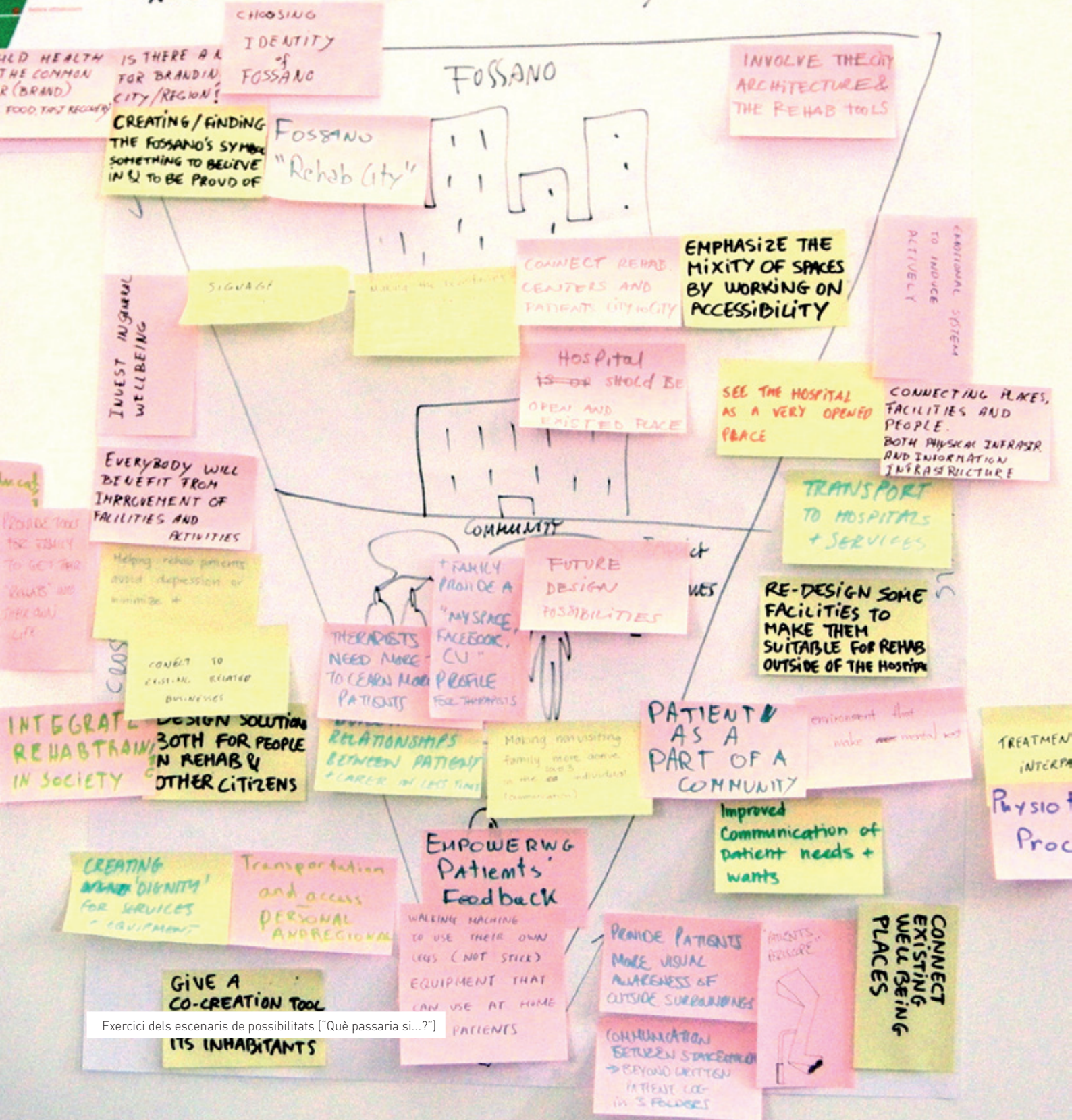


# REHABILITATION

## IDENTIFYING HOTSPOTS

Where could we intervene positively?



Exercici dels escenaris de possibilitats ("Què passaria si...?")

**LEKSHMY PARAMESWARAN** i **LASZLO HERCZEGH**

són cofundadors de Fuelfor ([www.fuelfor.net](http://www.fuelfor.net)), una consultoria centrada en el disseny d'innovació amb seu a Barcelona, especialitzada en la innovació en l'àmbit de la salut. Amb més de 13 anys d'experiència col·lectiva en assistència sanitària, han dissenyat productes, serveis i estratègies d'innovació i de recerca per a clients vinculats al món de la salut d'Europa, Àsia i els Estats Units.

# Bona salut a Cuneo

## Transformació fluida d'un sistema sanitari local mitjançant la innovació i la col·laboració

**BONA SALUT A CUNEO** ÉS UN PROJECTE D'INNOVACIÓ SANITÀRIA QUE ES VA POSAR EN MARXA L'ESTIU DEL 2008 PER AL SISTEMA REGIONAL ITALIÀ DE SALUT ASL CN1. EL PROJECTE PROPOSAVA NOVES SOLUCIONS I ESTRATÈGIES DE DISSENY QUE VOLIEN DONAR RESPOSTA A LES NECESSITATS DE SALUT LOCALS DELS CIUTADANS I ELS PROVEÏDORS D'ASSISTÈNCIA SANITÀRIA DE LA PROVÍNCIA DE CUNEO. AQUEST PROJECTE, DUT A TERME EN EL MARC DE TORINO WORLD DESIGN CAPITAL (TORÍ, CAPITAL MUNDIAL DEL DISSENY O TWDC) I EL SEU PROGRAMA DE L'ESCOLA INTERNACIONAL D'ESTIU, I DIRIGIT PER LA CONSULTORIA FUELFOR D'INNOVACIÓ EN EL DISSENY, VA CREAR UNA OPORTUNITAT D'INNOVACIÓ MITJANÇANT LA COL·LABORACIÓ ENTRE ELS SECTORS PÚBLIC, PRIVAT I ACADÈMIC. AIXÍ MATEIX, DEMOSTRÀ EL VALOR DEL DISSENY COM A EINA ESTRATÈGICA I DE TRANSFORMACIÓ, FENT SERVIR LA RECERCA PER ENTENDRE LA PROBLEMÀTICA SANITÀRIA DELS ACTORS INTERESSATS I ELS CONTEXTOS LOCALS, EL *DESIGN THINKING* PER IDENTIFICAR LES OPORTUNITATS D'INNOVACIÓ, I LES TÈCNiques DE DISSENY PER TRANSFORMAR AQUESTES OPORTUNITATS EN PROPOSTES DE SALUT SOSTENIBLES QUE APROFITIN ELS RECURSOS LOCALS.

### Antecedents del projecte: el disseny de llocs connectats

#### El programa de l'escola internacional d'estiu

*El disseny de llocs connectats: llocs, identitats i desenvolupament sostenible* va ser una escola internacional d'estiu que tingué lloc del 13 al 29 de juliol al castell de Pollenzo, en el marc del programa Torino World Design Capital 2008

(TWDC). Aquest programa és impulsat per la International Design Alliance (IDA) i dirigit per l'ICSID (International Council of Societies of Industrial Design), els quals trien un territori que cal desenvolupar mitjançant una combinació d'innovació i creativitat.<sup>1</sup> Torí va ser elegida capital mundial del disseny 2008 a causa de factors com ara el seu disseny, la cultura i el patrimoni artesanal i industrial.

1. [www.torinoworlddesigncapital.it](http://www.torinoworlddesigncapital.it).

L'escola d'estiu s'organitzà a partir de sis tallers setmanals que van examinar un tema general, el disseny per al desenvolupament local, i el van aplicar a sis problemes emergents a l'àrea de Torí que havien estat identificats per les organitzacions dels clients locals: sanitat, mobilitat, seguretat, xarxes alimentàries, la representació de la ciutat i sistemes de producció distribuïda. Cada taller era dirigit per una sèrie de dissenyadors internacionals seleccionats del món acadèmic, la indústria i l'administració local.

