

Committente



L'Ospedale Ca' Foncello de Treviso, Italia

Impatto del programma di accreditamento

*Associazione
Temporanea di Impresa
(ATI)*



Gilles Lanteigne
Treviso – 7 Dicembre 2007



Storia



- Aprile 2002 - L'Ospedale Ca' Foncello di Treviso inizia il progetto piota
- Ottobre 2003 - Visita del CCHSA - Prima misurazione di conformità
- Ottobre 2003-2005-Utilizzo del Rapporto della visita
- Luglio 2005 - Interviste semi strutturate e Seconda misurazione di conformità
- Autunno 2005 - Questionari individuali
- Ottobre 2007 - Visita di accreditamento – Terza misurazione di conformità



Descrizione della ricerca

- Titolo – Due studi di casi sull’impatto dell’integrazione del programma di accreditamento del Canadian Council on Health Services Accreditation (CCHSA) sul cambiamento e l’apprendimento organizzativo: Ospedale Ca’ Foncello di Treviso e Health Authority of Anguilla
- Obiettivo – Comprensione allargata della dinamica del processo di accreditamento in termini di cambiamento e apprendimento organizzativo
- Periodo delle ricerca - 36-48 mesi

Quesiti della ricerca



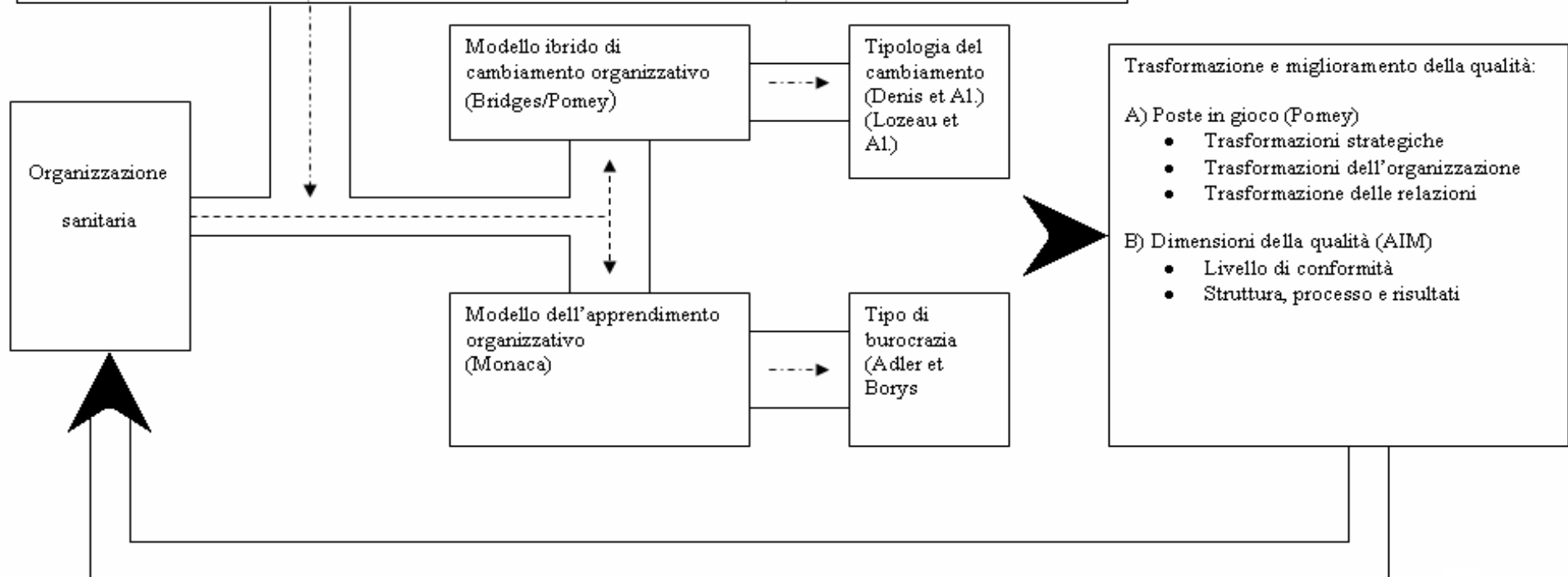
- (1) Il programma di accreditamento favorisce il cambiamento organizzativo?
- (2) Il programma di accreditamento favorisce l'apprendimento organizzativo?



