

Útmutató a Case és Care Management (CCM) felépítéséhez

A Chance B csoport a hároméves Interreg Projekt folyamán az „Otthon élés időskorban” témáját tűzte zászlajára Kelet-Steiermark régióban. Kidolgozásra került egy regionális CCM-modell és megjelent az időseknek szánt Casemenedzsment, mint szolgáltatás. Egy interdiszciplináris csapat kísérte figyelemmel a régióbeli idős embereket és azok hozzátartozóit, amikor arról volt szó, hogy megvalósuljon az „Időskorban való otthonlét”.

Az időskori otthonélés akkor valósulhat meg, ha az idős emberek függetlensége és szociális élete megmarad és garantálva van az egészségügyi ellátás optimális és egyénre szabott formája. Nagy jelentőséggel bír, hogy az idős emberek továbbra is részesei lehessenek a társasági eseményeknek (Inklúzió). Az egészséges életet ezek segítik a legjobban. Az érintetteknek és hozzátartozóiknak nyújtott átfogó tanácsadásnak, nyomon követésnek és információknak köszönhetően egészségügyi, szociális és ápolási téren meg lehet teremteni a keretfeltételeket ahhoz, hogy lehetővé váljon az otthonélés idős korban is. Fontos, hogy az ügyfelek és hozzátartozóik tudják, hogy mit igényelnek és ismerjék a lehetséges támogatásokat. Az egészségügyi és önállósági kompetenciákat bővíteni – minőségbiztosítást garantálni kellene és igényre szabott, szükségletorientált kínálatot kellene közvetíteni.

Az Age-friendly Region projekt (Kelet)-Steiermarkban a közösségi CCM-modell fejlesztése vonatkozásában katalizátornak számít. Ez a modell ágyazza be a CCM-t a különböző igények egy átfogó keverékébe és visszatükrözi az ezzel kapcsolatos szakterületek - egészség, szociális ügyek, ápolás - összetettségét.

A Case és Care Managementtel kapcsolatos ismereteink, tudásunk a gyakorlati alkalmazásban az Osztrák CCM-Társaság (ÖGCC) által kiadott CM-definícióhoz igazodik

A Case és Care Management egy olyan tevékenység, mely mindenek előtt azáltal tűnik ki a többi közül, hogy lehetőleg egy páciens/ügyfél egész betegségi vagy gondozási folyamata során („over time”) és az ellátási intézmények és szektorok valamint szakterületek határai mentén („across services”) egy személyre szabott ellátási csomagot („package of care”) tervez, valósít meg, koordinál és elemez.

A Care Management úgy véli, hogy a rendszer-, és ellátás-irányítás, mely eseteken és intézményeken átnyúlóan igényre szabott segítséget nyújt a szociális és egészségügyi rendszerben, szervez és rendelkezik az ehhez szükséges strukturális feltételekkel a közösségben/régióban.

A CCM-ciklus (felvétel/ felmérés/ ellátási terv/ megvalósítás/ monitoring/ értékelés) alkalmazása során az ügyfeleknek és hozzátartozóiknak nyújtott tanácsadás és támogatás valamint mindezek dokumentációja ingyenes volt.

A CCM regionális megvalósításához definiálásra kerültek az ún. kulcsfontosságú tényezők (Key Factors), amiket – a meglévő tapasztalat és a gyakorlati munka alapján – figyelembe kell venni ahhoz, hogy biztosítani lehessen a CCM sikeres indítását és folyamatát.

Ezen tényezők figyelembe vétele fontos támpont a CCM megvalósításában. A CCM megvalósításakor természetesen a mindenkori régió kiindulási helyzete döntő szerepet játszik: vagyis adott-e a tematika iránti érzék, megértés, milyen hálózat van már jelen, milyen intézmények és intézetek a kapcsolódási pontok a CCM vonatkozásában, vannak-e már adatok (pl. a lakosság körében végzett igényfelmérés/elemzés) – vagy a CCM bevezetése a mindenkori régióban egy teljesen új téma a lakosság számára és szükséges-e előzetesen érzékenyíteni az ezzel foglalkozó személyeket.

Ezen szemlélet alapján felmerülhet a kérdés, hogy ez a 9 tényező a régiókban minimum vagy maximum változatként működhet hatékonyan.