Els objectius principals de l'escola d'estiu consistien a aplicar el disseny com a catalitzador per a la innovació social, utilitzant els recursos locals i abordant les necessitats locals; crear un "model d'acció" integrat per a l'àrea, i aprofitar a fons el potencial del disseny per articular propostes per al canvi sostenible. A més, hi havia la intenció de crear una experiència única i memorable en desenvolupament local per als participants dels tallers i els agents locals, a l'hora que s'elaboraria un estudi de casos concrets d'un nou camp de disseny.

### **El taller de Benestar Actiu**

Els temes locals entorn de la salut i el benestar es van abordar en un taller creatiu anomenat Benestar Actiu, que al llarg de sis dies va aplegar 30 professionals i estudiants de disseny de quasi 10 països diferents.

El taller va mirar de definir el Benestar Actiu per a Cuneo i els seus ciutadans. Presentà un enfocament de la innovació impulsat per la recerca, amb activitats i instruments específics, el propòsit del qual era desenvolupar capacitats de disseny per al desenvolupament local: tècniques per comprendre les necessitats de les parts interessades a escala local i reunir perspectives contextuais, mecanismes per traduir aquestes necessitats en estratègies de disseny i tècniques de visualització per comunicar amb eficàcia les noves solucions socialment innovadores.

Treballar amb una missió real per a un client real amb ambicions, una visió i reptes clars va oferir als participants l'oportunitat de desenvolupar la seva experiència

professional i les aptituds pràctiques en el context d'un projecte. Així mateix, van poder aprendre a col·laborar amb dissenyadors de diferents especialitats, desenvolupar la comunicació amb el client i la capacitat de saber escoltar, formular arguments clars per a les decisions de disseny i plantejar propostes de futur viables per a un context local específic.

### **L'equip del projecte**

Fuelfor va treballar amb un equip local del departament de Disseny Industrial del Politècnic de Milà, encarregat de tasques de coordinació local, comunicació amb el client i suport amb la planificació i la preparació del taller. Així mateix, la seva experiència en la recerca de tecnologies específiques aplicades a l'assistència sanitària mitjançant el contacte entre els sectors industrial i acadèmic va aportar una perspectiva prou útil al taller.

D'altra banda, es va invitar un equip de Bruce Mau Design de Chicago com a oradors destacats i perquè dirigissin l'elaboració d'un mapa del context local. En aquests moments l'estudi treballa en un nou pla urbà per a la ciutat de Chicago anomenat Chicago Project. S'estan investigant alguns temes clau —entre els quals hi ha el de la salut— mitjançant un enfocament centrat en l'arquitectura i l'urbanisme, mirant com la ciutat pot contribuir al benestar dels seus ciutadans. Hi havia molts paral·lelismes i complementarietats amb el taller de Benestar Actiu que van permetre abordar qüestions semblants, tot i que a una escala més gran i amb un altre enfocament de disseny. El fet de compartir els processos i els resultats del seu projecte amb els participants del taller va resultar realment estimulant.

Les disciplines representades a l'equip del client sanitari local eren múltiples: el director general d'ASL CN1, diversos especialistes clínics de la regió responsables d'assistència a pacients obesos i de rehabilitació, experts en qualitat de l'assistència i un representant de l'equip d'infraestructura de TI encarregat de l'accés dels ciutadans a l'assistència sanitària. Tots plegats van treballar estretament amb el nucli de l'equip de disseny en la preparació de la fase

executiva del taller. Això va ser essencial per desenvolupar una visió compartida de l'encàrrec i les oportunitats, ja que era la primera vegada que l'equip del client treballava amb dissenyadors.

## L'encàrrec | La definició del problema

### La crisi mundial de l'assistència sanitària

No és cap exageració afirmar que el sector de l'assistència sanitària és en crisi. La població està envellint i cada cop es veu més afectada per les malalties cròniques. Els models tradicionals d'assistència sanitària estan fracassant i han d'afrontar nombrosos reptes. Hi ha una pressió creixent perquè els equips clínics millorin els resultats i siguin més eficients, coherents i segurs. Els equips de gestió hospitalària s'enfronten a decisions impossibles per equilibrar els costos i la qualitat de l'assistència. Mentrestant, els pacients i les seves famílies estan cada vegada més inquiets, ja que se'ls ha responsabilitzat de la seva pròpia salut i han d'afrontar decisions dificultoses en un entorn assistencial fragmentat.<sup>2</sup>

Aquestes qüestions tenen un impacte a escala mundial, regional, com també personal i individual. Ciutadans, governs, autoritats locals i proveïdors i clients d'assistència sanitària estan bregant tots plegats amb la complexitat d'aquest context canviant en l'àmbit de la salut, intenten donar resposta a la necessitat d'un canvi sistèmic i malden per identificar estratègies d'innovació sostenibles. Aquesta situació genera oportunitats fascinadores per al disseny basat en la recerca a l'hora de recolzar i facilitar la innovació.

### L'ambició del proveïdor local d'assistència sanitària

La província italiana de Cuneo s'està replantejant el seu sistema sanitari, que afronta reptes semblants als que proliferen en l'àmbit de l'assistència sanitària a escala mundial. L'administració de salut local de Cuneo, ASL CN1, planteja

passar d'emplaçaments assistencials múltiples que ofereixen serveis de vegades coincidents a un model radial en què els centres d'excel·lència clínica ofereixen serveis especialitzats coordinats de manera centralitzada. Aquests centres sanitaris especialitzats es connectaran a la població mitjançant un sistema en xarxa que vincularà els ciutadans a l'assistència adient a través d'hospitals, ambulatoris i consultoris de metges de capçalera escampats per tota la província.

L'encàrrec va quedar definit mitjançant una sèrie d'entrevistes amb l'equip del client, sessions de treball en col·laboració amb membres clau de l'equip del client i una visita a la ciutat de Fossano i el seu hospital, identificat com el lloc on tindria lloc la recerca del projecte. Després de repassar una llista de temes relacionats amb l'assistència sanitària basada en les tendències mundials en salut i benestar per al món desenvolupat, es va demanar que l'equip del client identificés aquelles qüestions que considerés prioritàries per al seu sistema sanitari regional en relació amb els reptes econòmics, clínics o socials. D'aquesta manera es van triar tres temes en els quals se centraria el taller: obesitat, rehabilitació i accés a l'atenció sanitària. La població de Cuneo presenta una densitat relativament baixa i es troba geogràficament escampada. Els hàbits i l'estil de vida poc saludables contribueixen a un augment de les malalties cròniques, de manera que la rehabilitació i la gestió d'aquestes malalties plantegen un repte amb repercussions a tota la regió.

Pregunta del projecte: com podem activar els ciutadans perquè participin en la creació del seu propi benestar, tenint en compte tant la salut preventiva com la gestió de les malalties cròniques?

### Tema 1: Obesitat | Opcions per a un estil de vida saludable

L'obesitat a Europa ha assolit proporcions d'epidèmia, de manera semblant a d'altres regions desenvolupades i en ràpid desenvolupament. Un estil de vida cada vegada més

2. Michael E. Porter; Elizabeth Olmsted Teisberg (2006). *Redefining Health Care: Creating value-based competition on results*. Boston: Harvard Business School Press.

sedentari, una disponibilitat més gran de menjar barat sumada a un accés limitat per a una part de la població a opcions alimentàries saludables i assequibles, són alguns dels motius pels quals l'obesitat està esdevenint un tema crític en matèria de salut. El nombre de persones obeses i severament obeses de la província de Cuneo és representatiu, com també ho són els reptes que ha d'afrontar juntament amb altres sistemes sanitaris a l'hora de trobar estratègies adients per resoldre aquesta qüestió.