Modello di analisi dell'impatto dell'integrazione del programma di accreditamento

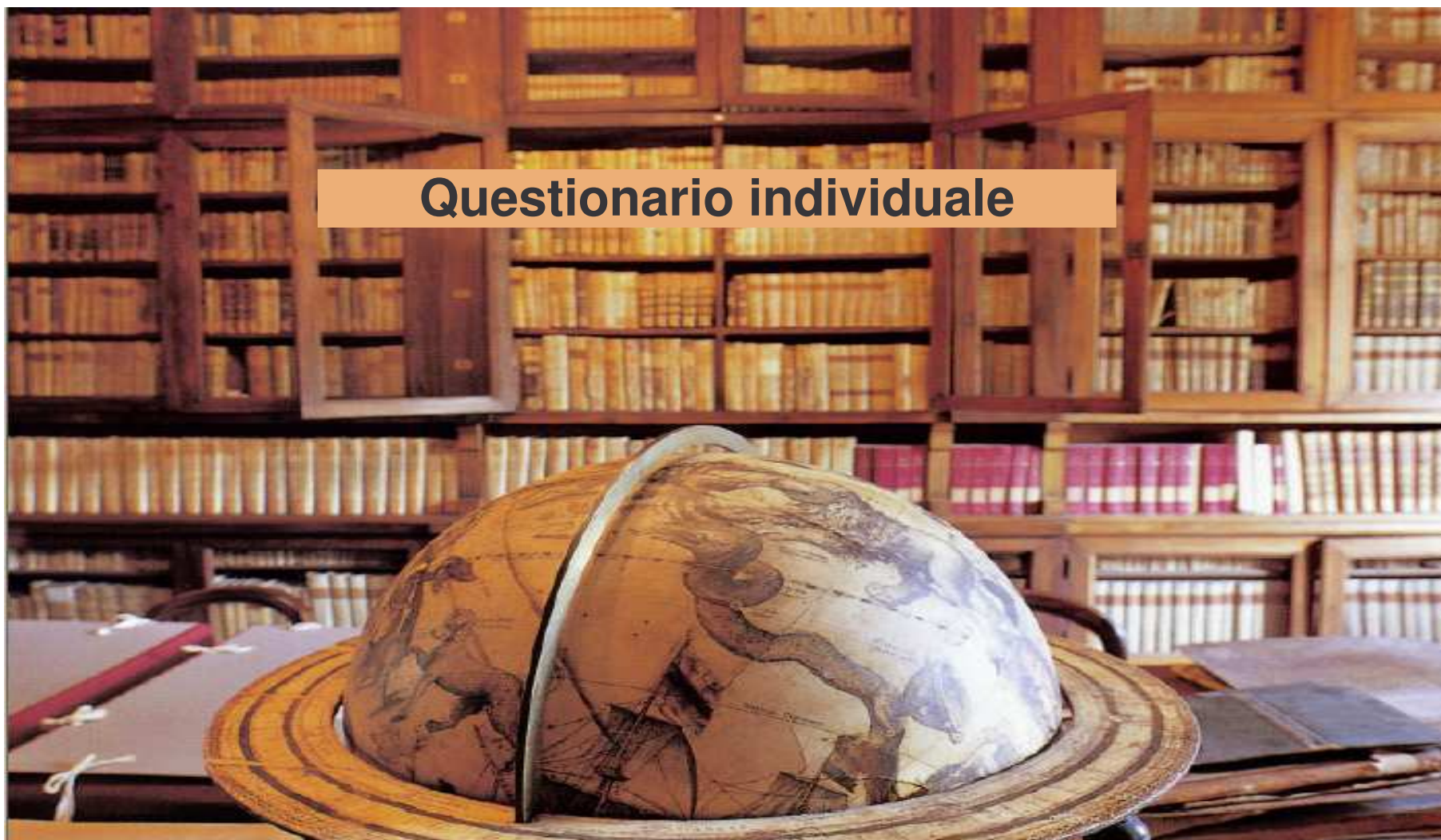


Programma di accreditamento		
1) Qualità	2) Contenuto degli standard	3) Ciclo di accreditamento
A. Dimensioni Componenti Misura B. Strutture Processo	A. Standard B. Criteri C. Sezioni: Leadership&Partnership Ambiente Informazioni Risorse Umane Assistenza	A. Informarsi B. Prepararsi C. Autovalutazione D. Visita E. Rapporto della visita F. Miglioramenti



Metodologia della ricerca e dati

- Analisi di casi multipli con livello di analisi comparata
- Analisi quantitativa dei dati di **un questionario individuale** (46 componenti dei team di autovalutazione)
- Analisi quantitativa dei dati ricavati da **tre valutazioni** del livello di conformità agli standard (2003, 2005 e 2007).
- Analisi quantitativa dei dati raccolti in occasione delle **interviste semi strutturate** con 20 persone



Questionario individuale: Informazioni personali



Professione	Numero
Personale medico	14
Personale amministrativo	4
Personale di supporto	0
Personale infermieristico	20
Altro	3
Senza risposta	5
Totale	46

Team di autovalutazione	Numero
Leadership&partnership	7
Gestione Ambiente	2
Gestione Risorse Umane	5
Gestione Informazioni	2
Assistenza ai clienti/utenti	19
Altro	5
Senza risposta	6
Totale	46

Esperienza di lavoro nell'ospedale	Numero
0-5 anni	6
6-10 anni	3
11-15 anni	8
16-20 anni	7
21+	16
Senza risposta	6
Totale	46



Questionario individuale: Condizioni favorevoli al cambiamento



- 87 %** favorevoli all'idea di mettere in atto il programma di accreditamento
- 92%** programma di accreditamento percepito come uno strumento di miglioramento della qualità dei servizi
- 58%** congiuntura favorevole per aderire al programma del CCHSA
- 85%** percepiscono il programma di accreditamento come una fonte potenziale di cambiamento
- 70 %** percepiscono la strategia di comunicazione adeguata
- 40 %** affermano che c'è stata una strategia di coinvolgimento adeguata
- 54%** percepiscono i problemi dell'accREDITAMENTO per il complesso dell'organizzazione