- A Minimum-változat abból indul ki, hogy a megfelelő régióknak már megvannak az elsődleges tapasztalatai a CCM-ben folyó munkával kapcsolatban és ez az útmutató segíti a tájékozódást a már meglévő tapasztalatokon túl. Kiválasztott tényezőket vesznek figyelembe.
- A Maximum-változat abból indul ki, hogy a régió eddig semmilyen módon nem került kapcsolatba a CCM-mel és épp ezért tanácsos az útmutató minden tényezőjét figyelembe venni és a tényezőket a munkának csak egy későbbi fázisában saját tapasztalatokra alapozva beleszőni a tevékenységbe.

A tényezők a CM-gyakorlatból származó tapasztalatok alapján megvitatásra kerülnek és a következő három felosztás alapján tárgyalják őket:

→ **Pioneer approach – P:** Mit értünk a mindenkori tényező alatt

→ **Attention approach – A:** Milyen veszélyek/kihívások léphetnek/léptek fel

→ **Experience approach – E:** Milyen személyes tapasztalatokat sikerült szerezni a mindenkori tényezőkkel kapcsolatban

9 Kulcsfontosságú tényező:

- ✓ **Módszertani kompetencia**
- ✓ **Megvalósítási kompetencia**
- ✓ **Minőségmenedzsment**

- ✓ **Dokumentáció/esetmunka**
- ✓ **Hálózatépítő munka**
- ✓ **Kommunikációs tevékenység**

- ✓ **Folyamatmenedzsment**
- ✓ **Ügyfelekkel szembeni viselkedés**
- ✓ **Szakterületek közötti munka**

1. Módszerkompetencia

A Módszertani kompetencia biztosítja, hogy az alkalmazott személyzet magával viszi a szükséges felszerelést, hogy - a CCM-ből adódó - sokoldalú tevékenységét a lehető legjobban el tudja végezni.

Pioneer – Ismerd meg a munkaterületet

△ Az ismeretek a meglévő szociális és egészségügyi rendszerről fontosak, ide tartoznak mindenképp előtt

- ismeretek az egyes szervezetek és szolgáltatók felépítéséről
- folyamatos hálózatépítő munka, mint a szociális interakció módszere

△ A megfelelő kommunikációs készség előfeltétel – „több nyelven kell tudni beszélni“, mivel különböző szinteken, különböző szereplőkkel kell kommunikációt folytatni

△ Az interdiszciplináris munka módszere az eseteken átnyúló tudás egyesítését jelenti: a különböző szintek nézetei a minőségi CCM-munka vonatkozásában

△ A tanácsadás és a figyelemmel kísérés a CCM-ciklus alapján sarkalatos pontok

△ Felmérési eszközöket kell alkalmazni: tudni kell bánni velük és alkalmazásuk központi jelentőséggel bír (anamnézis, esetfelvétel, megállapodás a célt illetően, tervet készíteni,...)

Attention – Találj egy közös nevezőt

△ Nem minden szolgáltató dolgozik ugyanazon elvek alapján (CCM ciklus) – ez megnehezíti az együttműködést, mivel így nem értik meg egymást

- ⊞ A résztvevők elvárásai nem lettek világosan definiálva
- ⊞ A CM-re gyakran úgy tekintenek, mint egy nem egységes módszerre, az új módszerek értetlenségbe, félreértésekbe ütköznek
- ⊞ Mit dolgoz fel a CCM – Mit csinálnak más helyek. A definíció és a más szolgáltatóktól való elhatárol(ód)ás meghatározó.

Experience – Keretfeltételek meghatározása a közös módszer vonatkozásában

- ⊞ A hasonlóságokat a módszerek alkalmazásában csapatban kell kidolgozni
- ⊞ Képzések és továbbképzések a CCM-ben bővítik a módszertárat

2. Megvalósítási kompetencia a megfelelő személyzetnek köszönhetően

A megvalósítási kompetencia a döntési kompetenciára épül és biztosítja, hogy a CCM a választott módszerekkel a meghatározott tevékenységeket célratörően valósítsa meg.

