

Quality Skill

Realizzare un progetto di miglioramento della Qualità

FAUNI L¹.

¹ AUSL di Bologna, SATeR Dipartimento Igienico-Organizzativo

Abstract

Le check list presentate in questo contributo descrivono, secondo una sequenza concreta ed operativa, le tappe più importanti che devono essere condotte per realizzare un progetto di miglioramento della qualità (secondo gli standard di alcune iniziative internazionali come il Golden Helix Award) e le modalità di presentazione agli utenti e per la partecipazione a concorsi e premi. L'intento è quello di favorire la diffusione di standard operativi condivisi per costruire linee guida di riferimento per tutti i cultori della qualità.

Parole chiave: PDCA, Metodologia, Risultati, Valutazione

INTRODUZIONE

Un progetto di miglioramento della Qualità è un'iniziativa tesa a fornire un prodotto migliore o un servizio migliore, a soddisfare o superare le aspettative dei clienti.

Questa definizione fa riferimento agli standard richiesti per la partecipazione ad iniziative premianti di progetti di miglioramento della qualità per l'eccellenza in campo sanitario, di livello internazionale, come ad esempio il Golden Helix Award for Healthcare Excellence.

Per alcuni aspetti concreti, si è fatto tesoro anche delle raccomandazioni suggerite da Giovanni Mattana, Presidente della Associazione Italiana Cultura Qualità, e di Francesco Ripa di Meana, Direttore Generale della Azienda USL di Bologna, nei diversi interventi e testi accessibili su siti internet.

Nel campo della Sanità, chiunque sia il beneficiario diretto del miglioramento qualitativo, il destinatario ultimo del progetto di miglioramento è sempre il paziente (e, spesso, i suoi parenti e amici).

Per migliorare la Qualità di un servizio, è necessario, prima di tutto, conoscere a fondo i processi che si vogliono esaminare.

Un processo è costituito da una serie d'eventi o azioni che raggiungono l'apice nella fornitura del servizio desiderato.

Un progetto di miglioramento della Qualità deve identificare anche tutte le persone responsabili delle azioni (o eventi) che costituiscono il processo, descrivendone i ruoli e le funzioni.

Alcune di queste persone possono ovviamente venire da altri reparti/servizi o da altre organizzazioni.

Un punto molto importante, inoltre, è capire come nasce un progetto di cambiamento e come riesce a superare le resistenze di coloro che vi si oppongono.

Nelle pagine che seguiranno saranno fornite alcune indicazioni sui requisiti principali che un progetto di miglioramento della Qualità deve possedere.

È importante proporre un progetto che dimostri un'applicazione riuscita dei principi di miglioramento continuo della Qualità e che esso faccia riferimento a risultati visibili, vantaggi concreti per l'utente, perseguiti con originalità e innovazione.

CHECK LIST N. 1.

Le azioni fondamentali per un progetto di miglioramento della Qualità

Il ciclo Pianificare (Plan), Fare (Do), Controllare (Check) e Agire (Act) = PDCA è una provata metodologia di risoluzione dei problemi, di grande aiuto nel mettere in piedi il progetto di miglioramento.

Esso implica la raccolta dei dati relativi ai processi presi in esame e il controllo dei dati per riuscire ad avere le informazioni indispensabili per prendere le decisioni.

CHECK LIST N. 2

Le azioni per condurre a termine il progetto e presentarlo al pubblico

I progetti di miglioramento della Qualità nascono in genere dalla consapevolezza che le cose non sono fatte bene come dovrebbero. Per questo motivo, prima di scegliere un progetto, probabilmente si ha già idea del perché è stato prescelto e del tipo di miglioramento che si ritiene possa essere introdotto. Tuttavia, è essenziale che ci si ponga formalmente queste domande per trovare poi delle risposte adeguate, sia in termini qualitativi sia quantitativi.

Il titolo del progetto deve essere breve e facilmente comprensibile anche per i colleghi che operano al di fuori della propria specialità o del proprio reparto.

Il processo iniziale deve essere descritto minuziosamente, avvalendosi anche di diagrammi di flusso per far risaltare i sottoprocessi, gli input e gli output.

È importante definire dei termini di raffronto chiari, a fronte dei quali si potrà successivamente misurare il processo iniziale e tutti i miglioramenti conseguiti in seguito.

