo gestionale.

Direttore di SC Psicologia Clinica e Territoriale - Dipendenza gerarchica di tipo funzionale.

L'incarico è soggetto a valutazione annuale e a fine mandato.

Può proporre e collaborare con i Direttori per la definizione degli obiettivi e delle progettualità di cui ha responsabilità.

Monitora e rendiconta anche attraverso report periodici, concordati con i Direttori, l'andamento delle attività sue proprie.



Equipe di psicologi afferenti alla SC SerD.

Attraverso incontri regolari: armonizzare gli interventi clinici, identificare problematiche e raccogliere riflessioni. Monitora ed orienta le attività volte al raggiungimento degli obiettivi.

Operatori con posizioni di coordinamento del personale del comparto della SC SerD.

Collabora con queste figure negli incontri periodici della SC SerD per concertare e orientare le attività organizzative e gli obiettivi di Servizio, su indicazione della Direzione.

Operatori afferenti a Servizi Sanitari e Socio-Sanitari Territoriali e Ospedalieri di ASST Mantova.

Collegata a progettualità specifiche autorizzate dal/dai Direttori delle SS.CC. di riferimento.

Job Description

Il Facilitatore di processi nell'équipe psicologi della S.C. Ser.D



Operatori afferenti ad Enti Esterni

Autorità Giudiziaria, UEPE, USMM, Servizio Tutela Minori, Servizi Sociali Territoriali, Realtà del Terzo Settore. La collaborazione con queste figure è riferita a progettualità specifiche ed autorizzata dai Direttori di cui alla dipendenza gerarchica.



Ogni obiettivo si intende concordato con i Direttori delle SS.CC. Considerate e, dove opportuno, con gli psicologi dell'équipe del SerD. La figura si pone come interfaccia per la progettazione congiunta con i Direttori della SC Psicologia Clinica e Territoriale e della SC SerD.

Favorire l'espressione professionale degli psicologi delle dipendenze per proporre nuove attività e modelli operativi nello specifico campo di competenza attraverso il case report e/o l'analisi di report sull'attività.

Favorire lo sviluppo professionale, l'attività di ricerca e l'aggiornamento dell'équipe psicologi sulle nuove evidenze scientifiche nell'ambito di appartenenza.

Favorire e monitorare il raggiungimento, da parte dell'équipe psicologi del SerD, di obiettivi e di buone prassi.

Job Description

Il Facilitatore di processi nell'équipe psicologi della S.C. Ser.D



Competenze tecnico specialistiche specifiche per la professione psicologica nell'ambito delle dipendenze

Diffusione e applicazione delle buone pratiche clinico-terapeutiche.

Conoscenza ed applicazione dei Protocolli, delle Procedure e dei PDTA del SerD.

Monitoraggio e reporting relativo alla valutazione degli esiti.

Flessibilità e integrazione organizzativa.

Governo del processo comunicativo e di integrazione dei sistemi aziendali.

Capacità di promuovere lo spirito di appartenenza, di colleganza e di favorire l'orientamento al raggiungimento degli obiettivi.

Conoscenza del contesto organizzativo aziendale e di riferimento



L'introduzione della figura del Facilitatore non avrebbe impatto sui ricavi.



Sostenibilità economica

Ricavi

Costi

Gli aspetti su cui si sono orientati gli aspetti relativi ai costi sono:

- Retribuzione dell'incarico
- Impegno orario
- Prestazioni erogate

Retribuzione dell'incarico

Il CCNL Area Dirigenza sanitaria 2019-2021, definisce i valori annui lordi complessivi per tredici mensilità della retribuzione di posizione parte fissa pari a:

- Incarico di altissima professionalità (art. 22, comma 1, par. II, lett. a) Articolazione interna di struttura complessa (art. 22, comma 1, par. II, lett. a2) -> 11.330,00€
- Incarico professionale di alta specializzazione (art. 22, comma 1, par. II, lett. b) -> 6.695,00€ .

