



# ACCREDITAMENTO, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ

-QUALITY-



Cinzia Pizzardo

# 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.

# Il Maestro e le margherite



La qualità  
dell'assistenza sanitaria  
secondo  
**Avedis Donabedian**

Intervista a cura di  
Giovanni Sestini, Università  
di Padova

Una conversazione  
con  
**Avedis Donabedian**, presidente  
dell'American Medical Association

 Il Pensiero Scientifico Editore

# LE TRE DIMENSIONI DELLA QUALITÀ

Gli assi della qualità sono quindi indirizzati a valutare:

- ✓ la struttura intesa come **Qualità organizzativa**
- ✓ il processo inteso come **Qualità professionale**
- ✓ l'esito che sottende la **Qualità percepita**

# LE TRE DIMENSIONI DELLA QUALITÀ PER LA VALUTAZIONE

Øvretveit ha distinto tre tipi di qualità:

- **Qualità organizzativa e gestionale:** uso efficace e produttivo di risorse per soddisfare le richieste del cittadino-utente, all'interno di limiti e direttive stabilite. La valutazione di questa dimensione della qualità non si realizza semplicemente attraverso la rilevazione numerica delle dotazioni ma anche attraverso la valutazione delle modalità del loro utilizzo, della accessibilità, della relazionalità che intersecano;
- **Qualità professionale:** concerne il giudizio dei professionisti sulla misura in cui il servizio soddisfa i bisogni dei cittadini-utenti, così come stabiliti dai professionisti stessi. È connessa alle competenze possedute dal personale che lavora nei servizi valutati e attribuisce importanza all'aggiornamento professionale;
- **Qualità valutata dal lato del cittadino-utente:** attiene alle questioni dei cittadini sul servizio che viene loro fornito. Non concerne solo gli aspetti più tecnici della salute-malattia ma si riferisce alla capacità relazionale (cortesia, empatia, disponibilità, compliance) degli operatori di rispondere alle esigenze dei fruitori.

John Ovretveit è Direttore della ricerca e docente di innovazione, implementazione e valutazione dell'assistenza sanitaria presso il centro di gestione medica, il Karolinska Institute di Stoccolma



**Struttura/Direzione**  
**QUALITA' ORGANIZZATIVA**



**Cittadini/Utenti**  
**QUALITA' PERCEPITA**



**Professionisti**  
**QUALITA' PROFESSIONALE**

# L'ATTORE DEI SERVIZI SANITARI

- ✓ Paziente
- ✓ Utente
- ✓ Cliente
- ✓ Stakeholder
- ✓ Cittadino





## L'attore dei servizi sanitari: **PAZIENTE/UTENTE**



**Paziente:** il "fruitore" dei servizi sanitari è stato identificato per molto tempo così. È un'accezione che contiene un atteggiamento passivo all'interno di un rapporto unilaterale e subordinato.



**Utente:** è un termine ancora molto usato, ma estremamente limitativa perché riferita ad un solo aspetto della situazione, ovvero essere nella condizione di utilizzo di un servizio, senza il riconoscimento di diritti.

# IL CONCETTO DI CLIENTE IN SANITÀ



Significa riconoscere che l'utente (utilizzatore di un Servizio) è soggetto di **diritti**, a cominciare da quello di esprimere la propria soddisfazione, attraverso la facoltà di scegliere o tramite rilevazioni ad hoc.

È un interlocutore del management in quanto è nelle condizioni di scegliere.

È (almeno teoricamente) un attore alla pari sul mercato dei Servizi.

## IL PAZIENTE/UTENTE È UN CLIENTE?



- ✓ Un servizio sanitario non è un prodotto di mercato, ma appunto un servizio che contempla molteplici aspetti e implicazioni
- ✓ La salute non è un "prodotto" come qualsiasi altro, è un "valore", se si perde non si può ricomprare.....
- ✓ Il "cliente sanitario" non è sempre in grado di decidere
- ✓ Il mondo sanitario non è un libero mercato





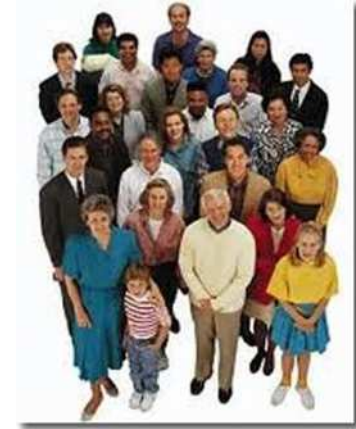
## L'attore dei servizi sanitari: STAKEHOLDER