El combat contra l'obesitat no és tan senzill com trobar maneres que la gent redueixi el seu consum alimentari, sinó que passa per equilibrar el cos mitjançant l'aportació però també el consum energètic. Té en compte l'estil de vida dels pacients, el context en què viuen, l'entorn social i la seva actitud personal. L'estigma social planteja un repte addicional a l'hora d'abordar l'afecció, ja que els individus, les societats i fins i tot els professionals clínics poden ser crítics amb les persones obeses a causa de percepcions culturals associades a aquesta afecció. Aquí vam explorar un enfocament global de les estratègies que poden donar resposta a tot aquest ventall de temes, considerant l'estil de vida saludable i la trajectòria sanitària de la ciutat on pot tenir lloc un estil de vida actiu. Algunes d'aquestes qüestions eren:

- Com podem definir l'obesitat d'una manera més global, tenint també en compte els aspectes psicosocials, clínics i fins i tot culturals de l'afecció?
- Quines són les possibilitats i obstacles que ha d'afrontar la gent a l'hora d'adoptar un estil de vida més saludable?

### **Tema 2: Rehabilitació | Com recuperar la normalitat després d'un contratemps de salut**

La incidència de les malalties cròniques va augmentant a tot el món. L'àrea de Cuneo no és una excepció, ja que ha d'afrontar una demanda creixent de serveis de rehabilitació per part no només de la seva gran proporció de persones grans, més propenses a aquests casos aguts de salut, sinó també d'altres grups d'edat que poden requerir així mateix

serveis de rehabilitació, per exemple després d'un accident de trànsit o una lesió esportiva.

La rehabilitació després d'un cas agut de salut —com ara un accident de cotxe, un vessament cerebral o un infart— pot implicar el restabliment d'una persona a diversos nivells: psicològic, físic, social i fisiològic. Segons l'etapa de la vida i les circumstàncies de cada persona, l'assistència es prestarà de maneres diferents per satisfer un estil de vida o unes necessitats específiques. Això planteja un repte per al sistema assistencial local, ja que cal equilibrar els recursos per satisfer les necessitats de la població de la regió alhora que es dona una resposta a les necessitats específiques de l'individu per rebre una assistència òptima. Trasladar l'assistència de l'hospital a la llar pot contribuir a alleujar aquesta tensió, tot i que planteja altres reptes, ja que l'individu, la seva família i la comunitat han d'afrontar la responsabilitat d'assumir un paper actiu en la rehabilitació.

En aquest tema vam considerar com enfocar els serveis de rehabilitació d'una manera global i sostenible, tenint en compte la trajectòria assistencial des de l'ingrés hospitalari al retorn a la vida quotidiana a la llar. Algunes de les preguntes que es van plantejar eren aquestes:

- Si les persones tenen un paper actiu en la seva pròpia rehabilitació, quines repercussions té això en els serveis de rehabilitació de la regió?
- De quina manera pot descobrir la gent les possibilitats que la rehabilitació s'integri en la seva vida quotidiana?

### **Tema 3: L'accés a l'assistència | Com establir una connexió entre les persones i l'assistència que necessiten**

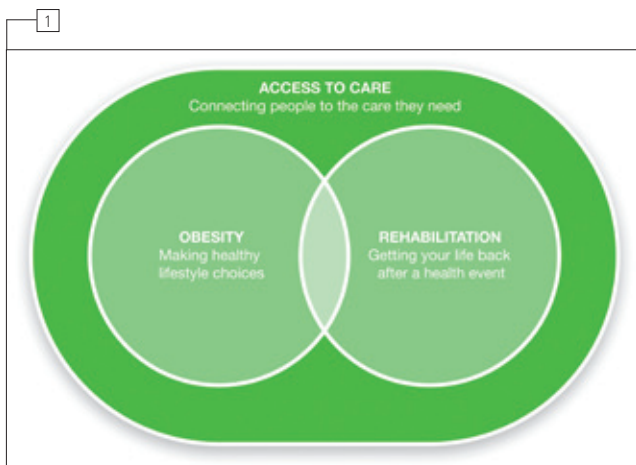
El tema de l'accés a l'assistència és particularment rellevant per a la província de Cuneo, d'acord amb el que s'està considerant al taller. Es tracta d'una província amb més de 200 municipis, geogràficament escampats de manera que la densitat de població és relativament baixa. Moltes comunitats tenen una alta proporció d'avis, per als quals la mobilitat pot ser una limitació addicional i, per tant, l'accés

als serveis assistencials, malgrat la demanda, sovint no és fàcil d'obtenir.

Es considera que l'accés implica informació i assessorament, com també l'oportunitat per concertar consultes amb els professionals de la salut. A Itàlia, segons la llei, aquest servei s'ha de dur a terme a escala regional amb eficàcia i eficiència. La província de Cuneo té un repte per davant en l'intent per transformar el seu sistema d'accés a l'assistència sanitària; la seva visió és una infraestructura en xarxa de punts assistencials formada per hospitals, ambulatoris, consultoris mèdics i farmàcies.

Aquest tema considerava l'accés a l'assistència en el context dels temes vinculats a l'obesitat i la rehabilitació, i feia servir aquests escenaris sanitaris com a vehicle per comprendre les qüestions subjacents per a pacients i proveïdors en usar i desplegar un sistema eficaç d'accés als serveis locals d'assistència sanitària. Algunes de les preguntes van ser:

- Quina és l'experiència dels ciutadans a l'hora d'accedir al sistema sanitari regional avui?
- Quines oportunitats hi ha per millorar aquesta experiència, mitjançant nous punts assistencials o bé fent servir nous processos?

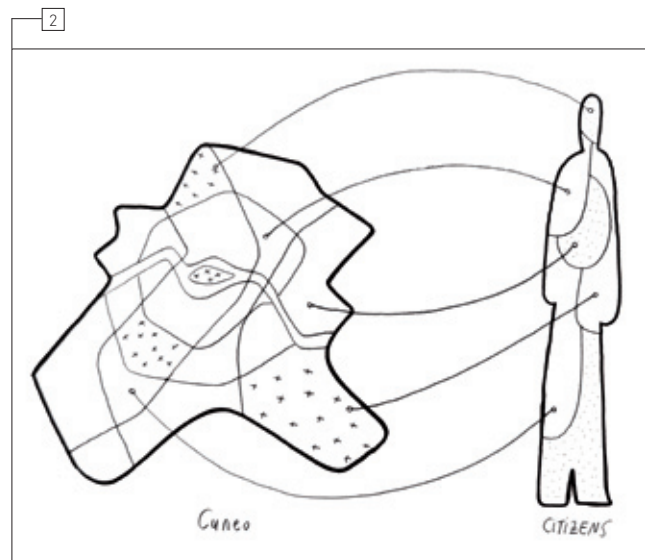


1. La relació entre els temes abordats al taller: obesitat, rehabilitació i accés a l'assistència.

### L'enfocament de la innovació

La majoria de persones pot concebre la salut com un element menor o d'importància secundària en la seva vida, i fins i tot de vegades com un tema estigmatitzat que hom no gosa afrontar. El fet d'oferir a les persones una sensació de control sobre la salut i el benestar propis, però, en pot reforçar el protagonisme. Els ciutadans no deixen de ser ciutadans quan emmalalteixen; de fet, tant ells com els seus éssers estimats poden cercar un recolzament addicional en la comunitat local i en l'entorn en què viuen. Els proveïdors d'atenció sanitària han d'oferir una assistència de qualitat, més enllà de l'espai físic de l'hospital o del consultori. Per tal d'emfatitzar aquesta sensació de reforç als ciutadans i alhora donar suport als proveïdors perquè ofereixin l'assistència de manera continuada a la comunitat, es podria desenvolupar el disseny de la infraestructura urbana juntament amb nous serveis i productes d'assistència sanitària. El projecte, per tant, exigia un enfocament innovador que pogués atendre diferents nivells d'assistència sanitària.