La quota base coincide con quella che il professionista percepirebbe nel regolare svolgimento del suo lavoro, pertanto non graverebbe sui costi legati all'incarico.



Sostenibilità economica

Costi

Impegno Orario

Consideriamo l'impegno, per assolvere alla funzione di facilitatore, il 10% del suo monte ore settimanale -> 10% di 38 = 3,8

-> 3,8 x 52 settimane = **198 ore di impegno annuo**

L'équipe mensile è di 2,5 ore ogni psicologo Ser.D. -> 2,5 x 12 mesi = 30 ore annue

Nell'attualità, per aspetti legati alla reportistica ed all'auto-organizzazione degli incontri d'équipe psicologi Ser.D., possiamo stimare che ogni psicologo (7 totali) utilizzi circa 2 ore/mese. -> 7 x 2 x 12 = 168 ore annue.

168 ore + 30 di équipe = 198 ore annue

Il monte ore di impegno del facilitatore, di fatto, è già per assolvere, in modo confusivo e meno efficace, una parte delle funzioni assolve dal facilitatore.

Prestazioni erogate

Il fatto che il monte ore considerato è già, nel sistema attuale, utilizzato senza prestazioni tariffate, implicherebbe anche una certa garanzia rispetto al fatto che l'inserimento di questa figura non graverebbe in misura significativa sulle prestazioni erogate dalla SC SerD.

Analisi qualitativa

SWOT ANALYSIS

POSITIVO

NEGATIVO

INTERNO

PUNTI DI FORZA

E' di supporto nella gestione di criticità interne all'èquipe.
E' un riferimento chiaro e formalizzato.
Favorisce i passaggi comunicativi tra SSCC ed Equipe di psicologi.
Ha un costo economico che lo rende sostenibile
Favorisce il buon clima professionale e lo spirito di colleganza tra psicologi delle dipendenze

PUNTI DI DEBOLEZZA

Resistenze da parte degli psicologi dell'èquipe, dei Direttori delle SS.CC. coinvolte o aziendali..
Si crea confusione sulla caratterizzazione del ruolo nelle aree tangenziali a quelle dei Direttori delle SS.CC. considerate.
Potrebbe aumentare la complessità organizzativa anzichè semplificarla.

E' un ruolo nuovo e di cui non è stata identificata esperienza simile nel Sistema socio-sanitario Regionale, rappresenta quindi un aspetto innovativo nella governance per quanto concerne i Dirigenti psicologi.
Si possono sviluppare strumenti per la valutazione di efficacia percepita nell'èquipe di psicologi della SC SerD e rimodularne eventualmente le caratteristiche in fase di rivalutazione a fine mandato.

Cambiamenti legislativi o orientamenti del management lombardo potrebbero cambiare gli equilibri aziendali rispetto all' Struttura Complessa ed alla possibilità di introdurre questa figura.
Problemi legati alla sostenibilità economica.

OPPORTUNITA'

MINACCE

ESTERNO

Rivalutazione dell'Incarico

La valutazione della Performance individuale

L'incarico è soggetto a valutazione annuale ed a valutazione finale a scadenza del mandato.

- Valutazione di efficacia del ruolo
- Raggiungimento obiettivi definiti

In prossimità della scadenza dell'incarico sarà rivalutata anche la necessità di riproporre con le medesime caratteristiche la figura professionale in oggetto ed eventualmente rimodularla sulla base dei bisogni organizzativi e delle professionalità presenti.

Possibile valutazione integrativa aggiuntiva

- Da parte dei professionisti dell'équipe psicologi SerD
- Questionario anonimo con cui indagare quanto il facilitatore:
 - ✓ Ha contribuito nel rendere più fluido il passaggio informativo
 - ✓ Ha contribuito a prevenire e/o gestire positivamente conflitti e complessità
 - ✓ È stato chiaro nel comunicare limiti e possibilità dell'incarico
 - ✓ Ha operato per migliorare il benessere organizzativo e professionale degli psicologi dell'équipe.
 - ✓ È stato da ostacolo al passaggio comunicativo ed alla gestione delle dinamiche d'équipe.
 - ✓ A ciò andrebbe aggiunta una parte descrittiva sulle aree di miglioramento, le criticità rilevate e gli aspetti efficaci nel periodo.