- ✓ Portatore di interessi specifici. Ci sono diversi stakeholder, i responsabili dei servizi, gli operatori, i fruitori dei servizi sanitari.
- ✓ Tutte le categorie sono considerate attori a pieno diritto di parola nella valutazione, sono interlocutori con pari diritti nella negoziazione
- ✓ Questo paradigma mette in risalto la parità fra i vari stakeholder, ma non ancora la centralità dell'attore in funzione del quale il servizio esiste

# L'attore dei servizi sanitari: IL CITTADINO

- ✓ È un termine universalistico: tutti hanno diritti di cittadinanza anche fuori dalle logiche di mercato
- ✓ È un attore che mette in campo una soggettività complessa, intenzionale che richiede di essere rispettata e riconosciuta
- ✓ Ha diritto all'umanizzazione, alla personalizzazione e alla prevenzione
- ✓ È la centralità dei servizi sanitari



# IL SISTEMA QUALITÀ

Le tre dimensioni della Qualità si devono evidentemente integrare tra loro per dare contenuto al concetto di Qualità Totale nei servizi sanitari

Le metodologie di approccio alla Qualità sono tese alla **valutazione** e alla **misurazione** e quindi al **miglioramento continuo** di:

- Qualità Professionale
- Qualità Organizzativa
- Qualità Percepita

# IL SISTEMA QUALITÀ

Se un'organizzazione vuole lavorare «in qualità» deve definire un **Sistema di Gestione** per guidare e tenere sotto controllo l'organizzazione con riferimento alla valutazione, alla misurazione e quindi al miglioramento continuo qualità

Deve quindi definire un **Sistema Qualità** che è insieme di responsabilità, struttura organizzativa, procedure, attività, capacità, risorse, che mira a garantire che processi, prodotti, servizi soddisfino bisogni e aspettative dei clienti/fruitori al minor costo

# ELEMENTI SISTEMA QUALITÀ

1. **Mission:** clienti, valori
2. **Organizzazione:** responsabilità, obiettivi, pianificazione, verifica
3. **Prodotti:** livello qualità
4. **Processi:** analizzati
5. **Monitoraggio e miglioramento:** indicatori, ciclo PDCA
6. **Gestione controllata dei processi di supporto:**
  - Risorse Umane (formazione)
  - Struttura e tecnologie
  - Sistema informativo
  - Comunicazione (interna ed esterna)
  - Documentazione



# ELEMENTI DI UN SISTEMA QUALITÀ

## 1. **Mission:**

- individuare fruitori/clienti
- partire da valori

## 2. **Prodotti:**

- individuare prodotti
- definire il livello di qualità dei prodotti

## 3. **Processi**

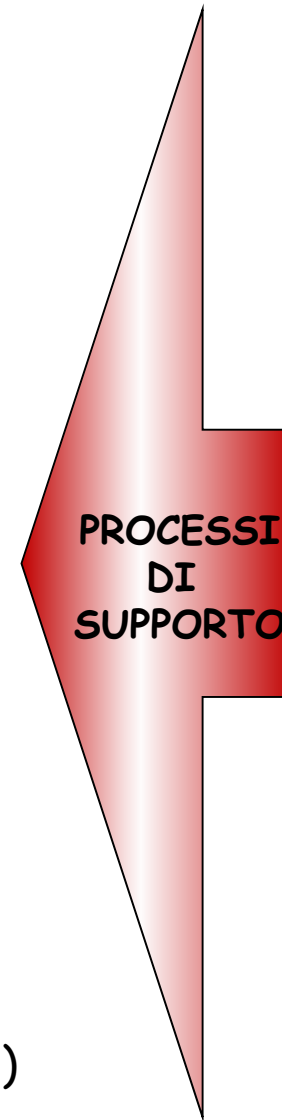
- analizzare i processi

## 4. **Organizzazione**

- responsabilità, obiettivi, pianificazione, verifica

## 5. **Monitoraggio e miglioramento**

- definire indicatori
- misurare qualità del prodotto
- Ciclo di miglioramento della Qualità (PDCA)



Risorse Umane  
(formazione)

Struttura e  
tecnologie

Sistema  
informativo

Comunicazione  
(interna ed  
esterna)

Documentazione

# MISSION



Motivo per cui una organizzazione (azienda), un processo, una azione esiste, è agita, viene prodotta. Per l'organizzazione è la ragione d'essere: ciò che essa sceglie di fare per rendersi visibile all'esterno e per soddisfare i bisogni (le richieste) dei suoi utenti (clienti).



