



Raccomandazioni sulla collaborazione intersettoriale per la promozione della salute e la prevenzione delle malattie

Le raccomandazioni rientrano nel Work Package 5 della Joint Action CHRODIS PLUS, finanziata dal Terzo programma per la salute della Commissione Europea (<http://chrodis.eu/>)

Premessa

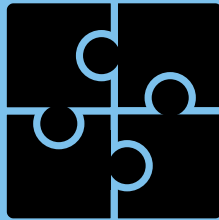
- Il carico di malattia dovuto alle patologie croniche in Europa è in continua crescita. Una delle principali sfide che i governi nazionali devono affrontare è la gestione dei fattori di rischio legati a uno stile di vita sedentario, all'abuso di alcol, al tabagismo e a un'alimentazione scorretta.
- I fattori di rischio sono complessi e richiedono una collaborazione intersettoriale, al fine di rafforzare la promozione della salute, contrastare i determinanti sociali e ridurre la prevalenza delle malattie croniche. In molti Paesi europei ci sono buoni esempi di collaborazione intersettoriale con cui si affrontano i fattori di rischio e si promuove la salute.
- Attraverso sondaggi, workshop e interviste, la Joint Action CHRODIS PLUS ha individuato i fattori di successo della collaborazione intersettoriale, interna ed esterna al sistema sanitario, in venti buone pratiche messe in atto da quattordici Paesi.
- Si è poi proceduto a esaminare i meccanismi che hanno determinato il successo della collaborazione intersettoriale e che, pur variando profondamente a seconda del contesto, facilitano la comprensione degli elementi effettivamente replicabili.
- Ne sono state tratte sette raccomandazioni, ritenute essenziali per stimolare una collaborazione intersettoriale efficace finalizzata al miglioramento delle attività di promozione della salute:

1. [Collegare gli obiettivi della collaborazione alle principali politiche esistenti, sollecitando attivamente il sostegno politico](#)
2. [Definire una visione condivisa del problema da risolvere, allineata agli obiettivi organizzativi](#)
3. [Creare un efficace mix di partner, diversi per esperienza e competenze](#)
4. [Costruire ponti tra settori e discipline grazie a una leadership efficace](#)
5. [Mantenere vivo l'impegno dei partner della collaborazione in tutti i settori](#)
6. [Ricorrere a un approccio programmato/sistematico adatto a tutti i partner](#)
7. [Garantire la presenza di risorse sufficienti a sostenere la collaborazione](#)

Guida alle raccomandazioni

- Per ogni raccomandazione vengono descritti il razionale ("Perché") e le azioni/i passi da compiere ("Come")
- Alla voce "Come" vengono analizzati non solo i fattori di successo, ma anche le barriere da superare e le lezioni tratte (si rimanda a <http://chrodis.eu> per la relazione)
- Per ogni raccomandazione viene fornito un esempio di buone pratiche, che descrive nel dettaglio uno o più azioni/passi elencati in "Come"
- Pur basandosi sulle pratiche, le raccomandazioni non sono standardizzate: quello che funziona in una pratica può non funzionare in un'altra, in virtù del contesto o della fase del processo di collaborazione
- Le raccomandazioni sono parzialmente interdipendenti

Le raccomandazioni vengono riportate dalla pagina seguente.



1. Collegare gli obiettivi della collaborazione alle principali politiche esistenti, sollecitando attivamente il sostegno politico



Perché?

Il sostegno politico è un prerequisito per l'allocazione delle risorse necessarie all'implementazione e alla sostenibilità dei programmi di promozione della salute. Per ottenerlo, gli obiettivi della collaborazione devono essere in linea con le principali politiche in vigore.



Come?

- Assicurarsi che i documenti di pianificazione contengano riferimenti a politiche rilevanti
- Allinearsi agli obiettivi del sistema sanitario
- Sfruttare i cambiamenti di sistema già in atto



Esempio: Azione locale per la salute (Local Action in Health - RELAS), Andalusia, Spagna (dal 2008 a oggi)

La Comunità autonoma andalusa (Spagna) applica una strategia omnicomprensiva nota come *Local Action in Health* (RELAS), basata su un approfondito processo di incentivazione alla creazione di alleanze in seno alle municipalità andaluse, con il coinvolgimento di sindaci, consigli comunali, stakeholder e, soprattutto, dei cittadini. È uno spazio comune a cui tutte le parti coinvolte possono contribuire e cooperare e rappresenta l'impegno del settore pubblico andaluso a favore di una collaborazione intersettoriale per la salute in tutti i territori.