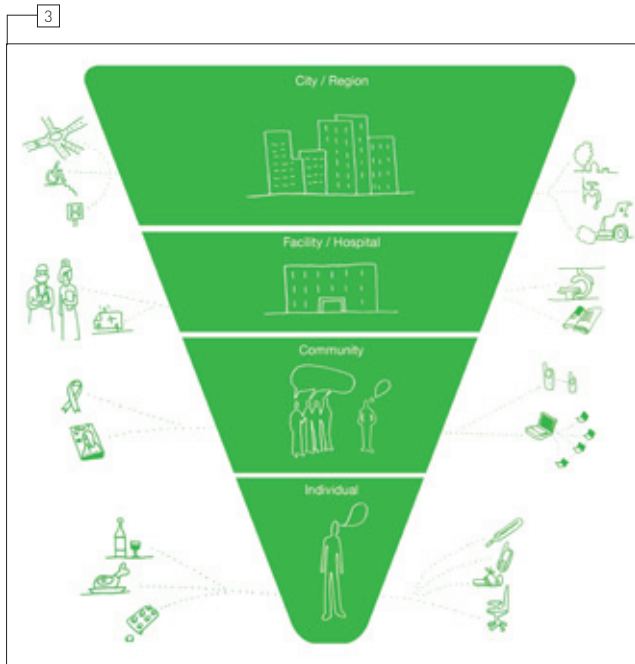
L'oportunitat per a una innovació realista, eficaç i sostenible passa per abordar les necessitats dels múltiples actors interessats en l'assistència sanitària entorn del tema de la salut i construir un model sanitari global. L'ambició del



2. Una exploració de la relació entre la salut personal del ciutadà i el paisatge urbà.

client va donar peu a replantejar la relació i l'impacte entre la salut i el benestar dels ciutadans de Cuneo i l'àrea en què viuen. La inspiració inicial va sorgir de la idea de fer una revisió o un reconeixement sistemàtic de la mateixa província de Cuneo, de manera que es poguessin comprendre els afers de salut, les necessitats i les actituds dels ciutadans i dels proveïdors d'assistència sanitària en relació amb el context local, incloent-hi la infraestructura, la cultura i els actius existents.

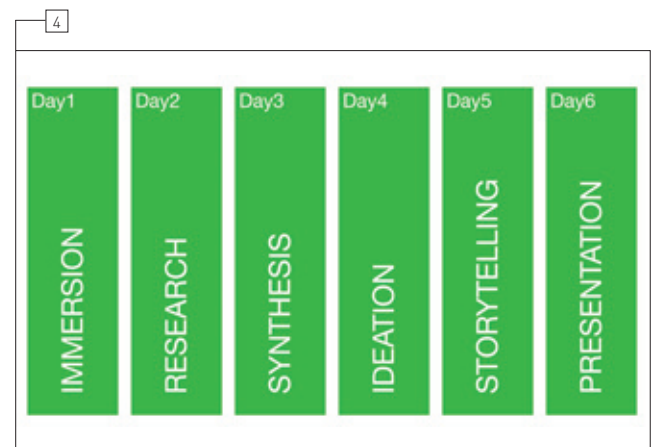
El desenvolupament ulterior d'aquesta idea va dur a la creació d'un marc innovador que després es va fer servir durant tot el taller, des de l'informe inicial fins a la comunicació de propostes. Va permetre elaborar un mapa complet de les oportunitats assistencials d'una manera clara i estructurada, alhora que contribuïa a resoldre la complexitat del context sanitari local. Així mateix, va permetre considerar la salut personal d'un ciutadà al costat dels temes que afecten un centre sanitari en concret, un nucli urbà o el conjunt de la comunitat. Per exemple, els temes de la manca de zones verdes o la limitació de l'accés per a cadires de rodes



3. Es va dissenyar un marc innovador per abordar els temes de salut des del nivell personal al regional, la qual cosa va obrir la possibilitat d'una transformació i una innovació sistèmiques.

a la ciutat, o bé la necessitat de rehabilitació física a la comunitat. El marc va permetre una flexibilitat més gran de les possibilitats d'innovació, de manera que es poguessin afrontar nous reptes i s'estimulessin solucions integrades que podien propiciar canvis sistèmics. Un avantatge addicional fou la creació d'un llenguatge comú entre participants i clients, un model mental comú del territori d'innovació al qual es podien remetre els equips.

### El procés del projecte



4. El procés del taller de Benestar Actiu, que es va desenvolupar al llarg de sis dies.

### Preparació – La definició del marc i els límits del projecte

El disseny del procés i les eines del taller, com també de les activitats de recerca a escala local, van centrar l'atenció d'aquesta fase durant un període de dos a tres mesos. En col·laboració amb l'equip local es va fer un pla del projecte per gestionar les expectatives i planificar les agendes de l'equip. Per tal d'estar coordinats i actualitzats, es van celebrar regularment videoconferències amb Skype entre Fuelfor i l'equip local del projecte. Això va oferir l'oportunitat d'ajustar la planificació i l'estratègia a mesura que progressava el projecte.

Unes quantes sessions de treball i una important primera visita a l'hospital de Fossano van permetre d'avaluar les necessitats del client, conèixer en persona els responsables clínics i definir l'abast i la logística del taller. Durant diverses setmanes es van dur a terme diferents tasques: reclutar

enquestats, endegar les activitats específiques de recerca amb els ciutadans i les parts interessades rellevants, gestionar permisos per als enregistraments de vídeo i so, crear directrius i eines de recerca i coordinar una agenda mitjançant la qual diversos equips del taller poguessin treballar paral·lelament per copsar eficaçment les necessitats locals en matèria d'assistència sanitària en el termini disponible.

El resultat d'aquesta fase del projecte fou un detallat pla de recerca acordat amb els interlocutors locals, segons el qual els participants en el taller podrien dur a terme activitats de recerca en profunditat a Fossano i Mondovì durant el segon dia. A més, es van dissenyar el procés i els instruments del taller, incloent-hi materials inspiradors, com també plantilles i directrius per a les activitats de disseny i recerca. Els participants van rebre un enllaç a la web del taller, creada especialment per oferir-los àmplia informació sobre el projecte, alhora que servia com a exercici d'escalfament perquè s'introduïssin en el tema de la salut i el benestar. Se'ls va dividir en equips de manera que al llarg de les activitats del taller poguessin treballar amb persones diverses i conèixer diferents aspectes dels temes per tal d'abordar col·lectivament la complexitat de l'entorn de la innovació.

Aquesta fase preparatòria era crucial per a l'èxit del projecte, ja que el taller exigiria que els participants

obtinguessin resultats significatius en només sis dies. Per a molts aquest seria el seu primer projecte en l'àmbit de l'assistència sanitària i en el context italià; el treball de preparació va contribuir a reduir riscos, preseleccionar la informació i presentar-la de manera fàcil d'assimilar mitjançant un procés de taller que obtindria els resultats requerits dels participants sense coartar-ne la creativitat i la iniciativa.

### El taller, dia 1 | Immersió

Durant el primer dia del taller es va convidar els participants a definir el Benestar Actiu individualment i com a equip. Treballant en equips, van començar a descobrir els temes de salut seleccionats: obesitat, rehabilitació i accés a l'assistència sanitària. Van fer-se càrrec del que ja sabien i del que no, però el més important és que es van familiaritzar amb el treball en equip. Era important dissenyar instruccions accessibles i fàcils d'assimilar, com ara butlletins informatius i llocs web. Tot plegat va permetre que els participants s'identifiquessin amb els temes personalment i s'hi sentissin ràpidament còmodes i compromesos. En processar i absorbir els informes i les instruccions, els participants els van qüestionar, en van debatre el contingut, els van enriquir amb els seus propis coneixements i van formular opinions i preguntes sobre la recerca. L'objectiu era fomentar la curiositat sobre el tema i inspirar les activitats de recerca per al dia 2. Bruce Mau Design va oferir una



5. Es van crear eines per al taller per inspirar idees, captar i comunicar les conclusions de la recerca, com també per articular noves idees.