# MISSION: AZIENDA USL

L'attività dell'Azienda USL di Ferrara è indirizzata alla produzione, all'acquisizione ed all'erogazione dei servizi sanitari e socio-assistenziali ad elevata integrazione sanitaria per il mantenimento, la promozione ed il recupero della salute psico-fisica dei cittadini, in conformità ai livelli essenziali ed uniformi di assistenza previsti dai Piani Sanitari Nazionale e Regionale. L'Azienda persegue la propria missione nella consapevolezza di concorrere a realizzare la responsabilità pubblica della tutela della salute garantendo: l'equità di accesso ai servizi per tutte le persone assistite dal servizio sanitario regionale; la portabilità dei diritti in tutto il territorio nazionale; la globalità dell'intervento assistenziale, in base alle necessità individuali e collettive, secondo quanto previsto dai livelli essenziali di assistenza (D.P.C.M. del 29.11.2001).  
[...]

# MISSION: AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA

## **1.3 - La "mission"**

L'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Ferrara, nell'ambito del sistema regionale per la salute e per i servizi sociali, esercita le proprie funzioni assistenziali (di diagnosi, cura, riabilitazione e prevenzione), di ricerca biomedica e sanitaria e di formazione e didattica in integrazione con l'Università, in coordinamento e piena collaborazione con la Azienda USL di Ferrara e con le espressioni istituzionali e associative della comunità in cui opera.

Attraverso una risposta clinica e assistenziale appropriata e di qualità, costruita attorno ai bisogni dell'utente e allo sviluppo della sua funzione di ricerca e didattica, l'Azienda intende raggiungere i propri principali obiettivi ed in particolare

- a) sviluppare la propria capacità di diagnosi, cura, riabilitazione e prevenzione e, più in generale, di soddisfazione dei bisogni di salute delle persone che si rivolgono all'Azienda, al massimo livello qualitativo possibile, in modo appropriato, efficiente ed efficace;
- b) sviluppare, nell'ambito dell'integrazione con l'Università, percorsi che favoriscano l'attuazione di processi di ricerca, formazione e di didattica di alta qualità;
- c) consolidare la leadership dal punto di vista scientifico, diagnostico e di cura all'interno del contesto regionale e nazionale;
- d) qualificarsi maggiormente come Ospedale di eccellenza nella Regione per completezza e per la complessità dei servizi erogati;
- e) promuovere la cultura della sicurezza del paziente e degli operatori per portare l'Ospedale ai più elevati livelli possibili nel governo clinico e nell'organizzazione del lavoro.

## L'AZIENDA USL

- ✓ Deve tutelare la salute della popolazione residente sul suo territorio. In questo senso ne ha la responsabilità dell'assistenza
- ✓ È il perno su cui ruota il sistema sanitario della sua area geografica (una o più province).
- ✓ Può produrre, ma anche acquistare prestazioni: per questo instaura accordi di fornitura con Aziende Ospedaliere, IRCCS e Strutture Private Accreditate. In tal caso viene detta «committente»
- ✓ Viene finanziata a quota capitaria pesata (età, genere, mortalità, densità abitativa)

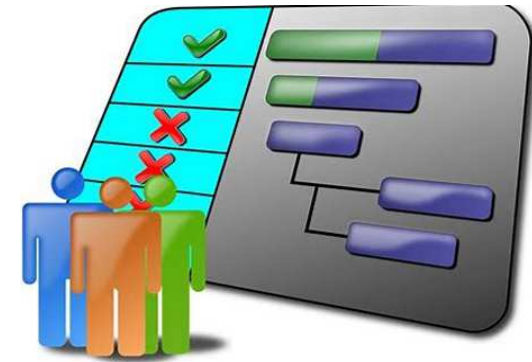
## LE AZIENDE OSPEDALIERE

- ✓ Sono Aziende puramente «produttrici»: erogano prestazioni specialistiche ambulatoriali, ricoveri e trattamenti riabilitativi. Non possono acquistare.
- ✓ Non erogano servizi tipicamente territoriali (assistenza distrettuale e assistenza sanitaria collettiva in ambienti di vita e lavoro).
- ✓ Vengono remunerate a tariffa (DRG per i ricoveri; nomenclatore tariffario per le prestazioni ambulatoriali).