Pioneer – A szakmai tapasztalat és a szakképzés a CCM sarkalatos pontjai

- ⊞ A személynek legalább egy idekapcsolódó szakterületen (egészség, szociális ügyek, ápolás) átfogó szaktudással kell rendelkeznie
 - különböző területeken szerzett szakmai tapasztalat előnyt jelent
 - fontos, hogy a saját tapasztalatot alkalmazzuk a mindennapi munkában, mert ez segíti a napi munkát
- ⊞ Munka keretfeltételekkel – hogyan tudok a rendelkezésemre álló eszközökkel minőségi ügyfél-munkát produkálni – az esetet egyéb szolgáltatók keretfeltételeihez igazodva szervezni
- ⊞ Célratörő cselekvés, mint legfőbb elv
 - prioritások meghatározása és ezek kommunikálása
 - megoldásra törekvő tervezés: reális kép közvetítése – mit lehet megvalósítani

Attention – Különböző képzések különböző megközelítési módokat eredményeznek

- ⊞ Nagy kihívás minden résztvevőt együttműködésre bírni (HKP, hozzátartozók, orvosok)
- ⊞ Kommunikáció, mint kihívás – a különböző szakmai csoportok kommunikációs kultúrája
- ⊞ Különböző tudományágak konkurencia-gondolkodása

Experience – Prioritásokat meghatározni és minden szereplővel egyenrangú félként kommunikálni

- ⊞ Ha napi munka kapcsán szerzett tapasztalatokat sikerül kombinálni szakmai képzettséggel, az egy professzionális döntési kompetencia megszerzését teszi lehetővé.

3. Minőség-menedzsment végrehajtása/elvégzése

A Minőségmenedzsment biztosítja, hogy a CCM a meghatározott standardok és egy egységes hozzáértés alapján kerüljön végrehajtásra.

Pioneer - Közös standardok, mint minőségbiztosítás

- ⊞ A sikerek egységes mérésének kritériumait (sikeres ügyfél-munka) definiálni kell.
- ⊞ A CM ciklust kell alkalmazni. Ehhez meg kell határozni a standardokat.
- ⊞ A CCM-modellt kell alkalmazni.
- ⊞ A folyamatokat folyamatosan elemezni, értékelni és igazítani kell
- ⊞ Minden ügyfélnek változatlanul ugyanazt a minőséget kell kapnia – az ügyfelek elégedettségének ellenőrzése elengedhetetlen.
- ⊞ Továbbképzéseken és szupervíziókon való részvétel ajánlott
- ⊞ Csoportmegbeszélések szervezése: esetmegbeszélések és tájékoztató megbeszélések folytatása
- ⊞ Egységes látásmód, megközelítés, mint a konszenzus biztosításának eszköze a csoportban

Attention – Nem meghatározott folyamatok → nem megfelelő minőség

- ⊞ Fennáll a veszély, hogy az ember beleveszik egy esetben (időforrás) – CM-ciklus, mint erőforrás-tanácsadó
- ⊞ Ha nincs értékelés: fennáll a veszély, hogy minőségi visszasságok merülnek fel a normális működés fázisában (ld. „A CCM fázisai“ bekezdést)
- ⊞ Fennáll a kockázat, hogy az ember saját magát nem kérdőjelezi meg → Egyéb tudományágakkal kapcsolatos továbbképzéseken való részvétel

Experience – Ismerd meg az ügyfeleidet, dolgozz a CM-ciklus alapján és értékeld a folyamatokat minél előbb

4. Dokumentáció, esetmunka

Egy egységes és nyomon követhető dokumentáció fontos eszköz az adatrögzítésnél továbbá a CCM-szolgálat sikereinek mérésében.

Pioneer – Dokumentációs kultúra megteremtése

- ⊞ Egy egységes adatbank létrehozása és alkalmazása → egy dokumentációs rendszer létrehozása és definiálása, valamint annak rögzítése, hogy mely adatokat kell beszerezni

- ⊞ Adatvédelmi rendelkezések állnak az első helyen
 - a jogi rendelkezéseket figyelembe kell venni
- ⊞ A dokumentációnak egységesnek és időtakarékosnak kell lennie
 - Kulcsszó: használhatóság: egyértelmű adatbank
 - A dokumentáció hatékonysága – 2h utómunka vs. Tablet otthoni látogatásoknál/naprakész dokumentáció elkészítése
- ⊞ A dokumentáció révén legitimálható az elvégzett munka

Attention – A dokumentáció értelmét veszti

- ⊞ Mi történik az adatokkal? Az aránytalan mennyiségű dokumentáció zavaró
- ⊞ Know-How adatelemzéshez rendelkezésre kell, hogy álljon
- ⊞ Az adatvédelmi rendelkezéseket nem tartják be.