Per implementare l'approccio *Health in All Policies*, è stato concepito un piano di lavoro locale (*Plan of Local Action in Health*), realizzato e applicato al contributo dei potenziali partner coinvolti, insistendo particolarmente sulla partecipazione della cittadinanza. I partner hanno un ruolo attivo in tutte le fasi di stesura del *Plan of Local Action in Health*, che costituisce lo strumento di base per la pianificazione, la gestione e il coordinamento di qualsiasi intervento rilevante per la sanità pubblica della municipalità.

La raccomandazione è quella di sottoporre il Plan of Local Action all'approvazione del Consiglio Comunale, organo di governo sostenuto da tutte le forze politiche rappresentate all'interno della municipalità. Così facendo, infatti, si garantisce l'allocazione delle risorse necessarie per un periodo di 4-5 anni.



2. Definire una visione condivisa del problema da risolvere, allineata agli obiettivi organizzativi

PERCHÉ?

Perché?

Il coinvolgimento di tutti i partner è essenziale per una collaborazione di successo. Convenire sul problema da affrontare e definire una visione condivisa di come risolverlo favorisce tale coinvolgimento e produce risultati. Inoltre, il dibattito consente ai professionisti di organismi e, possibilmente, settori diversi di sviluppare un linguaggio comune con cui dialogare delle principali questioni e delle possibili soluzioni.



COME?

Come?

- Fare appello a un comune senso di urgenza per risolvere un problema o condividere interessi
- Convenire sul fatto che la collaborazione intersettoriale sia una delle soluzioni al problema
- Giungere a un'effettiva comprensione reciproca delle norme, dei valori e dei ruoli, creando fiducia
- Ricorrere a un leader lungimirante, accettato da tutte le parti in causa
- Coinvolgere un facilitatore/coordinatore esperto



ESEMPIO

Esempio: Overvecht in Salute, assistenza socio-sanitaria integrata (Healthy Overvecht, Integrated Medical and Social care), Olanda (dal 2006 a oggi)

Questa collaborazione è stata avviata in un quartiere svantaggiato della città olandese di Utrecht (Utrecht Overvecht), in risposta alle esigenze degli operatori sanitari di base attivi nella zona (medici di medicina generale, fisioterapisti, ostetriche, Servizi di Cure Pediatriche, Servizi Municipali di Sanità Pubblica e infermieri distrettuali), tutti costretti a subire forti pressioni e a lavorare in condizioni, a loro detta, insostenibili. Operatori, municipalità e altre organizzazioni condividevano il senso di urgenza ed erano decisi a risolvere insieme il problema. Hanno, quindi, definito una visione condivisa su come risolvere la questione, accordandosi, per esempio, sull'utilizzo di un unico modulo di colloquio clinico (modulo 4D) per la mappatura sistematica delle problematiche dei rispettivi pazienti. Nel compilare il modulo 4D, l'operatore e il paziente valutano insieme i punti di forza a livello fisico, mentale, sociale e relazionale e quali sono, invece, le criticità. Si è anche provveduto a creare linee dirette di comunicazione tra i vari settori: gli operatori socio-sanitari (per esempio, assistenti sociali e team di quartiere) oggi utilizzano lo stesso modulo di colloquio con i propri clienti e condividono le informazioni raccolte con gli operatori sanitari di base, approfittando del fatto che i clienti/pazienti spesso si sovrappongono. Il lavoro è reso così più efficiente e il carico lavorativo di ciascuno viene alleggerito. Al momento, la collaborazione ha un "quadruplice obiettivo": migliorare la salute percepita dei pazienti, l'efficacia della cura, la qualità dell'assistenza e la soddisfazione sul lavoro dei professionisti coinvolti. Grazie al successo di Healthy Overvecht, lo stesso progetto è in prova in altri dodici quartieri svantaggiati delle città di Utrecht, Rotterdam, Amsterdam e L'Aia fino al dicembre 2020.



