



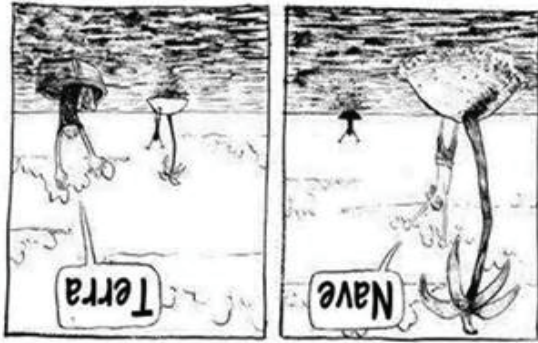
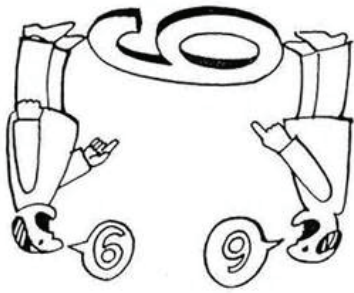
# ACCREDITAMENTO, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ



Cinzia Pizzardo

# IL PERCORSO.....

- CONCETTO DI QUALITÀ
- L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ NELLA STORIA
- 3 TAPPE COSTITUTIVE DELLA QUALITÀ
- CONCETTO DI QUALITÀ IN SANITÀ
- IL SISTEMA QUALITÀ
- L'ACCREDITAMENTO: EVOLUZIONE NELLA STORIA
- L'ACCREDITAMENTO IN ITALIA



# IL CONCETTO DI QUALITA'

Dare una definizione di qualità non è affatto semplice perché è un concetto:

- ✓ Variabile
- ✓ Soggettivo
- ✓ Dipende dal punto di vista

# IL CONCETTO DI QUALITÀ

La qualità può essere intesa come **caratteristica** (la conformità alle specifiche tecniche) o come **valore** (l'adeguatezza all'uso).

È un concetto **relativo** che, come tale, può essere definito in molteplici modi: si compone di una parte fortemente **oggettiva** (gli aspetti tecnici che devono soddisfare le specifiche del cliente) ma anche di una parte assolutamente **soggettiva** (gli aspetti che devono soddisfare le aspettative e i desideri del cliente).

È un rapporto **tra una realizzazione e un'attesa** perché esprime il livello di corrispondenza tra le aspettative del cliente e il prodotto/servizio offerto: più le aspettative e il prodotto/servizio si sovrappongono, più questi saranno giudicati prodotti/servizi "di qualità".

# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

La qualità nasce da un'esigenza ed è un concetto insito nella realizzazione dei prodotti dell'uomo ed ha radici antiche.....

# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

- ✓ Il concetto di "qualità" non è statico ma tende ad evolversi con il passare del tempo e con il mutare del mercato e delle esigenze dei clienti.
- ✓ Da quando si è iniziato a parlare di qualità, si è fatta molta strada e l'approccio è cambiato profondamente, così come sono cambiate le norme che ne descrivono l'applicazione.
- ✓ La qualità appare per la prima volta con l'approccio al lavoro di tipo artigianale in cui l'esecutore è, contemporaneamente, produttore e controllore del proprio operato.

# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

La più antica "guida alla qualità", risale, invece, al 1450 a.C. ed è stata scoperta in Egitto. Spiega come è possibile verificare, con l'aiuto di una corda, la perpendicolarità di un blocco di pietra.

## Il Medioevo

È col Medioevo e con l'avvento delle Corporazioni che vennero formalizzate per la prima volta le regole che stavano alla base delle modalità di lavoro del "maestro".

Mediante la trasmissione scritta del know-how, si garantì la **ripetibilità delle forniture** (concetto fondamentale nell'ambito della qualità) e la preservazione del mestiere.

Anche l'apposizione del marchio sui prodotti fu un indice di come la qualità si stesse evolvendo. Un marchio identificava il produttore e ne fissava le responsabilità relativamente alla qualità del prodotto.



# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

## La prima rivoluzione industriale

- ✓ Con la prima rivoluzione industriale, che ebbe luogo in Gran Bretagna verso la fine del XVIII secolo, ci fu una forte spinta verso un concetto di qualità ancora più formalizzato.
- ✓ In questo periodo si ebbe il passaggio da una **produzione artigianale** (un'industria domestica molto diversificata che si basava sulle richieste del consumatore, utilizzava manodopera con alta professionalità e accentrava al massimo il potere decisionale) ad una **produzione di massa** (standardizzata al massimo, basata su manodopera poco specializzata, meno costosa rispetto alla produzione artigianale).
- ✓ Le quantità prodotte aumentarono considerevolmente grazie all'utilizzo dell'energia termica ricavata dal carbone, all'introduzione di nuovi macchinari, alla possibilità di trasportare le merci su rotaia e alla suddivisione del lavoro.
- ✓ In questo tipo di produzione, i risultati qualitativi dipendevano sempre meno dalle capacità dei singoli operatori e sempre di più dalla progettazione e dalla formalizzazione dei processi produttivi.

# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

## La seconda rivoluzione industriale

Con la seconda rivoluzione industriale, che incominciò nel 1890 e fu favorita da innovazioni tecnologiche e dallo sfruttamento dell'energia elettrica, l'industria subì un'ulteriore trasformazione che sfociò in una suddivisione del lavoro sempre più spinta, esasperata in seguito dall'introduzione della **catena di montaggio di tipo fordista**.

## La prima guerra mondiale

Negli anni che precedono la prima guerra mondiale, le organizzazioni iniziarono a basarsi sull'**ispezione** e sul **collaudo**. La "quantità" rimane un obiettivo della produzione mentre la "**qualità**" viene affidata ad un nuovo ente separato, il **collaudo**. Il mercato di quegli anni era caratterizzato da:

- volumi bassi
- manodopera qualificata
- mancanza di standardizzazione

# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

## Dagli anni '20 fino al 1945

La qualità nel senso tradizionale del termine inizia a fare capolino negli anni '20 favorita dalla nascita delle prime grandi aziende con modelli organizzativi complessi e dalla necessità di sottoporre le variabili di processo a rigidi controlli per poter far fronte a quantità sempre più elevate a costi sempre inferiori.

Questi sono gli anni della nascita dei primi metodi statistici per il controllo della qualità, basati su supporti grafici: le carte di controllo.

Il mercato di quegli anni era caratterizzato da:

- grandi volumi
- manodopera non qualificata
- standardizzazione dei processi produttivi

Scopo del controllo qualità era quello di garantire la conformità del prodotto, verificando i punti critici della produzione attraverso l'esame dei difetti ripetitivi, con l'obiettivo principale di separare i prodotti conformi da quelli non conformi.

# 1° TAPPA della QUALITÀ CONTROLLO DELLA QUALITÀ'

La qualità era intesa esclusivamente come **conformità** alle prescrizioni e quindi il controllo di qualità consisteva nel verificare la conformità del prodotto ovvero che sia **conforme a specifici requisiti** effettuando, prima della consegna, tutti i controlli, le prove e le misurazioni necessarie per eliminare quei prodotti che non corrispondono ai requisiti espressi nelle specifiche.

La qualità veniva pertanto misurata in chiave di **conformità a fine processo produttivo**

# 1° TAPPA della QUALITÀ: CONTROLLO DELLA QUALITÀ

## I vantaggi

I vantaggi dell'applicazione del Controllo Qualità sono che senza una specifica non si può lavorare e che, lavorando in questo modo, siamo sicuri che **al cliente non arriverà mai un prodotto difettoso.**

## I difetti

Il difetto principale dell'applicazione di questa metodologia è che **le persone dei reparti produttivi sono deresponsabilizzate** perché sanno che c'è un dipartimento a valle che controlla il loro lavoro, che ci si accorge troppo tardi di eventuali errori o problemi e che i costi legati alla loro risoluzione sono molto alti.

# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

## Gli anni '50

Alcuni settori (aerospaziale, nucleare, petrolchimico, ecc) si chiesero come potessero fare per applicare il concetto di controllo di prodotto, considerando il fatto che per i prodotti di questi settori doveva essere effettuato in tempo reale. La risposta fu quella di affiancare alla specifica tecnica una **specificativa organizzativa** che illustrasse, ad esempio, come qualificare i fornitori, individuare le responsabilità, ecc.