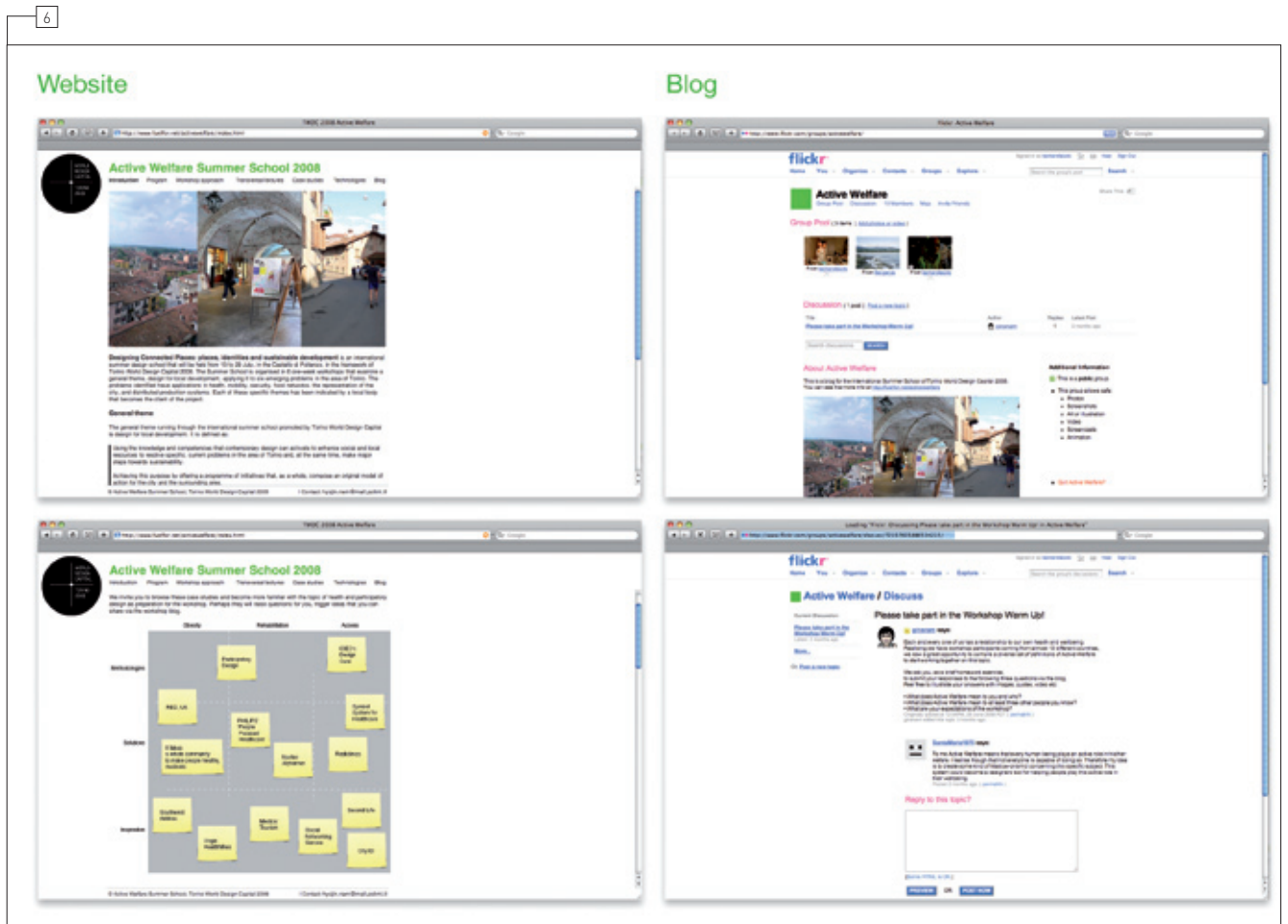


estimulant presentació sobre el Chicago Project per establir les bases del debat i plantejar idees i material de reflexió. El resultat d'aquest primer dia va ser una sèrie de cartells en què els equips havien esbossat les qüestions i les necessitats dels ciutadans en relació amb els temes de salut que hom estava investigant. Això va contribuir a visualitzar i comunicar els supòsits existents i ajudà els participants a posar-se al lloc dels ciutadans abans de conèixer-los personalment l'endemà.

### El taller, dia 2 | Visites empàtiques

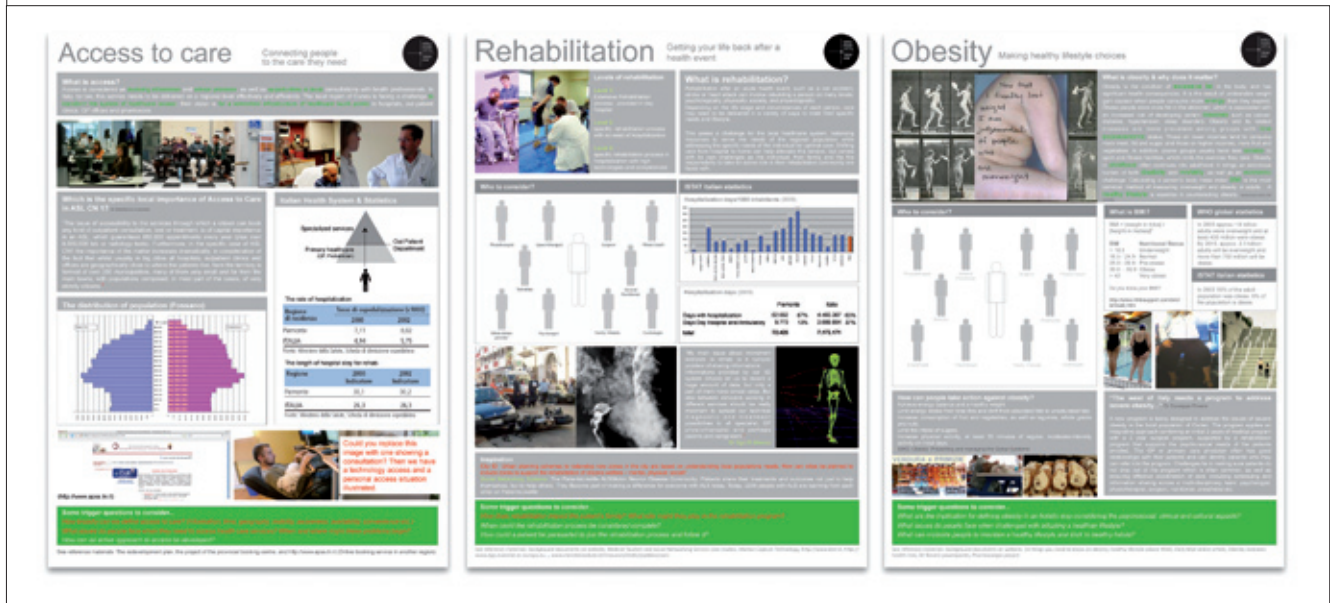
L'objecte de les visites empàtiques era donar als participants l'oportunitat d'interactuar amb els actors locals en el context, la qual cosa oferiria un punt de referència crucial per al disseny innovador. El repte consistia a copsar una

panoràmica de 360 graus de les persones i el context local en només un dia. Per abordar-lo, els participants es van dividir en vuit equips de 3-5 persones encapçalats per un membre del nucli de l'equip del taller a cada equip, que s'encarregaria d'un aspecte específic d'un tema. Per exemple, l'experiència de rehabilitació a l'hospital o el paisatge urbà en relació amb un estil de vida saludable. Els equips van dur a terme una sèrie d'activitats paral·leles a Fossano i Mondovi com ara entrevistes, elaboració de mapes, seguiment i treball d'observació amb ciutadans, equips clínics, pacients i familiars. Van visitar dos hospitals, un centre de rehabilitació, el consultori d'un metge de capçalera, una farmàcia i un centre de concertació de visites mèdiques on també es fan pagaments. Les instruccions eren escoltar amb atenció, observar les activitats i els comportaments,



6. Algunes de les eines creades per ajudar els participants a ficar-se de ple en el tema de la salut i el benestar en el context local: web, blog i butlletí informatiu.