3. Creare un efficace mix di partner, diversi per esperienza e competenze

PERCHÉ?

Perché?

Per essere in grado di raggiungere efficacemente la popolazione target, la collaborazione dovrebbe coinvolgere tutte le parti in grado di influenzarne il comportamento in materia di salute.



COME?

Come?

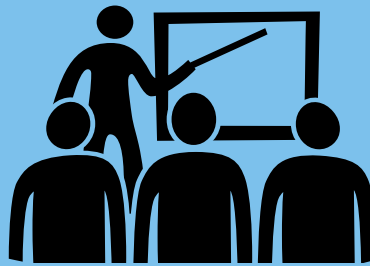
- Identificare e coinvolgere partner strategici, che abbiano accesso e/o esperienza con la popolazione target
- Sfruttare i partner esistenti e le reti di cooperazione disponibili
- Concedere il tempo necessario alla costruzione di nuove relazioni
- Coinvolgere dall'inizio rappresentanti della popolazione target e della comunità
- Ricorrere a metodi standard per la mappatura degli stakeholder



ESEMPIO

Esempio: La Rete lombarda per la promozione della salute sui luoghi di lavoro (Workplace Health Promotion – WHP Network), Italia (dal 2011 a oggi)

La Rete WHP della Lombardia, membro dell'European Network for Workplace Health Promotion, costruisce partnership a stakeholders multipli e promuove collaborazioni a livello sia orizzontale sia verticale, affiancando il settore pubblico a quello privato. Si prefigge di unificare gli sforzi dei datori di lavoro, dei dipendenti e della società, al fine di migliorare la salute e il benessere sui luoghi di lavoro. Tra i principali partner che hanno avviato la collaborazione per realizzare interventi sostenibili figurano: Fondazione Sodalitas (Partner nazionale di CSR Europe), Confindustria Lombardia, sindacati e Servizio Sanitario Regionale a vari livelli organizzativi e strutturali. La comunità e i target di riferimento sono stati coinvolti sin dall'inizio nel processo di collaborazione e nel programma di implementazione sui luoghi di lavoro. Inoltre, il manuale riservato alle società che aderiscono alla rete raccomanda di coinvolgere subito i dipendenti e altri soggetti in ruoli chiave, in modo da pianificare il programma e selezionare le buone pratiche in base alle loro esigenze specifiche. È possibile coinvolgere, a vario titolo, anche altri partner: associazioni di professionisti, organizzazioni senza scopo di lucro (in particolare se promuovono attività sociali e sportive oppure hanno esperienza in temi sanitari specifici come, per esempio, la cessazione del fumo), municipalità, comunità scientifiche e università. Grazie a questo progetto di collaborazione, il sistema sanitario ha aumentato le proprie competenze in fatto di interazione con altri ambiti della società (per esempio con il mondo aziendale), riconoscendo i propri limiti nell'influenzare alcuni pluri-sfaccettati determinanti della salute.



4. Costruire ponti tra settori e discipline grazie a una leadership efficace

PERCHÉ?

Perché?

La *leadership* è un aspetto fondamentale, strettamente legato a rapporti di lavoro solidi e a processi collaborativi trasparenti. Se efficace, favorisce la fiducia e rapporti lavorativi sani tra i partner della collaborazione.



COME?

Come?

- Individuare un esponente locale adatto a diventare *leader* o a sostenere il *leader*
- Ricorrere a più *leader* e a più forme di *leadership* nelle diverse fasi della collaborazione
- Reclutare una persona motivata, con doti di *leadership* e coordinamento, che:
 - comprenda il linguaggio degli "altri",
 - abbia buone competenze in ambito di gestione di progetti e processi,
 - garantisca l'efficacia della comunicazione e dello scambio di informazioni attraverso l'utilizzo di sistemi informatici e delle tecnologie.