Quali vantaggi?

Produttività
Efficienza
Efficacia
Appropriatezza

Il facilitatore interviene su processi legati allo sviluppo delle aree correlate alla performance.

L'aumento del senso di appartenenza alla struttura e la maggiore conoscenza e comprensione del funzionamento del SSN, implicano un maggiore investimento verso l'organizzazione e quindi un maggiore impegno nella pratica clinica e nel buon funzionamento della struttura.

Ciò si ottiene anche supportando l'attribuzione di significato per l'area di competenza psicologica della declinazione di obiettivi aziendali e di budget.

→ Maggiore produttività, maggiore probabilità di raggiungere gli obiettivi di budget, aziendali e individuali in modo più efficiente.

La condivisione di buone prassi operative e lo sviluppo di modelli organizzativi maggiormente integrati, concorrono a migliorare qualitativamente le prestazioni erogate.

→ Maggiore efficienza, efficacia e appropriatezza.

Favorire la cultura della qualità e del risk management, che origina in ambiente ospedaliero, implica intervenire su aree di rischio clinico e di miglioramento aziendale e professionale allargandole all'area dei servizi socio sanitari territoriali.

→ Appropriatezza ed efficienza.

Quali vantaggi?

#2

**Migliorare
immagine aziendale
Aumentare il
consenso**

Implementare l'attitudine alla ricerca scientifica ed alla pubblicazione scientifica, promuovere lo sviluppo di pensiero proattivo e progettuale, può apportare migliorie nella pratica clinica e favorire lo sviluppo di reti ed interconnessioni intra ed extra aziendali.

→ Favorire l'immagine aziendale ed aumentarne il consenso sia in ambito scientifico che territoriale.

Mediare i possibili conflitti interni all'équipe di psicologi del Ser.D. o tra l'équipe e l'organizzazione, ovvero gestire problemi e criticità, influisce sulla pratica clinica quotidiana e riprende quanto nel primo punto collegato all'investimento ed al senso di appartenenza, ma si ricollega anche alla possibilità di sviluppo di pensiero proattivo e di una progettualità.

→ Maggiore efficienza, efficacia e produttività.

Tutti i processi sopra descritti, unitamente all'interscambio ed all'implementazione di reti promuove azioni a vantaggio del cittadino, nella misura in cui bisogni emergenti, nella specifica tipologia di utenza di un Servizio, possono essere letti e condivisi, attuando un processo di generalizzazione e, quindi, di anticipazione nei tempi di risposta, non solo come singolo, ma anche come sistema socio-sanitario. L'utenza, pertanto, trova una risposta più appropriata, rapida ed efficace.

Conclusioni

**Livello Organizzativo –
istituzionale**

Livello Clinico

Livello di Processo

Livello Economico

L'introduzione del facilitatore di processi risponderebbe a una evoluzione dell'interesse e dell'orientamento politico recente (bonus psicologico; Psicologo di base e/o di Comunità) che inizia a vedere la figura dello psicologo come promotore di salute.

L'analisi economica ci mostra che la figura porterebbe ottimizzazione delle risorse, assenza di impatto negativo sulle prestazioni e miglioramento dei passaggi comunicativi e di rete, minimizzando quindi i costi aggiuntivi ipotizzati. -> **Livello economico**

Supporterebbe lo sviluppo di buone prassi e di una cultura psicologica aziendale.

Favorirebbe il processo di miglioramento della performance che produce vantaggi in termini di produttività, efficienza, efficacia, appropriatezza, immagine aziendale e consenso.



THANK YOU

FOR YOUR

ATTENTION