Experience – Időigényes rendszer kerülése, az ügyféllel kapcsolatos dokumentáció lehetőleg ne legyen nagy terjedelmű

5. Hálózatépítő munka/Együttműködés – Érzékenyítés a téma iránt

A regionális fejlődésre jól hat egy aktívan működő hálózat, amihez a CCM is kapcsolódik. Az együttműködések valamint a regionális grémiumoknál történő termékmegjelenítés a sikeres CCM –munka rendkívül sarkalatos pontjai.

Pioneer – Hálózat kialakítása kommunikáció és folyamatosság révén

- ⊞ Ismerd meg a partnereidet a régióban – kik a szereplők ezen a téren
- ⊞ A saját tevékenység/munka láthatóvá tétele → Isd. Kommunikációs tevékenység
- ⊞ A szereplők számára kapcsolódási pont létrehozása és rendszeres személyes kapcsolattartás a szolgáltatókkal
- ⊞ A tárgyhoz tartozó rendezvények rendszeres látogatása és a CCM bemutatása
- ⊞ Közös felfogás a tekintetben, hogy hogyan kommunikál a CCM a partnerekkel szemben
- ⊞ Tájékoztató rendezvények, tematikus workshopok szervezése, vitarendezvények az aktuális témákhoz kapcsolódva

Attention – A hálózatépítő munka időigényes és nem lehet csak „mellékesen“ csinálni

- ⊞ Fennáll a veszély, hogy mindig ugyanazokkal folyik az együttműködés és így más szereplők körön kívül maradnak

Experience – A hálózatépítő munka nagyon fontos dolog, de nagy ráfordítást igényel

6. Kommunikációs tevékenység – Információs management, média

A célratörő PR lehetővé teszi, hogy a nyilvánosságot tájékoztassa a CCM témáiról és ezt a megfelelő mértékben kommunikálja.

Pioneer – Ugyanazt a nyelvet beszélni

- ⊞ A CCM nyilvánosság számára is érthető és hatásos megfogalmazása és ennek kommunikációja az alapja a célravezető kommunikációs tevékenységnek, ahol a megfogalmazásra feltétlenül ügyelni kell.
- ⊞ Az ÖA költségvetését előzőleg meg kell határozni és azt a megvalósítás során szem előtt kell tartani
- ⊞ Egy egyszerű és egységes nyelv használata, melyet a célközönséghez kell igazítani
- ⊞ Fontos, hogy a kommunikációs tevékenység ne zárt ajtók mögött történjen. Ki kell menni az emberek közé – ez különösen akkor fontos, ha az ember valami újat szeretne megismertetni.
- ⊞ A témára való érzékenyítés a következőt jelenti:
 - rendezvényeket szervezni (workshopok, szemináriumok, reggelik)
 - médiatevékenységet folytatni (hirdetések/rádió/helyi újság)
 - közösségi oldalak felületeit kihasználni és nem alábecsülni azok hatékonyságát
 - házon belül tájékoztatásokat adni a témáról/a munkáról, ezzel is elő lehet segíteni a szájról-szájra történő információáramlást
 - az illetékes helyi fenntartókkal való együttműködést szintén nem lehet figyelmen kívül hagyni

Attention – Küldő-Fogadó- a különböző észlelés/szemszög figyelembevétele

- ⊞ A Case és Caremanagement fogalmait mindenképp először a célcsoport számára nehezen érthetőek, ezért olyan fogalmakat kell választani, melyek egyértelműek és világosak
- ⊞ Figyelni kell a folyamatosságra: mindig szem előtt kell lenni és nem pedig egyszeri akciók után eltűnni

Experience – Belső PR ugyanolyan fontos, mint a kifelé történő kommunikáció

7. Folyamatmenedzsment – hogy lehet megszervezni a CM-t a napi munkában?

A CCM szolgálat napi munkájának megszervezése, időpontokhoz és a bevetési menedzsmenthez, valamint a hivatali és nyitvatartási időkhöz (rendelés) és nem utolsósorban a Casemanager elérhetőségéhez igazodva.

Pioneer – Megérteni, hogy mit kínál a CCM és azt is, hogy mit nem

- ⊞ A CCM nem sürgősségi szolgálat – figyelembe kell venni, az egyéb szakmai csoportoktól való elhatárolódást és ezt megfelelően kell kommunikálni
- ⊞ A reakcióidők meg vannak határozva – munkaidők és elérhetőségek meg vannak határozva
- ⊞ Az ügyfelekkel készül egy gondozási megállapodás, ez az együttműködés alapja mindkét fél részére.