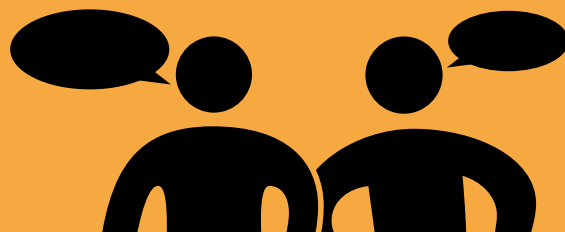
ESEMPIO

Esempio: Il Processo verso l'Ungheria libera dal tabagismo— Controllo del tabagismo in pratica (The Process Towards a Smoke-Free Hungary – Tobacco Control in Practice), Ungheria (dal 2011 a oggi)

Da fervente sostenitore della lotta al tabagismo, il Primo Ministro ungherese era convinto che firmare un trattato internazionale non bastasse: lo si doveva anche implementare. Da allora, nel Paese si è provveduto alla redazione di linee guida, raccomandazioni e protocolli volti a garantire il controllo del tabacco, secondo la Framework Convention on Tobacco Control dell'OMS. Inoltre, il ruolo di coordinatore è stato affidato a una persona in possesso delle informazioni e delle competenze necessarie in questo campo. Nonostante l'elevato turnover che solitamente caratterizza i professionisti del settore, il soggetto in questione è in carica da oltre 30 anni ed è una presenza costante nella lotta al tabagismo. Oggi funge da coordinatore tra le unità di supporto, i ministeri e le organizzazioni non governative.

Lavora, poi, come Health Promotion Programme Manager del National Health Programme e coordina le attività ungheresi per la prevenzione e la cessazione del fumo. In qualità di Hungarian Focal Point for Tobacco Control, si occupa della stesura dei piani legati alla lotta al tabagismo nel breve, medio e lungo termine, della definizione di linee guida professionali e metodologiche e della preparazione di raccomandazioni sulla salute pubblica e sui suoi sviluppi. È responsabile dell'elaborazione di metodologie per programmi riservati ai professionisti, della creazione e del mantenimento di banche dati contenenti leggi, norme e istruzioni per l'uso, della supervisione della raccolta di indicatori sociali, economici e sanitari legati al consumo di tabacco, della conduzione di ricerche, svolgendo anche compiti organizzativi e di coordinamento.

Inoltre, è ideatore e leader dello Smoking Prevention Programme for Kindergarten Children (età 3-6 anni), introdotto in un terzo degli asili ungheresi e dello Smoking Prevention Programme for Primary School Children (età 6-10 anni), operativo in un quarto delle scuole elementari del Paese. Grazie a queste collaborazioni sono state intensificate anche altre attività di promozione della salute, al di fuori dal controllo del tabacco.



5. Mantenere vivo l'impegno dei partner della collaborazione in tutti i settori

PERCHÉ?

Perché?

Mantenere vivo l'impegno dei partner, tenendoli informati, motivandoli, dando loro fiducia e favorendo così il coinvolgimento di tutti i soggetti, è cruciale per il successo di una collaborazione.



COME?

Come?

- Formalizzare la collaborazione, prendendo accordi precisi sul ruolo e sulle responsabilità dei partner
- Creare situazioni "win-win" (vantaggi reciproci e condivisi) per i partner della collaborazione
- Creare appositi canali di comunicazione (ad esempio, fornire informazioni a chi partecipa alla collaborazione, organizzare riunioni, gestire un sito Internet e/o pubblicare regolarmente newsletter)
- Distribuire responsabilità tra i professionisti, servendosi di un approccio bottom-up
- Motivare i professionisti coinvolti, per esempio offrendo feedback sui progressi fatti verso la visione condivisa
- Celebrare i piccoli progressi ottenuti nel breve, aspirando a successi sostenibili di più lungo termine
- Organizzare incontri dal vivo, laddove possibile, per aiutare i soggetti provenienti da discipline e settori diversi a conoscersi anche a livello personale e informale



ESEMPIO

Esempio: Il Progetto VESOTE, Finlandia (2017 - 2018)

Il Progetto VESOTE rinforza e sviluppa indicazioni efficaci sullo stile di vita per target specifici in ambito socio-sanitario. Le attività di sviluppo si concentrano su attività fisica, alimentazione e sonno e si prefiggono di rendere i finlandesi più attivi fisicamente, meno sedentari, con un'alimentazione più varia, una dieta più sana e un sonno migliore.