7



7. Els butlletins temàtics sobre l'obesitat, l'accés a l'assistència sanitària i la rehabilitació van aplegar informació objectiva i rellevant condensada en una sola pàgina.

comprendre els afers i les necessitats fent servir les plantilles i les directrius de recerca dissenyades per ajudar-los en la seva tasca. El resultat d'aquest dia fou una sèrie de conclusions documentades mitjançant notes escrites, esbossos, fotografies i vídeos, amb la qual cosa l'equip de participants va poder obtenir una experiència de primera mà del context sanitari local.

8



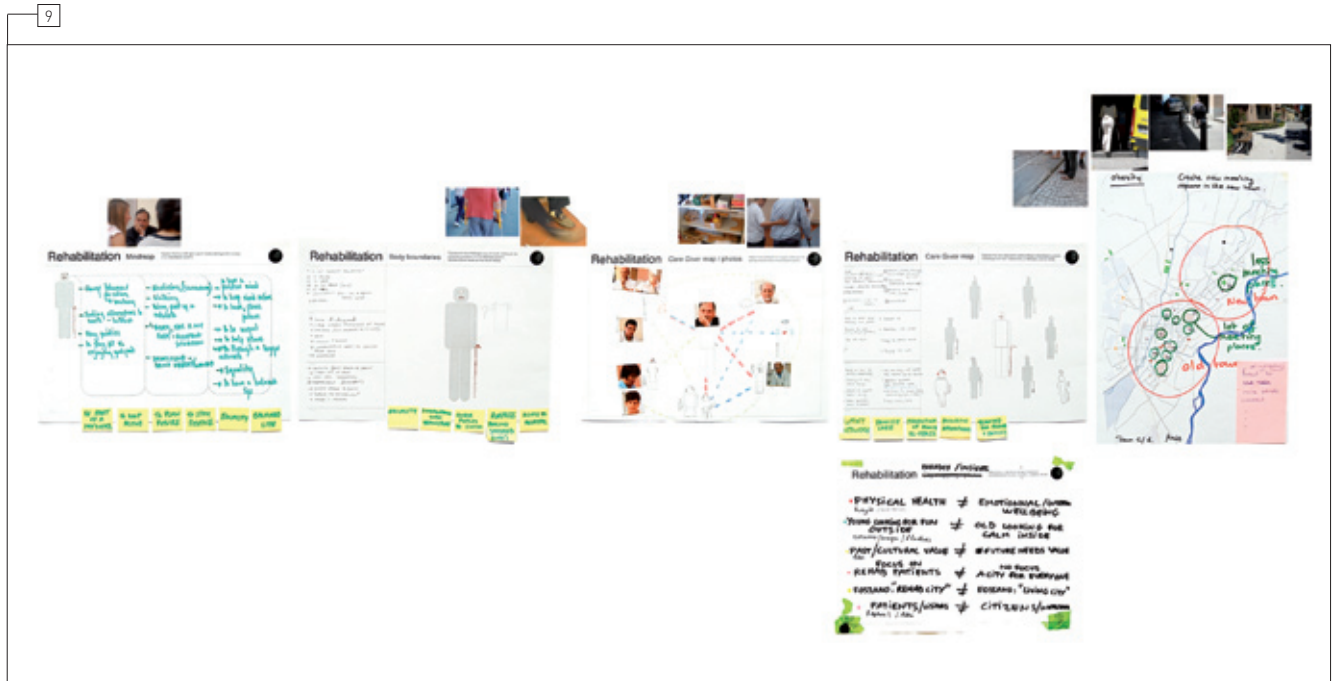
8. Diversos equips de 3-5 participants cada un van dur a terme una sèrie d'activitats de recerca participativa amb múltiples parts interessades a diferents emplaçaments (hospitals, ambulatoris, a la ciutat i al carrer) per obtenir un ampli ventall de perspectives sobre la salut i el benestar.

**El taller, dia 3 | Síntesi**

Els equips que treballaven en cada tema de salut van organitzar els seus resultats i van començar a extreure'n conclusions fent servir una sèrie de plantilles dissenyades per captar la informació més rellevant en un format coherent i compartible. Van cercar connexions entre els resultats obtinguts per altres equips que treballaven el mateix tema, tot identificant sinergies i conflictes. Van compartir les seves conclusions sintetitzades amb altres equips que treballaven el mateix tema, com també amb la resta d'equips. El resultat fou una imatge més completa de les qüestions i les necessitats des de les múltiples perspectives de les diverses parts interessades, tenint en compte el context personal, comunitari, de centres i serveis i urbà en general. Aquests coneixements van formar la base de l'informe de disseny per a cada tema.

**El taller, dia 4 | Identificació de les oportunitats clau**

El quart dia va ser un moment de transició crucial per traslladar les conclusions de la recerca en idees i solucions. No hi havia criteris quantificables per seleccionar les àrees d'oportunitat, sinó més aviat un salt intuïtiu basat en la comprensió de l'equip dels temes descoberts



9. Es van dur a terme activitats de síntesi per recopilar conclusions rellevants de la recerca des de la perspectiva de diferents contextos i parts interessades, tot creant una imatge més rica dels temes de salut locals.

i l'ambició del client. Els equips del client van ser convidats a revisar les conclusions sintetitzades de la recerca i les oportunitats identificades. La seva reacció va ser molt valuosa en aquesta etapa anterior a la proposta d'idees, per confirmar les prioritats i la possible direcció estratègica que calia explorar. Partint dels resultats col·lectius de la fase de recerca, els equips van iniciar una sessió de posada en comú d'escenaris "Què passaria si...?" per abordar algunes de les necessitats i qüestions identificades. Podem considerar aquests escenaris de possibilitats com llavors conceptuals o àrees d'oportunitat, verbalment expressades i enumerades de manera que els membres de l'equip es poguessin basar en idees d'oportunitat. Cada membre de l'equip tenia tres vots per als escenaris hipotètics més convincents de la llarga llista generada entre tots. En filtrar les àrees d'oportunitat d'aquesta manera, cada equip acabà centrant-se en 10-15 escenaris, que van ser el punt de partida per a la següent generació de conceptes. Es va traçar un nou mapa de les oportunitats sobre el marc de la innovació, per comprovar si donaven resposta a diversos nivells del territori de la innovació.

### El taller, dia 5 | Proposta d'idees

Es dedica la totalitat del dia a la proposta individual d'idees i esbossos entorn de les àrees d'oportunitat seleccionades, combinant-la amb moments compartits amb l'equip per debatre i fer encaixar les idees dels altres. L'agrupació de conceptes segons idees o temes semblants que anaven sorgint va permetre que els equips identifiquessin una estratègia de disseny comuna i direccions conceptuals finals. Es van utilitzar fitxes inspiradores i estudis de casos seleccionats com a estímul i suggeriment per a la creativitat.

