

LA GESTIONE PER LA QUALITÀ NELLE AZIENDE SANITARIE

Carlo Favaretti

Direttore Generale, Azienda ULSS 19 del Veneto, Adria

Lo sviluppo nelle Aziende Sanitarie di un sistema di gestione per la qualità rappresenta una priorità largamente condivisa anche se spesso, quando si parla di qualità in sanità, si fa riferimento ad approcci diversi tra di loro. In estrema sintesi, possiamo identificare tre approcci principali. Il primo è quello tipicamente professionale, largamente sviluppato nei sistemi sanitari anglosassoni. Il secondo è quello dell'ISO che, sebbene rappresenti ormai un riferimento molto importante per la qualità, stenta a trovare spazio nell'assistenza sanitaria. Vi è infine l'approccio della gestione totale per la qualità, esemplificato dai criteri fissati nel 1998 dal Premio Baldrige per l'assistenza sanitaria.

La gestione per la qualità "è l'insieme delle attività di gestione aziendale che determinano la politica per la qualità, gli obiettivi e le responsabilità, e li traducono in pratica, nell'ambito del sistema qualità, con mezzi quali la pianificazione della qualità, il controllo della qualità, l'assicurazione della qualità e il miglioramento della qualità".

Uno dei punti critici nello sviluppo di un sistema di gestione per la qualità è l'esplicitazione delle esigenze e delle aspettative cui l'Azienda Sanitaria deve far fronte. A questo proposito risulta molto utile l'introduzione del concetto di stakeholder, di "parte interessata", di "soggetto portatore di interessi", cioè di tutte quelle entità che sono interessate al buon funzionamento di un'organizzazione: Come suggerisce l'ISO, le principali categorie di stakeholder sono i **clienti**, i **dipendenti**, i **proprietari**, i **fornitori** e la **collettività**.

Questo modo di procedere allarga notevolmente il ventaglio degli aspetti che la direzione di un'Azienda Sanitaria deve considerare, ma è sicuramente quello più completo; infatti risulta una semplificazione a volte eccessiva isolare specifici processi assistenziali e tenere conto solo delle esigenze di una singola parte interessata. Inoltre l'individuazione degli stakeholders e delle rispettive esigenze e aspettative rende conto anche della diversità dei Sistemi Qualità che dovranno essere implementati dalle diverse Aziende Sanitarie.

I processi di un'Azienda Sanitaria possono essere visti a più livelli di complessità. Si passa dal considerare l'intera Azienda come un processo unico, che deve soddisfare tutti i suoi stakeholder, fino a giungere ai compiti elementari che possono essere descritti in specifiche procedure operative. Un opportuno livello di specificazione è quello che distingue le attività delle Aziende Sanitarie in macroprocessi "tipici" e altri che potremmo definire "di supporto", cuciti tra di loro dai processi "gestionali" (figura 1): i primi sono quelli specifici della organizzazione (curare i malati in ospedale, realizzare interventi di prevenzione, fornire i farmaci per le cure a domicilio, ecc.), mentre gli altri sono comuni a tutte le organizzazioni



figura 1

(gestire il personale, acquistare i materiali, organizzare la logistica, dirigere, ecc.).

Il sistema di gestione per la qualità di un'Azienda Sanitaria deve essere in grado di coprire tutti i macroprocessi aziendali, non solo quelli tipici, anche se le esperienze sviluppate in questi anni nel mondo dell'assistenza sanitaria si sono rivolte soprattutto verso di essi.

Attualmente i macroprocessi tipici di un'Azienda Sanitaria possono essere considerati quelli che il Piano Sanitario Nazionale 1998-2000 definisce "livelli di assistenza". Un compito importante del Sistema Qualità di un'Azienda Sanitaria è quello di chiarire come si interfacciano tra di loro questi macroprocessi, dentro e fuori l'Azienda, nella consapevolezza che i percorsi assistenziali utili ai pazienti risultano dalla loro concatenazione e attraversano le diverse strutture e unità operative, lungo una sorta di "rete dei processi" in grado di garantire a ciascuno la catena assistenziale il più personalizzata possibile, composta da attività cliniche e organizzative.

Un altro punto critico nello sviluppo di un sistema di gestione per la qualità in un'Azienda Sanitaria è stabilire se esso debba considerarsi un'entità autosufficiente e autoreferenziale, oppure se la qualità in un'Azienda sia funzione anche del contesto in cui essa opera. La figura 2 dà la risposta al quesito appena posto, perché è evidente che le attività di pianificazione, controllo, assicurazione e miglioramento della qualità realizzate da un'Azienda sono interconnesse con un'altra serie di elementi propri di un "sistema qualità" di livello superiore (regionale, nazionale e internazionale) che deve essere sviluppato contestualmente.



figura 2

Il Sistema Qualità in un'Azienda Sanitaria va quindi sviluppato all'interno di un sistema integrato di gestione per la qualità. È un compito difficile, perché richiede un incontro tra due mondi, quello dei clinici e quello dei manager, portatori di competenze diverse ma assolutamente complementari tra di loro.

In questo sistema integrato ha senso presidiare tutti i processi aziendali (e non solo quelli assistenziali) e quindi devono essere attivate azioni di pianificazione, controllo, assicurazione e miglioramento della qualità specifiche per ciascuna tipologia di processi.

Per quanto riguarda i rapporti del Sistema Qualità con l'esterno dell'Azienda Sanitaria, è evidente che è fortemente integrato con il "sistema qualità" sviluppato a livello regionale, nazionale e internazionale.

L'obiettivo finale di un sistema di gestione per la qualità è di riorientare l'intera organizzazione secondo principi di qualità in modo che, paradossalmente, non vi sia più bisogno di un Sistema Qualità specifico.