I comuni della regione del Northern Ostrobothnia hanno firmato un accordo condiviso che rafforza la cooperazione tra operatori sociali e sanitari, nonché tra operatori sociali e sanitari e professionisti di altri settori. La popolazione target è composta principalmente da persone in età lavorativa - adulti obesi e pazienti con problemi circolatori - nonché da soggetti a rischio di sviluppare malattie cardiovascolari. Il progetto ha creato nuovi gruppi di cooperazione, rafforzando le attività di quelli esistenti. Uno dei fattori di successo è stata la comunicazione attiva. All'inizio del progetto, il Responsabile Sviluppo del distretto ospedaliero in questione ha approvato il piano di comunicazione predisposto. La comunicazione è stata "goal-oriented". I leader del progetto hanno cercato gli strumenti adatti e l'aiuto di esperti di comunicazione, ottenendo la giusta visibilità sui media regionali (i canali utilizzati sono stati diversi, compresi una rivista locale e Facebook). Il progetto ha dato nuove prospettive e competenze ai professionisti della sanità. Si auspica che la cooperazione continui in futuro. Molti attori hanno promesso di partecipare a partnership di lunga durata e la loro volontà di agire si è rafforzata. Infine, è partita un'iniziativa per l'apertura di un centro di formazione permanente.



6. Ricorrere a un approccio programmato/sistematico adatto a tutti i partner

PERCHÉ?

Perché?

L'uso di un approccio sistematico basato su evidenze scientifiche e sull'esperienza pregressa migliorerà l'implementazione della collaborazione in ogni settore. Inoltre, un approccio sistematico dovrebbe consentire a tutti i partner di unire gli sforzi per la promozione della salute, aumentando l'efficacia del programma.

COME?

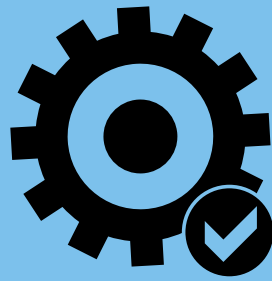
Come?

- Identificare un quadro o modello teorico utilizzabile in settori diversi
- Identificare un quadro o modello teorico adattabile a contesti locali
- Rafforzare la collaborazione come processo iterativo e adattivo
- Condividere esperienze e imparare dalle stesse
- Coinvolgere esperti e altri soggetti che abbiano compiuto sforzi simili
- Replicare e adattare, laddove necessario, le buone pratiche che hanno avuto successo

ESEMPIO

Esempio: Giovani in peso forma (Young People at a Healthy Weight - JOGG), Olanda (dal 2014 a oggi)

JOGG è un programma basato su un precedente progetto francese (EPODE), che si è nel frattempo evoluto. Obiettivo del JOGG è quello di permettere ai bambini di crescere in buona salute, utilizzando un approccio integrato a livello sia nazionale sia locale per raggiungere chi è in sovrappeso. In ambito locale, JOGG sostiene un approccio in cui genitori e operatori sanitari, negozianti, aziende, scuole e autorità locali uniscono le forze per garantire che i giovani mantengano uno stato ponderale ottimale ai fini della salute. L'approccio del JOGG olandese si basa su cinque pilastri: sostegno politico e governativo, collaborazione tra settore pubblico e privato (partnership pubblico/privato), marketing sociale, supporto e valutazioni scientifici, collegamento tra prevenzione e sanità. Nonostante alcuni elementi predefiniti come i cinque pilastri di cui sopra, il programma è in grado di adattarsi al contesto locale, tanto che vi hanno già aderito oltre 140 comuni e 30 enti sociali e aziende. JOGG è un'organizzazione finalizzata all'apprendimento e mantiene i contatti con i partner, per discutere i progressi della collaborazione. Se necessario, gli accordi vengono modificati o interrotti. Inoltre, un ente indipendente monitora gli sforzi compiuti dal JOGG per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.



7. Garantire la presenza di risorse sufficienti a sostenere la collaborazione

PERCHÉ?

Perché?

Per stabilire una collaborazione sostenibile, è importante che le risorse (tempo dedicato, personale qualificato e finanziamenti) siano e rimangano disponibili. La distribuzione di tali risorse dovrebbe essere trasparente ed equa per tutti i partner.



COME?

Come?