### El taller, dia 6 | L'elaboració d'una història

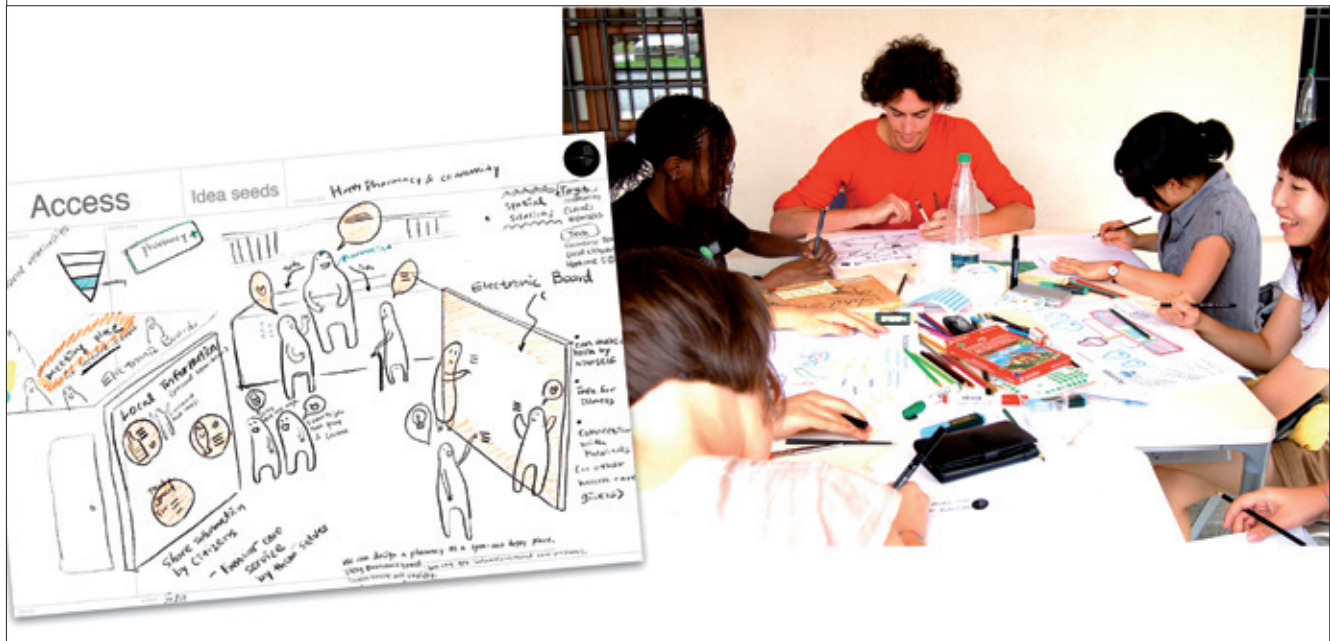
Els participants van triar en quina direcció conceptual volien continuar treballant. Això va assegurar el compromís per finalitzar la presentació del concepte en el breu termini disponible. Es va demanar als equips que elaboressin un guió per descriure la futura proposta d'una manera clara i persuasiva, des de l'òptica d'un pacient, un familiar o un proveïdor sanitari. Es van crear així set històries. Era molt més fàcil comunicar una solució a través d'una història que no pas exhibir elements conceptuals o solucions de disseny. Cada història mostrava com Cuneo es podia transformar en una província més saludable, on les necessitats sanitàries

10



10. L'exercici dels escenaris de possibilitats ("Què passaria si...?") facilita un salt intuïtiu de la comprensió a la identificació d'oportunitats, contrastat ulteriorment amb el marc de la innovació per assegurar una cobertura àmplia i profunda del territori de la innovació.

11



11. Les idees s'agrupen per identificar les direccions conceptuals.

dels seus ciutadans trobessin satisfacció mitjançant un programa assistencial global que aniria del nivell personal a l'urbà, passant per l'elaboració de polítiques. Es va invitar l'equip del client a assistir a la presentació final i a expressar les seves reaccions davant els equips, que van rebre instruccions per presentar la seva proposta d'una manera clara i concisa en deu minuts per història.

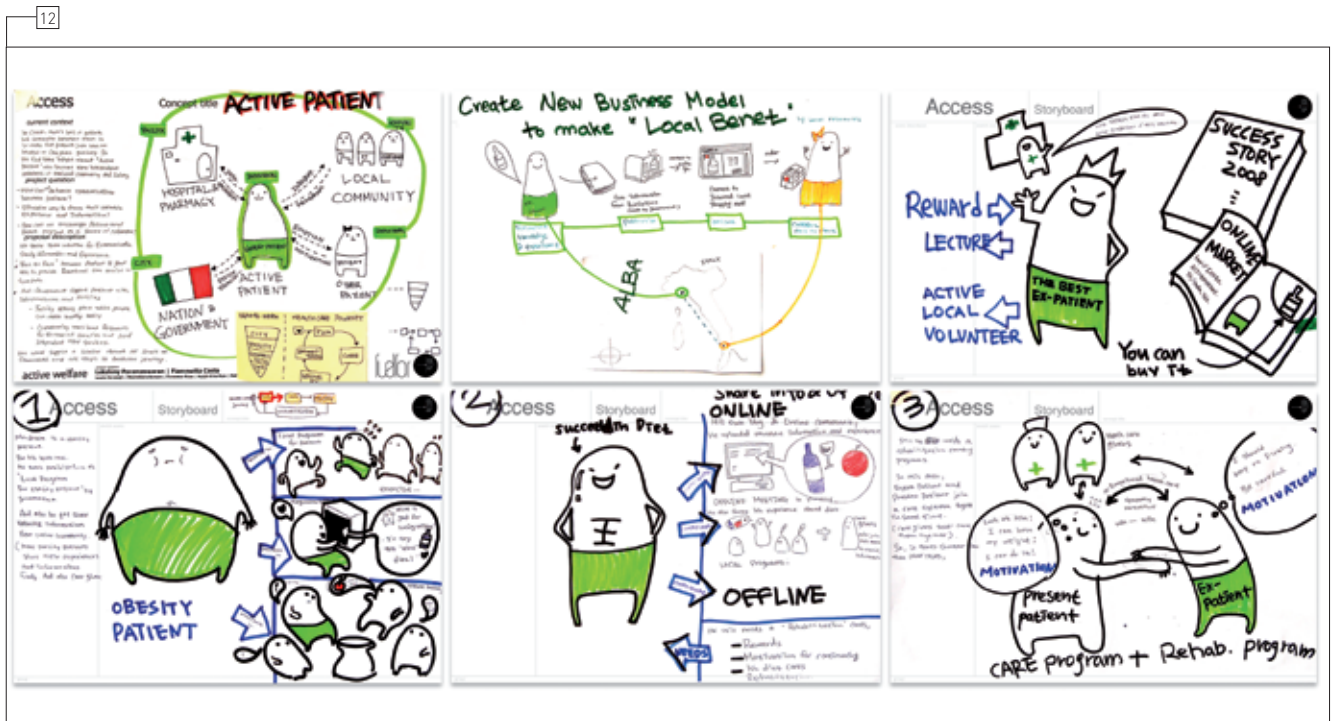
**Els resultats**

Es van crear set propostes de futur, comunicades mitjançant set guions o històries —una sobre l'obesitat i la vida sana, tres sobre rehabilitació i tres més entorn de l'accés a l'assistència sanitària—. Cada història va proposar un enfocament assistencial global que impactava a diferents nivells d'innovació, des del personal al regional. El resultat més important del taller fou que les set històries de salut eren sinèrgiques entre elles, amb la qual cosa proporcionaven un punt de partida per a una estratègia d'innovació regional conjunta en un sistema sanitari en transformació.