Tali indicatori devono essere selezionati e limitati, per quanto possibile, ad un massimo di tre. Inoltre, dato che devono essere quantificabili, stabilite quali unità di misura intendete utilizzare (a scala graduale, dal livello basale ai gradi intermedi fino al livello ottimale; gli indicatori dicotomici utilizzano i poli della scala: es. 0 = no; 6 = sì). Specificate chi sono i destinatari principali del progetto (utenti, associazioni, operatori, etc.)

Se il numero delle persone partecipanti al progetto è alto, è importante stendere un programma che definisca in maniera chiara i compiti e le responsabilità di ognuno al fine di poter raggiungere nei tempi prestabiliti gli obiettivi fissati.

A questo punto è necessario adottare le misure per ottenere

tutti i dati importanti e analizzarli.

Terminata questa fase, si potranno individuare quali sono i principali difetti del processo per approntare l'azione correttiva necessaria.

È basilare un'analisi approfondita dei dati raccolti per identificare qual'è la causa più frequente dei problemi, qual'è la seconda causa e così via. Tutto ciò è indispensabile per mettere a punto un'azione correttiva. Bisognerà individuare le cause comuni dei problemi anziché le cause specifiche.

È importante procedere a "piccoli passi" attuando una soluzione per volta e sperimentando l'azione correttiva su piccola scala in modo da poter definire le relazioni causa-effetto evidenti.

È importante mantenere sempre informati i colleghi coinvolti dai cambiamenti (inclusi coloro che non appartengono al team di progettazione) di ciò che si sta facendo e del perché lo si sta facendo: dipende anche da loro la buona riuscita del progetto.

È basilare documentare tutto ciò che viene fatto in fase d'implementazione: il piano, la diffusione del piano, la formazione richiesta (se necessaria), le azioni avviate e le conseguenze sul processo a seguito dei cambiamenti apportati, ed elencare i documenti ed i materiali (manuali, software, report, lettere etc.) riguardanti il progetto, in quanto ciò servirà per evidenziare le modalità di gestione più idonee.

Per capire se le azioni intraprese hanno portato ad un cambiamento significativo è necessario attendere che le azioni previste producano il loro effetto. In tal modo si potrà disporre di una sufficiente quantità di dati che congiuntamente alle implicazioni dei

cambiamenti apportati (ad es. i costi) sono fondamentali per riuscire a persuadere i colleghi dell'efficacia della nuova metodologia.

Nella misurazione del "prima e dopo" andranno confrontate dimensioni congruenti, pertanto è necessario usare gli stessi indicatori della Qualità adottate nella fase di pianificazione, in modo da evidenziare puntualmente i miglioramenti ottenuti.

Soltanto se è stato rilevato un miglioramento concreto della Qualità è possibile proseguire con la fase successiva.

Ora è necessario allargare il piano su scala più ampia affinché tutti mettano in atto il processo modificato in modo conforme e sistematico. In questa fase sono determinanti le abilità comunicative e persuasive di chi ha promosso il progetto.

È indispensabile predisporre un'attività di monitoraggio per la misurazione costante del processo al fine di mantenere nel tempo il miglioramento, delineare le misure utilizzate per standardizzare e controllare il nuovo processo e le procedure impiegate per misurare gli effetti.

L'esperienza derivata da un progetto di miglioramento è un beneficio non meno importante dei miglioramenti misurabili apportati al processo e potrà aiutare anche altri professionisti operanti nella Sanità a migliorare il servizio offerto ai loro clienti.

LE AZIONI FONDAMENTALI PER UN PROGETTO DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ

- 1. Pianificare: selezionare il tema del progetto, comprendere approfonditamente i processi coinvolti e fissare gli obiettivi del progetto di miglioramento
 - a. Selezionare il progetto
 - b. Pianificare le attività
 - c. Formare il gruppo di lavoro
 - d. Analizzare/Comprendere lo stato attuale
 - e. Definire l'obiettivo
 - f. Analizzare la causa e Definire le azioni correttive
- 2. Fare: apportare le modifiche al processo in "ambiente controllato"
 - a. Implementare l'azione correttiva o selezionarne altre
- 3. Controllare: misurare gli effetti delle modifiche introdotte, verificando se si è ottenuto un miglioramento continuativo nel tempo
 - a. Verificare i risultati e confrontarli con quelli iniziali
- 4. Agire: standardizzare il nuovo processo
 - a. Intraprendere un'azione appropriata
 - b. Controllare, standardizzare e documentare il processo
- 1. Pianificare: scegliere il tema del nuovo progetto per migliorare ulteriormente lo stesso processo o un altro processo
 - a. Definire i piani futuri
 - b. Continuare con le stesse problematiche o selezionare un'altra problematica

LE AZIONI PER CONDURRE A TERMINE IL PROGETTO E PRESENTARLO AL PUBBLICO

Azione n. 1

- Esplicitare come è stata individuata la situazione iniziale e reale che richiedeva un miglioramento (es. reclami degli utenti; analisi dei dati aziendali d'efficienza...)
- Chiarire perché il miglioramento era necessario
- Definire gli obiettivi del miglioramento

Azione n. 2

- Scrivere il progetto rispettando i seguenti item fondamentali:
 - Introduzione (motivazioni che hanno orientato la scelta dei problemi da affrontare con il progetto)
 - Metodologia – spiegazione dettagliata del percorso seguito per l'elaborazione del progetto.
 - Risultati e valutazioni – presentazione dei parametri da misurare prima e dopo il progetto con una esplicita dimostrazione dei metodi usati o che si intendono usare.
 - Riflessioni finali
 - Breve riassunto (massimo una pagina)
 - Eventuale materiale illustrativo: tabelle grafici, fotografie....

Azione n. 3

- Descrivere dettagliatamente il processo di miglioramento della qualità, compresi, eventualmente, i piani d'effettuazione dell'azione correttiva e della formazione
- Descrivere una Flow-chart del processo reale al momento iniziale e dopo il ciclo di miglioramento

Azione n. 4

- Definire indicatori e standard dei processi e il loro livello qualitativo
- Definire le modalità di raccolta e misura dei dati
- Descrivere come e perché si è pensato di adottare le modalità d'intervento adottata
- Definire i piani a medio termine e i piani definitivi per ulteriori miglioramenti
- Identificare con chiarezza chi sono i clienti (interni, esterni)

Azione n. 5

- Descrivere i ruoli e le responsabilità (lavoro in team)
- Definire il sostegno fornito dai manager e dagli altri colleghi
- Definire le modalità di comunicazione d'informazioni a tutto il personale interessato
- Definire l'eventuale piano di formazione del personale
- Definire le unità operative/servizi coinvolti nelle azioni di miglioramento
- Definire le collaborazioni attivate (rappresentanze dei cittadini, enti istituzionali, associazioni...)

Azione n. 6

- Identificare i punti di forza e di debolezza del progetto, cioè gli aspetti fondamentali che caratterizzano in positivo e/o in negativo le azioni di miglioramento
- Identificare qual è stato il contributo dei partners (economico, logistico, organizzativo...)
- Assicurare la visibilità interna ed esterna dell'intervento

Azione n. 7

- Verificare se si è davvero arrivati alla causa che sta alla radice del problema
- Verificare se sono state applicate delle modalità di controllo sistematico sul problema
- Verificare se è stata prevista una valutazione dell'impatto del progetto sui destinatari (utenti, associazioni, operatori)
- Verificare se l'attuazione del progetto è stata inclusa in un piano ufficiale di programmazione aziendale (Budget, piano qualità aziendale, incentivazione...)

Azione n. 8

- Ragionare sulle reali possibilità di trasferire il progetto ad altre strutture sanitarie
- Verificare le soluzioni usate per controllare le difficoltà emerse durante la realizzazione del progetto
- Domandarsi quali sono i fattori che garantiscono la sostenibilità organizzativa

Producing a Quality improvement project

The check lists enclosed in this work describe concretely main sequencies of skills and steps needed for the implementation of quality improvement projects (according to standards of health system excellence international awards such as the Golden Helix Award) and the submission modes both to stakeholders and awards and quality competitions. The aim is to encourage the diffusion of operative standards in order to build up reference guidelines for personnel involved in health care quality.

Key words: PDCA, Methodology, Results, Evaluation