## 2° TAPPA della QUALITÀ: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

- ✓ La novità introdotta da questo tipo di approccio, consiste in un sistema integrato di gestione della qualità che poggia su una fase di **pianificazione** e di **progettazione del sistema di controllo** e su **responsabilità ben definite per quanto riguarda l'implementazione del sistema e la sua documentazione**.
- ✓ L'affidabilità del prodotto/servizio si evolve, dato che non si basa più solo sulla conformità al momento della consegna ma si estende alla conformità **durante il tempo di utilizzo**.
- ✓ Applicando l'Assicurazione della Qualità, si passa da una qualità vista come mero raggiungimento dei requisiti prefissati e statici, ad una qualità dinamica. La conformità, infatti, rappresenta solo il primo passo per migliorarsi continuamente.
- ✓ Non ci si limita più, quindi, alla mera correzione dell'errore una volta individuato, come avviene con l'applicazione del Controllo Qualità, **ma si cerca di impedire che l'errore si verifichi, pianificando, applicando procedure documentate, estendendo le attività di controllo, ecc.**

# 2° TAPPA della QUALITÀ: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

## I vantaggi

L'azione diventa pianificata e sistematica e si rivolge al **sistema nella sua interezza**.

E' sicuramente vantaggioso anche passare da un orientamento temporale volto al passato (controllare la qualità a posteriori) ad un orientamento temporale volto al futuro ("costruire" la qualità).

Tutti gli enti diventano importanti per il raggiungimento della qualità e le interfacce diventano fondamentali si parla per la prima volta di qualificazione dei fornitori e questo è un altro vantaggio.

Per la prima volta il concetto di qualità esce dall'ambito manifatturiero per rivolgersi a settori quali quello della **sanità**, della pubblica amministrazione, ecc.

## I difetti

Tra i difetti ricordiamo la mancanza di controllo dei costi (per l'assicurazione qualità è importante l'efficacia non l'efficienza), una certa burocrazia e formalismo nell'approccio e **l'assenza di elementi che si riferiscono al miglioramento** (staticità del sistema).



# L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

Dopo gli anni '50 in Giappone e successivamente nel resto mondo (in Europa negli anni'80)

Il professore americano, il dott. W.E. Deming su invito del Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), tenne due seminari ai quali assistettero presidenti e top managers delle maggiori imprese industriali.

Il concetto base di questo nuovo sistema manageriale è sempre quello di produrre beni e servizi di qualità, ma ciò che conta non è più tanto il rispetto delle prescrizioni e l'affidabilità del prodotto, come accadeva nei sistemi di Quality Assurance (Assicurazione di Qualità), **ma piuttosto la rispondenza del prodotto all' uso che il cliente desiderava farne, la Customer Satisfaction.**

Quindi un prodotto tecnicamente perfetto, ma che non soddisfa le **richieste** del consumatore, non è considerato un prodotto di qualità.

**Tutti gli operatori aziendali, indistintamente, sono coinvolti nel processo continuo di miglioramento e tutte le funzioni aziendali cooperano al raggiungimento degli obiettivi.**

La qualità cessa di essere un problema di un solo reparto, quello del collaudo, o di una sola funzione, quella della produzione, per diventare **un valore che attraversa l' intera organizzazione.**