- Descrivere le risorse necessarie e quelle ottenute, per favorire la trasparenza della loro distribuzione ai diversi partner
- Allocare (ore di lavoro del) personale alla collaborazione
- Garantire la formazione di dirigenti e operatori
- Acquisire o incrementare risorse strutturali (risorse umane o finanziamenti)
- Comunicare le economie di spesa o altri risultati efficaci



ESEMPIO

Esempio: Servizi di cessazione del fumo per pazienti con disturbi mentali e abuso di sostanze (Tobacco Cessation Services for Patients with Mental Health Disorders and Substance Abuse), Finlandia (2017 - 2018)

La Finnish Lung Health Association (Filha) aveva un'idea progettuale che si è potuta concretizzare quando l'associazione ha avuto accesso a un meccanismo di finanziamento adatto (ovvero un programma governativo per la diffusione delle buone pratiche). Il progetto puntava a stabilire cosa facessero i distretti ospedalieri in tema di cessazione del fumo tra i pazienti con malattie mentali e quelli con problemi di dipendenza, sviluppando poi degli interventi su scala regionale. L'obiettivo finale era quello di migliorare l'aiuto fornito ai malati mentali e ai pazienti con una storia di abuso di sostanze per smettere di fumare. I distretti ospedalieri hanno, quindi, sviluppato modelli propri, che hanno consentito di avviare una collaborazione tra cure primarie, cure specialistiche e ONG. Un addetto regionale, appositamente assegnato, in part-time, a questo progetto in ogni distretto ospedaliero partecipante, ha tenuto dibattiti e formato il personale in diversi reparti in collaborazione con Filha. Lo stesso addetto ha collaborato con le ONG locali che, per competenza, avessero contatti con esperti. Sono stati organizzati corsi nei distretti ospedalieri coinvolti ed è stato messo a disposizione un corso online di 2 ore, che il personale era tenuto a seguire. A questo punto, l'addetto regionale si è recato nei reparti di cure primarie e in quelli del distretto ospedaliero di sua competenza, convincendo i dipendenti a partecipare ai corsi di formazione. Ha, inoltre, colloquiato con gli operatori su questioni pratiche legate al tema dei servizi per la cessazione del fumo, per aiutarli a risolvere eventuali problemi. Ora che il progetto si è concluso, alcuni distretti ospedalieri stanno predisponendo risorse interne per poter finanziare l'addetto regionale avendo riconosciuto il valore di questo progetto.



CHRODIS+

IMPLEMENTING GOOD PRACTICES FOR CHRONIC DISEASES

Autori

Djoeke van Dale¹, Lidwien Lemmens¹, Marieke Hendriksen¹, Heather Rogers², Nella Savolainen³, Edit Marosi⁴, Péter Nagy⁴, Michela Eigenmann⁵, Lina Papartyte⁶, e Ingrid Stegeman⁶

1. National Institute of Public Health and Environment, 3720 BA Bilthoven, Paesi Bassi
2. Biocruces Bizkaia Health Research Institute, Barakaldo, Spagna e Ikerbasque Basque Foundation for Science, Bilbao, Spagna
3. National Institute for Health and Welfare, FI-100271, Helsinki, Finlandia
4. National Institute of Oncology, 1122 Budapest, Ungheria
5. Foundation IRCCS Neurological Institute 'Carlo Besta', 20133 Milano, Italia
6. EuroHealthNet, 1000 Bruxelles, Belgio

Ringraziamenti

Gli autori vogliono ringraziare tutti i partecipanti al Work Package 5 - Health Promotion and Disease Prevention della Joint Action CHRODIS PLUS per il contributo fornito alla raccolta delle buone pratiche, all'identificazione dei fattori di successo e alla formulazione delle raccomandazioni sulla collaborazione intersettoriale, oltre che per le osservazioni fatte pervenire durante la fase di finalizzazione di questa relazione. Il loro ringraziamento va anche a tutti gli intervistati che hanno collaborato all'attuazione delle buone pratiche, nonché ai partecipanti ai due workshop per l'apporto fornito.

Finanziamenti



CHRODIS PLUS è un'iniziativa triennale (2017-2020), che fa capo al Terzo programma per la salute finanziato dalla Commissione Europea e dalle organizzazioni partner aderenti, in conformità all'Accordo di sovvenzione n. 761307 CHRODIS PLUS (<http://chrodis.eu/>).