Attention – Hogy kezelik a sok megkeresést?

- ⊞ Fontos a feladatmegosztás az interdiszciplináris csapatban, vagyis hogy ki melyik ügyfelet vállalja?
- ⊞ A rendelkezésre álló idő vs. munka minősége: fontos, hogy az ember időt szánjon az ügyfelekre, és ne csupán a tanácsadások mennyiségére koncentráljon

Experience – Kapcsolatfelvétel az ügyfelek részéről

- ⊞ Az első megbeszéléssel gyakran több idő megy el, de ez nagyon fontos a sikeres munka érdekében.

8. Hozzáállás/Viselkedés – Közelítés az ügyfélhez

Empatikus, ugyanakkor professzionális viselkedés az ügyféllel és a hozzátartozókkal szemben a CCM esetében elengedhetetlen feltétel.

Pioneer – Az ügyfél áll az első helyen

- ⊞ Az ügyféllel folytatott munka az alábbiakra irányul:
 - megbecsülés
 - Status Quo felderítése: hogy áll az ügyfél éppen-igények, szükségletek tisztázása/anamnézis
 - Empowerment – az ügyfelek számára láthatóvá tenni a saját erőforrásait
 -

- Saját szerep megerősítése – segítségnyújtás ahhoz, hogy képesek legyenek önmagukon segíteni, az ügyfelek, mint saját életük szakértői
- megoldásra törekvő munka, realista célok kitűzése
- sikerélmények megteremtése az ügyfelek számára

Attention – Elhatárolódás

- △ Az ügyfelek kisajátítják a CM-t: meg kell húzni a határokat, mindent meg kell beszélni, és a határok átlépése esetén ismét fel kell hívni rá a figyelmet.
- △ CM-t az ügyfelek magától értetődőnek tekintik – itt is érvényben van a határok meghúzása és az első alkalommal annak a tisztázása, hogy mit nyújt a CM és mi nem tartozik bele.

Experience –

- △ Fontos az ügyfelekkel megtartott három lépés távolság, hogy minőségi munkát tudjunk végezni
- △ Gyakran nehéz viszonylag rövid idő alatt az érintett számára megtalálni a számára legmegfelelőbb megoldást. Ilyenkor fontos a személyek folyamatos figyelemmel kísérése és a családdal közösen egy egyéni megoldás kidolgozása.

9. Szakterületek között folytatott munka

Az interdiszciplinaritás egy lehetőség arra, hogy az ismeretanyag széles spektrumára alapozva, multiprofessionális csapat-, és tanácsadási munkát lehessen végezni, hogy ezáltal a lehető legjobban ki lehessen elégíteni az ügyfelek igényeit. Az interdiszciplináris munkát meg kell valósítani, magától nem működik, és ebben az összefüggésben úgy kell rá tekinteni, mint egy „lehetőségre“.

Pioneer – Széleskörű szakértelem, mint módszertani bírönd

- △ Interdiszciplinaritás mint esély – megteremtheti a Casemanagerek erősségeinek és gyengeségeinek egyensúlyát – ehhez fontos a csapatorientált cselekvés
- △ Az interdiszciplinaritásnak kell egy színpad, ez azt jelenti, hogy ez nem magától megy végbe, hanem ezt az elvet tudatosan kell megvalósítani
- △ A portfólio módszer jelentős bővítése az interdiszciplináris munka révén – melynek mottója: mindent megoldunk!

Attention

- ⊞ Szakterületek sokasága átláthatatlansághoz vezethet
- ⊞ Nem jó, ha az ember soha nem passzolja át a labdát másnak
- ⊞ A szakterületek között folyó munka egy folyamat, mely gyakran nem vívja ki a megfelelő elismerést
- ⊞ Annak veszélye, hogy saját szakterületét az ember a többi elé helyezi

Experience

- ⊞ Fontos a rendszeres tapasztalatcsere az esetekkel kapcsolatban, az egyes szakterületekbe történő betekintés a kulcsa a Case Managerek Know-How-bővítésének, vagyis hogy egymástól tanulnak.