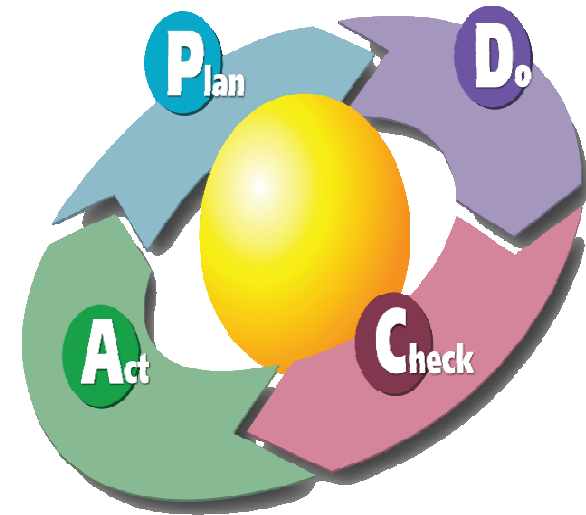
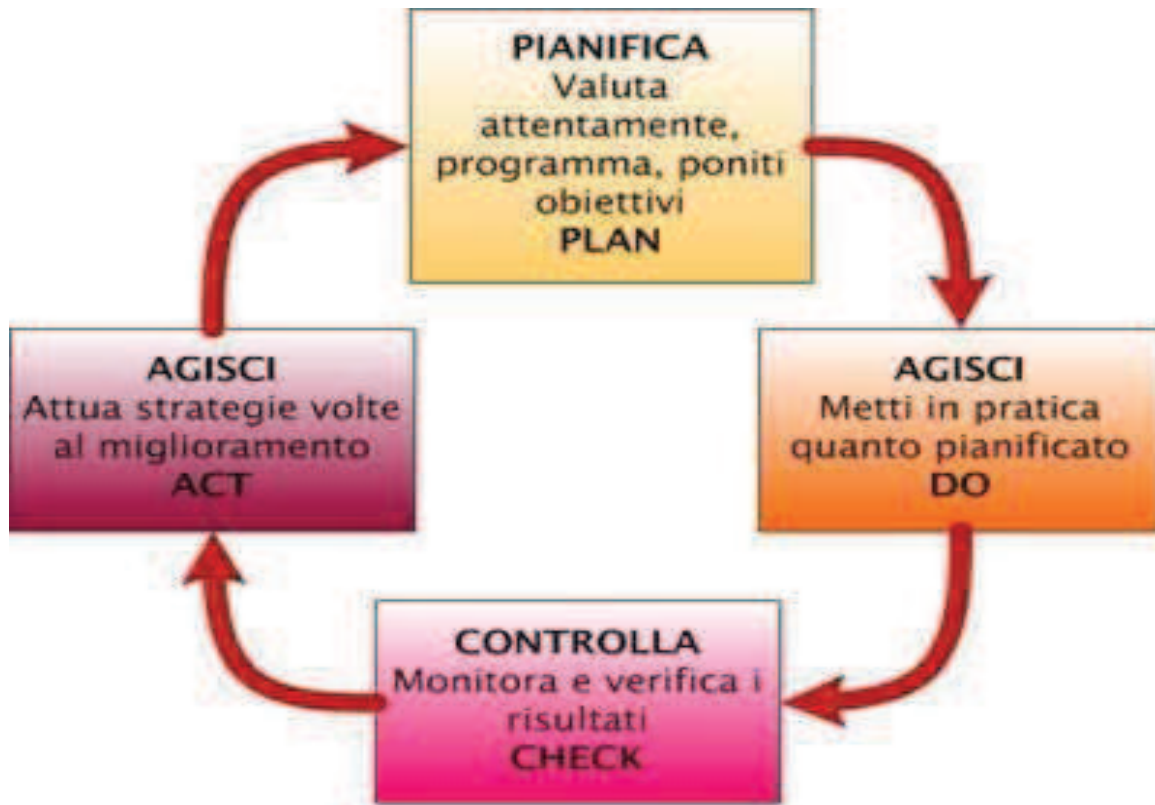
## 3° TAPPA della QUALITÀ: LA QUALITA' TOTALE

1. CENTRALITA' DEL CLIENTE
2. COINVOLGIMENTO DI TUTTA L'ORGANIZZAZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
3. LA LOGICA DELLA CATENA CLIENTE - FORNITORE APPLICATA ANCHE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA STESSA, DOVE I REPARTI INTERNI VENGONO VISTI COME CATENE FORNITORI - CLIENTI
4. IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITA'

# IL MIGLIORAMENTO CONTINUO: IL CICLO DI DEMING

- ✓ **PLAN** è la fase in cui si cerca di capire quali sono i desideri e le necessità dei clienti. Questa è anche la fase in cui si pianificano i miglioramenti da apportare ai propri processi. Si definiscono obiettivi, iniziative e risorse
- ✓ Durante la fase di **DO** si costruisce il prodotto che si pensa possa incontrare le necessità del cliente o si applica il piano di miglioramento programmato. E' la fase di realizzazione
- ✓ Nella fase di **CHECK** si fanno le opportune misure e le verifiche del caso per vedere se il miglioramento atteso si è manifestato o meno
- ✓ Nell'ultima fase, quella di **ACT**, si consolida e si standardizza il risultato ottenuto e si fanno piani di miglioramento per il futuro