**Conclusions**

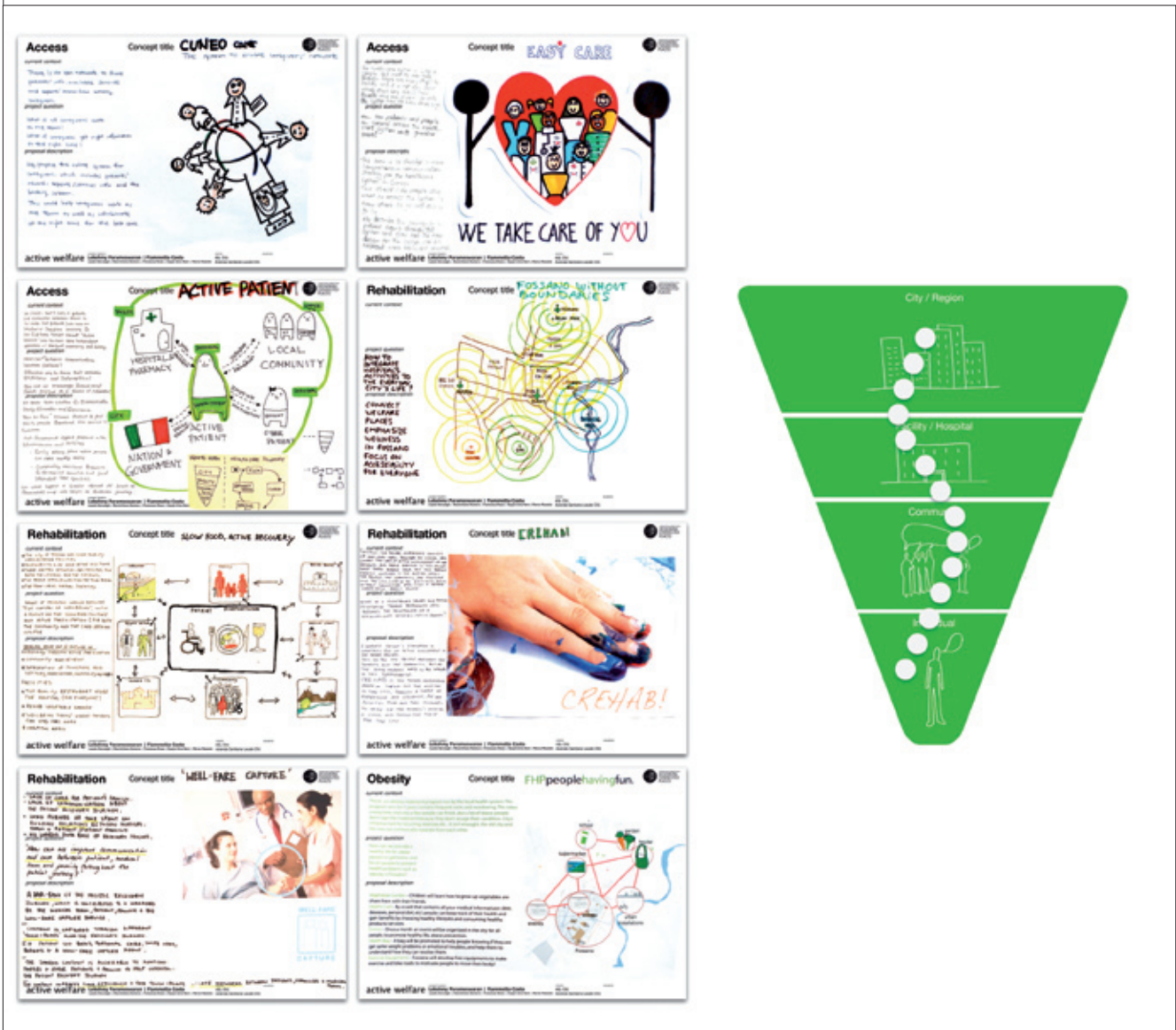
Considerant els reptes clau i les oportunitats ofertes per aquest projecte d'innovació en col·laboració, aquestes són algunes de les conclusions principals obtingudes del procés d'innovació i els resultats inicials del projecte:

L'estratègia d'organitzar els equips del taller perquè tinguessin perspectives diferents sobre els temes de salut mitjançant activitats paral·leles de recerca local, i després sintetitzar els resultats per formar un tot multifacètic, va demostrar ser essencial i eficaç, tot i que plantejava un bon desafiament logístic. Aquest objectiu es va poder assolir assegurant que els equips tinguessin pautes de suport que els permetessin tirar endavant la recerca i un marc d'innovació clar per "penjar-hi" els seus coneixements. En aquesta estratègia resulta crucial disposar de prou temps per a la logística i la planificació, ja que calia treballar amb un nombrós equip de més de 30 dissenyadors.



12. Els equips van preparar una presentació de deu minuts per al client, per comunicar clarament la necessitat local subjacent que la seva proposta volia resoldre i visualitzat un escenari futur per a l'assistència sanitària a Cuneo.

13



13. Es van crear una sèrie de story boards o esquemes per descriure una experiència futura d'assistència sanitària en el context local i des del punt de vista de les parts interessades.

El fet de treballar amb un client que abans d'aquesta experiència no havia interactuat mai amb dissenyadors en una col·laboració estratègica significava que les expectatives eren mínimes. Com a resultat, al començament les instruccions es referien específicament a cada un dels temes de salut seleccionats. No obstant això, en adoptar un enfocament global, el resultat fou una sèrie d'instruccions més detallades que tenien en compte els canvis sistèmics que el client ambicionava per al nou servei sanitari ASL CN1. A causa que els clients treballen estretament amb

el disseny en els projectes estratègics, se suposa que l'encàrrec evolucionarà per reflectir el potencial del disseny en les iniciatives estratègiques. En examinar les set propostes finals, l'equip del client va poder veure els temes de salut des d'una nova perspectiva i com un tot integrat més enllà de les respectives àrees clíniques especialitzades. Es van posar així de manifest factors imprevistos, com ara la creació d'una nova marca d'assistència sanitària en tota l'àrea amb l'objecte de facilitar la transformació cap a un nou sistema sanitari per a Cuneo.

La recerca en profunditat en matèria d'assistència sanitària requereix una preparació, a causa que les poblacions i els contextos que s'investiguen sovint manifesten susceptibilitats o fins i tot poden resultar conflictius. La improvisació planificada forma part d'aquesta preparació i és també un element clau del treball de camp, a causa que l'assistència sanitària és imprevisible i les activitats poden canviar sense avís previ. Les tècniques i eines de recerca, com també les capacitats dels dissenyadors, s'han d'ajustar en conseqüència. Els principis de la recerca són importants, com també els objectius, però els mitjans per assolir aquestes respostes han de ser flexibles. La fase de preparació, que va prendre força temps i es desenvolupà en profunditat, va permetre que els participants passessin per totes les fases del procés d'innovació en un termini molt breu, de només sis dies, a un ritme eficaç i desafiador alhora. Amb uns coneixements clínics i del context local limitats, els equips van poder resoldre la complexitat i oferir solucions viables per als clients.

El projecte Benestar Actiu ofería una oportunitat única de combinar una agenda acadèmica, comercial i social, coneixements i aptituds per formular una oportunitat d'innovació. El temps i la paciència per establir una comunicació entre disciplines i participants resulta essencial per a l'èxit d'aquesta col·laboració. Cal assegurar prou temps per a l'intercanvi entre llocs i cultures, a través de diverses traduccions lingüístiques tant professionals com internacionals. L'avantatge d'aquesta col·laboració rau exactament en aquesta diversitat de comprensió i perspectives; no obstant això, gestionar un procés d'innovació en col·laboració constitueix una habilitat específica que els dissenyadors

d'innovació han de continuar desenvolupant mitjançant projectes pilot com el que ens ocupa.

### **Propers passos que cal seguir**

Les set històries creen l'espai de solució per a la fase següent del projecte. Un pas primordial és presentar els resultats inicials d'aquesta fase de taller a l'equip del client i obtenir-ne respostes i reaccions, per ajustar les recomanacions de disseny amb les intencions estratègiques globals del client. Aleshores es podria planificar una ronda de sessions d'avaluació amb ciutadans, pacients, famílies, personal clínic, administradors d'hospitals i altres parts interessades a escala local per obtenir respostes més detallades i, per tant, perfeccionar i concentrar-se en els conceptes seleccionats. Tot seguit, un taller estratègic amb l'equip del client podria ajudar a definir la propera etapa del projecte, en la qual es podrien definir altres activitats de desenvolupament de disseny i recerca per contribuir a l'objectiu de transformar Cuneo en una província saludable.

### **Agraïments**

Voldríem expressar el nostre agraïment al client sanitari local i els seus equips assistencials a Fossano i Mondovì, als nostres socis de projecte al Politècnic de Milà, a l'oficina del programa TWDC 2008 a Torí i a Bruce Mau Design Chicago, als participants del taller internacional i als ciutadans de Cuneo pel seu compromís i entusiasme a l'hora de participar en aquest projecte d'innovació i contribuir a definir una visió de futur per al sistema sanitari d'ASL CN1.