Tanulságok

Ezen 9 kulcsfontosságú elem definíciója és leírása egyfajta tájékoztatói segédletnek tekintendő. A CCM megvalósításakor a mindenkori régióban fennálló kiindulási helyzetet egyénileg kell figyelembe venni és mint egyenstratégiát, nem lehet alkalmazni más régióknál. Az Age friendly region projekt során gyűjtött tapasztalatok és az ebből származó Casemanagement-szolgálat alapján végül összefoglalóan a siker öt kulcsfontosságú tényezőjét és azok tanulságait szeretnénk rögzíteni.

- 1. Kell egy vezér stratégia** az „Otthon élés időskorban” témához, mely a településen politikai, hatósági valamint civil társadalmi szinten megértésre és támogatásra talál. Ez a stratégia magában foglalja a kollektív hozzáférést az idősödő lakosság és hozzátartozóik életminőségét javító lehetőségek meghatározásához.
- 2. Kell egy közös megértés** és ki kell dolgozni egy regionális CCM-modellt azért hogy az érintettek és a partnerek a meghatározott standardok alapján kidolgozhassanak egyfajta viselkedésmintát, ami lefedi a szolgáltatást a kínálati térképen. Nagyon fontos, hogy az igények felmérése alapján világosan lehessen látni a régióban fennálló jelenlegi helyzetet, és erre építve egy minőségi szolgálatot lehessen megteremteni.
- 3. Case- és Caremanagement többletértéket teremt** a régióknak és a munka ezáltal biztosított minőségét nem szabad elrontani egyéb szolgáltatások ritkításával. A feladat az, hogy az egydimenziós tanácsadástól eljussunk az életminőséget javító támogató helyzetig és az embereket a lehető legjobban tudjuk támogatni az aktuális élethelyzetükben, aminek következtében a megalapozott, heterogén döntéshozatali folyamat alapján ezek az emberek megtalálják az önálló élet alapjait.
- 4. Egy komplett CCM-módszer megteremtése** azt jelenti, hogy az életminőség az ápolás/egészség/szociális ügyek terén szemponttá válik, hogy ezáltal mint gyakorlati munkamódszer, a minőség javítása megvalósításra kerüljön. Figyelni kell azonban az elhelyezkedésre, mert a CCM szolgálat nem telepedhet le egy hivatalnál, helyi kórháznál vagy mobil ápolási szolgáltatónál sem. A szolgálatot struktúrát tekintve függetlenül kell végezni különben a komplett módszer hosszútávon nem fenntartható.
- 5. A Caremanagement-munkakör az egész rendszerre vonatkozóan kell, hogy kidolgozásra kerüljön** és a döntéshozóknak a visszajelzések alapján, együttesen kell dönteniük: javítani kell a szolgáltatások minőségét, a hivatali struktúrákat pedig hozzá kell igazítani.

Fázisok a munkaterületek megadásával: A CCM bevezetése egy régióban azt eredményezi, hogy nem minden fókuszcsoporthoz képviselteti magát egyenlő arányban minden fázisban. A kezdeti fázisban azonban mindenképpen tanácsos nagy súlyt fektetni a hálózatépítő ill. kommunikációs tevékenységre. Mivel egy új szolgáltról van szó, tájékoztatni kell a nyilvánosságot és az érintetteknek fel kell kínálni a lehetőséget, hogy együttműködhessenek és ezáltal megfelelően segítsék a CCM-szolgálatot. A módszerkompetencia kezdetektől lehetővé teszi, hogy a Case Managerek professzionálisan bánjanak az ügyfelekkel, hozzátartozókkal és hálózati partnerekkel.

A megvalósítási fázisban fontos alátámasztani a megvalósítási kompetenciákat, a gyakorlati CCM első tapasztalatai lehetővé teszi a célcsoport lehető legjobb ellátását, a róluk való legmegfelelőbb gondoskodást.

A normál működés fázisában már megvannak a tényezők, megtörténtek az első értékelések, adaptációk és a csapat sikerrel járt el a szakterületek közötti (interdiszciplináris) munka terén. Ezáltal a csapat magabiztosabbá válik, és konkrétan az ügyfelekkel folytatott munkára tud koncentrálni, mivel már rutint szerzett egyéb munkaterületekkel való együttműködés vonatkozásában.

Ezeket a fázisokat folyamatosan, és részleteiben is dokumentáció és QM kíséri, a folyamatmenedzsment rögzítésre kerül és az együttműködés a szakterületek között működik.