# IL CICLO DI DEMING



# I PRINCIPI DELLA QUALITA' TOTALE

1. **Orientamento al Cliente:** le organizzazioni dipendono dai loro Clienti. È quindi fondamentale conoscere le loro esigenze presenti e future, soddisfare le loro richieste, e superare le loro aspettative.
2. **Leadership:** i capi dell'organizzazione stabiliscono unità di intenti e di indirizzo. Inoltre devono creare e mantenere un ambiente in cui il personale sia coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi.
3. **Coinvolgimento del personale:** le persone, di tutte le categorie, costituiscono il "cuore" dell'azienda e devono essere coinvolte pienamente per fare in modo che ciascuno possa mettere le proprie capacità al servizio dell'organizzazione.
4. **Approccio per processi:** un risultato si ottiene con maggiore efficienza se le attività e le risorse ad esso legate sono gestite come un processo.
5. **Approccio sistemico alla gestione:** per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione nel raggiungere gli obiettivi occorre identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) i processi tra loro collegati.
6. **Miglioramento continuo:** l'organizzazione deve avere come obiettivo permanente il miglioramento continuo delle prestazioni.
7. **Decisioni basate su dati di fatto:** per prendere decisioni efficaci è importante basarsi su analisi di dati e di informazioni, raccolti attraverso l'attività di misurazione e monitoraggio dei processi.
8. **Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori:** l'organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti e un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

# QUALITÀ IN SANITÀ

- ✓ Le difficoltà nel definire il concetto Qualità in ambito sanitario sono ancora maggiori rispetto a tutti gli altri campi per motivi che vanno dalla **complessità** del concetto di salute alla **varietà degli attori** che compongono il Sistema Sanitario.
- ✓ La salute è un concetto estremamente **soggettivo e multidimensionale**
- ✓ La **percezione del proprio stato di salute**, come buono o cattivo, varia da individuo ad individuo e dipende dai valori, dalle credenze, dalla cultura, espressioni dell'ambiente circostante di appartenenza, oltre che dalla sensibilità personale.
- ✓ **Identiche** situazioni oggettive di salute possono essere vissute in **modo diverso** da persone diverse a seconda del sesso, dell'età, dell'istruzione e di altre variabili ambientali.

# QUALITÀ IN SANITÀ

**Avedis Donabedian** storicamente è stato fra i primi a occuparsi di tale tema.

L'autore definisce la Qualità in Sanità come:  
«Rapporto tra i miglioramenti ottenuti nelle condizioni di salute e i miglioramenti massimi raggiungibili sulla base dello stato attuale delle conoscenze, delle tecnologie disponibili e delle circostanze dei pazienti»

Tale definizione mette in evidenza e sottende la necessità di una **misurazione** e, quindi, di una **valutazione**, ma soprattutto sottolinea la visione di una realtà composta da **molti ambiti**, ognuno dei quali deve contribuire alla Qualità del sistema Sanità, sia pur sempre riferiti ad un processo input-processo-output tipico dell'industria manifatturiera.



# QUALITÀ IN SANITÀ

Definire il concetto di qualità in sanità comporta notevoli complessità, in virtù del fatto che il problema possiede due differenti dimensioni.

Si ha l'esigenza di determinare la **prospettiva** attraverso la quale effettuare la valutazione di qualità e, conseguentemente, quella di definire alcuni opportuni **parametri**, che possono essere variabili a seconda dei casi considerati.



# I PARAMETRI PER VALUTARE LA QUALITÀ DELL'ASSISTENZA: il paradigma di DONABEDIAN

L'autore identifica tre parametri su cui basarsi per valutare la qualità dell'assistenza sanitaria:

a) **Struttura**: con il termine struttura l'autore intende le caratteristiche, relativamente stabili, degli amministratori e operatori sanitari, degli strumenti e delle risorse di cui dispongono e degli ambienti fisici e organizzativi in cui operano. Il concetto di struttura include le risorse umane, fisiche e finanziarie necessarie all'erogazione dell'assistenza sanitaria. La struttura comprende evidentemente l'organizzazione del personale ospedaliero, medico ed infermieristico.

b) **Processo**: con tale termine vuole indicare e comprendere tutti gli aspetti delle attività legate all'assistenza sanitaria. In altre parole, quindi, il processo rappresenta l'insieme delle attività assistenziali, determinate dall'interazione che si sviluppa tra il paziente e la struttura, in base a specifiche norme scientifiche, etiche e sociali. (processo organizzativo/processo professionale)

c) **Esito**: risultato che si riesce ad ottenere a favore di ciascun assistito, in termini di variazioni dello stato di salute attribuibile al processo assistenziale e che, dunque, deve essere valutato come conseguenza dell'attività sanitaria.