# ORGANIZZAZIONE

responsabilità, obiettivi, pianificazione, verifica

**Pianificazione:** è il processo con il quale si stabilisce uno stato futuro dello stesso ritenuto desiderabile (obiettivo), le responsabilità si individuano le azioni per conseguirlo (piano d'azione) e le risorse per mettere in atto queste azioni.



La **verifica** è il processo con il quale si analizza se gli obiettivi pianificati sono stati raggiunti o meno



# PRODOTTI E PROCESSI

- ✓ individuare prodotti e definire il loro livello di qualità
- ✓ analizzare i processi

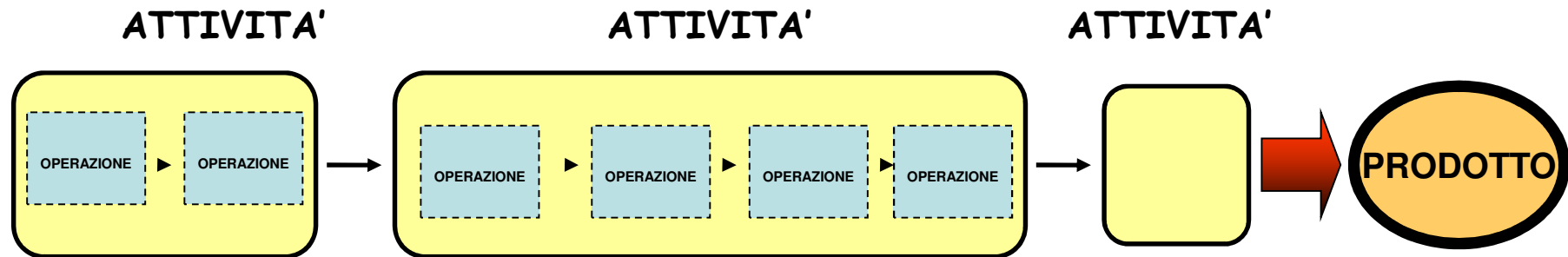
**Prodotto**, ciò che l'organizzazione eroga in funzione della mission (es. prestazioni) che è il risultato di una successione strutturata di attività

**Processo** è definito come una successione strutturata di attività finalizzate a produrre un risultato



# PROCESSI e PRODOTTI

IL **PROCESSO** E' UNA SUCCESSIONE STRUTTURATA DI ATTIVITA' CHE HANNO COME FINE UN RISULTATO (PRODOTTO/SERVIZIO)



IL **PRODOTTO** E' IL SERVIZIO EROGATO, IL RISULTATO DI UNA SEQUENZA DI AZIONI ORGANIZZATE E FINALIZZATE



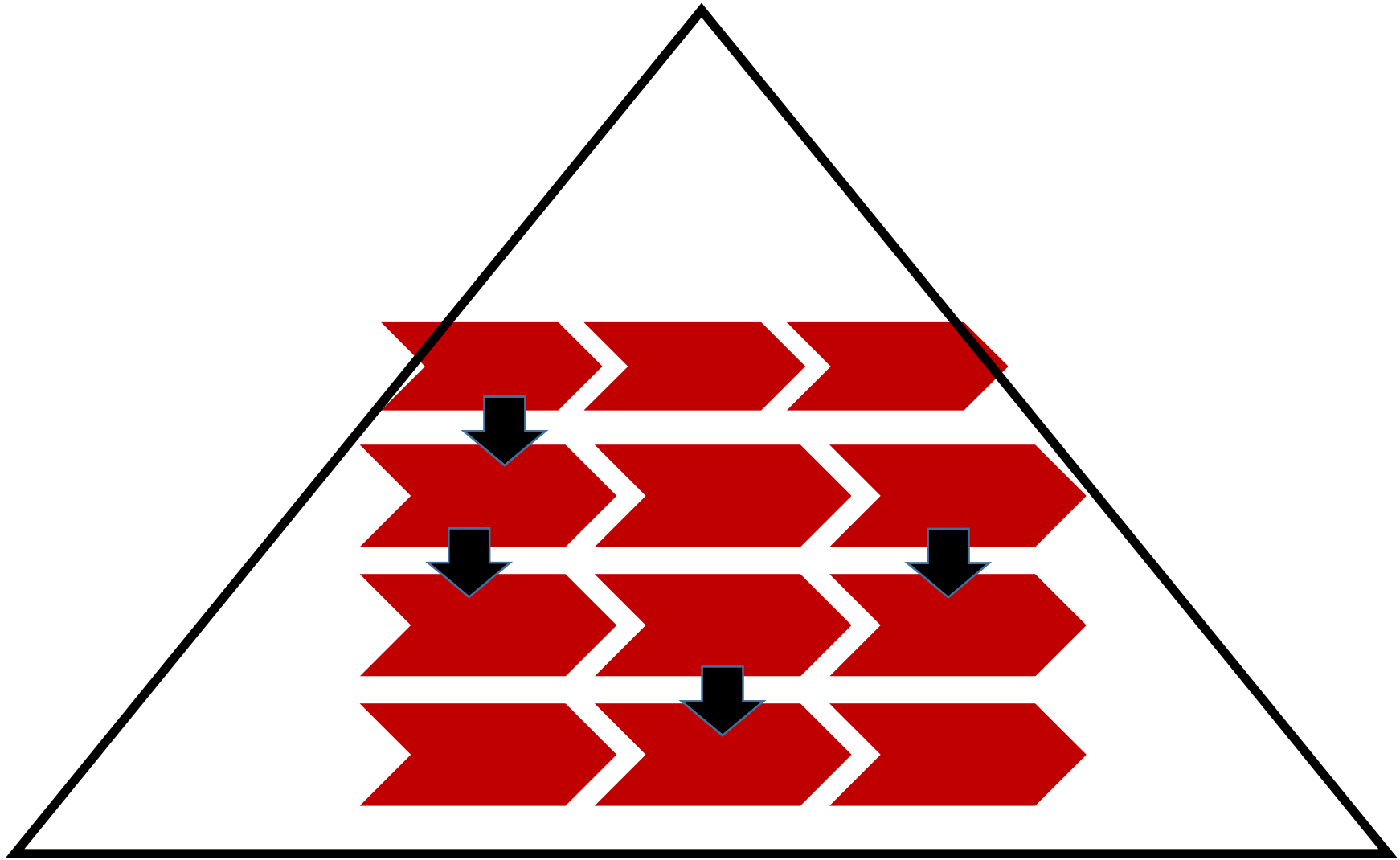
# PROCESSO



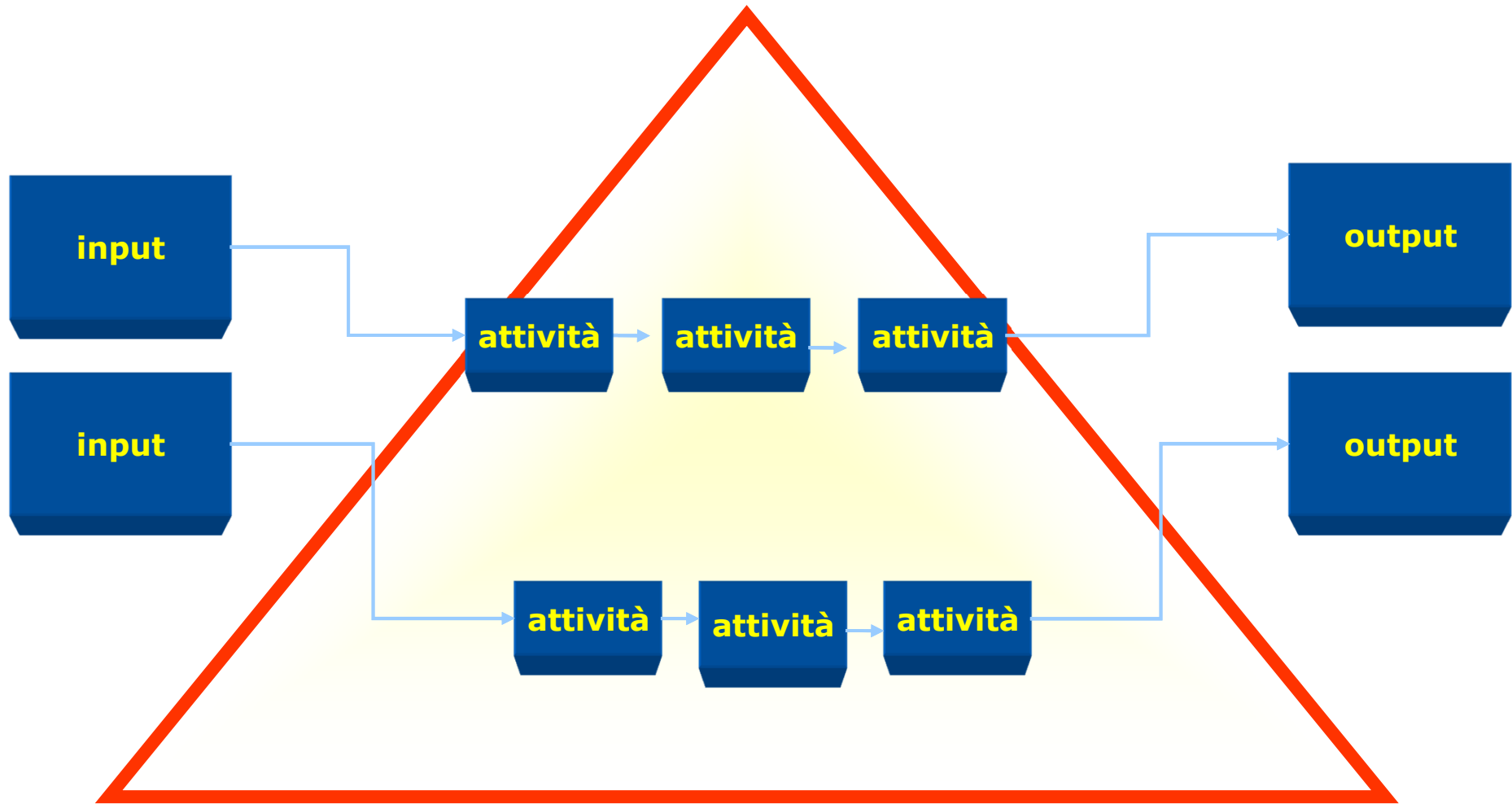
# PRODOTTO



# AZIENDA INSIEME di PROCESSI



# La Struttura è un'insieme di processi

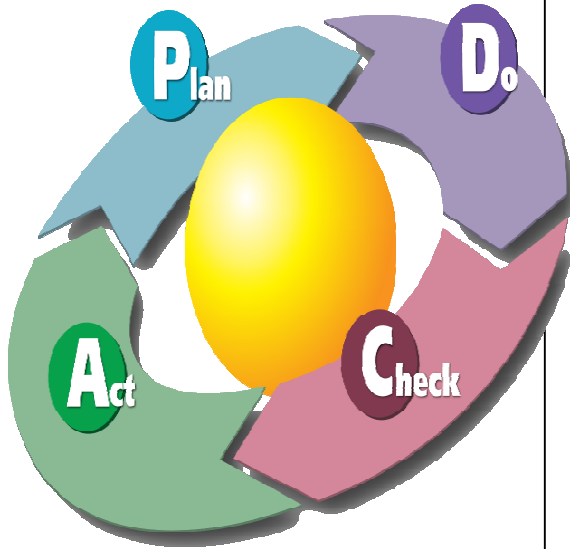


# MONITORAGGIO E MIGLIORAMENTO

Misurazioni ripetute e continuative di una varietà di indicatori, operate per identificare potenziali problemi, per presidiare un fenomeno, per misurare l'evoluzione e il miglioramento continuo.



# Il Ciclo della Qualità (PDCA)



## **PLAN (PIANIFICARE)**

1. Individuazione del problema
2. Analisi del problema
3. Ricerca delle cause
4. Identificazione delle soluzioni

## **DO (ESEGUIRE)**

5. Attuazione delle soluzioni

## **CHECK (CONTROLLARE)**

6. Valutazione dell'efficacia delle soluzioni

## **ACTION (STANDARDIZZARE)**

7. Standardizzazione definitiva delle soluzioni e revisione dell'attività svolta

# RISORSE UMANE



Il personale che esegue attività che influenzano la qualità del prodotto deve essere competente sulla base di un'adeguata istruzione, formazione, abilità ed esperienza.

L'organizzazione deve:

- garantire **sviluppo e mantenimento delle competenze** attraverso la formazione
- definire i **percorsi per l'inserimento** del personale;
- garantire e dimostrare che il personale sia **qualificato** per svolgere i compiti assegnati
- provvedere occasioni di incontro per **condividere** le competenze e le conoscenze acquisite

# STRUTTURA E TECNOLOGIE

## La qualità tecnica

Le attrezzature incidono sull'esito/risultato del prodotto/servizio

L'organizzazione deve garantire il possesso:

- ✓ dei requisiti stabiliti per legge
- ✓ delle caratteristiche strutturali e funzionali previste per l'erogazione delle specifiche attività

## La qualità ecologica

Il contesto in cui si realizza un'attività condiziona la realizzazione dell'attività stessa: qualità ecologica

L'organizzazione deve :

- ✓ programmare gli acquisti di attrezzature
- ✓ garantire la gestione delle modalità di intervento per la manutenzione delle strutture note a tutti gli operatori.