Questionario individuale: Caratteristiche ed elementi del cambiamento



- L'autovalutazione ha prodotto dei cambiamenti : **46%**
- Standard e dimensioni della qualità hanno aiutato ad identificare le lacune/aree critiche: **76%**
- La visita si è rivelata un'esperienza positiva: **81%**
- La visita ha avuto un impatto sulla struttura organizzativa: **30%**
- Il lavoro svolto nel proprio servizio è stato riconosciuto: **30%**
- Le raccomandazioni sono state percepite come uno stimolo al cambiamento: **73%**
- In seguito alle raccomandazioni sono stati introdotti dei cambiamenti: **35%**
- Le raccomandazioni hanno portato i team ad intervenire prioritariamente sugli aspetti più importanti: **63%**
- Il lavoro è stato riconosciuto dai clienti/utenti: **8%**



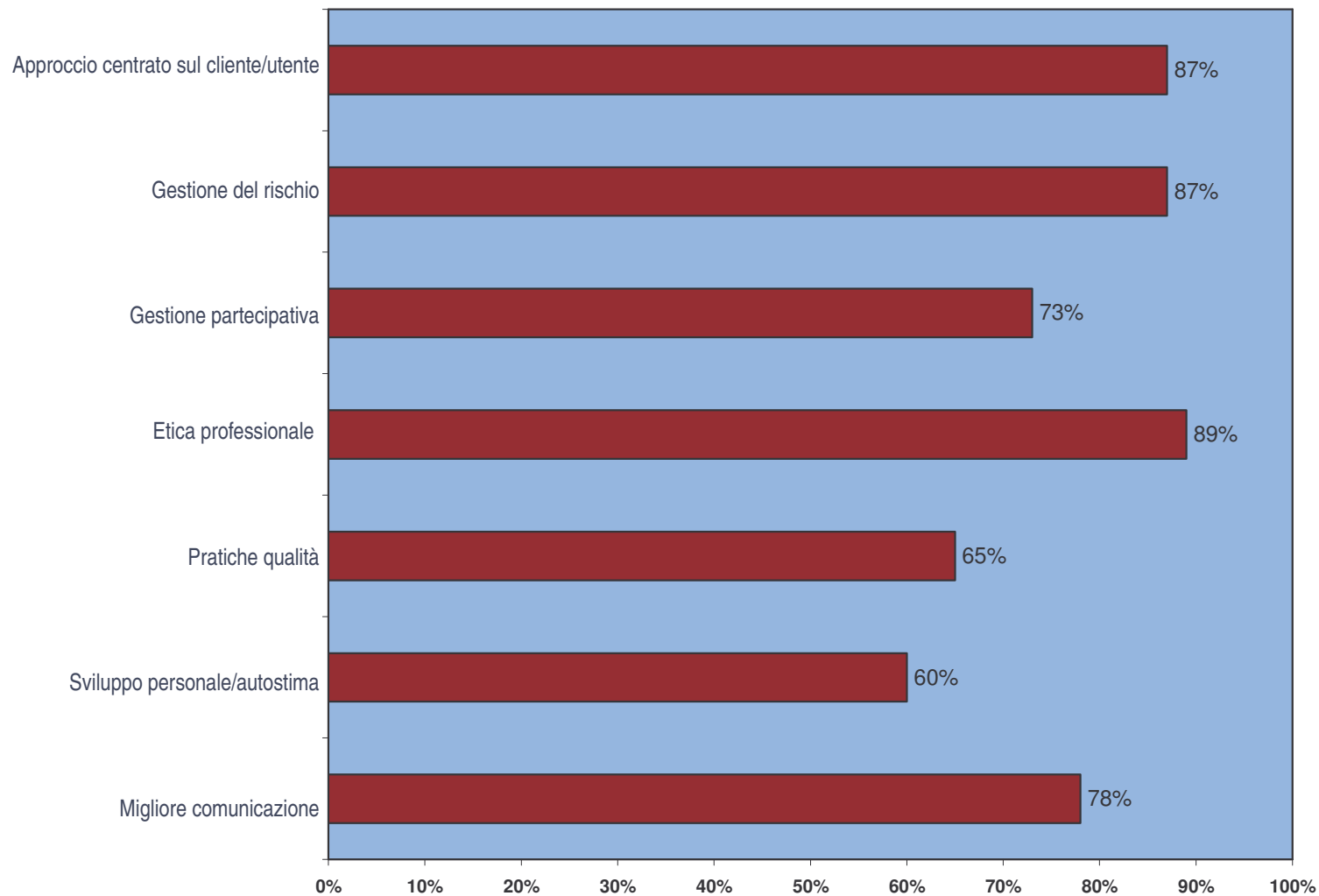
Questionario individuale: Apprendimento organizzativo



- L'accreditamento è una fonte per l'acquisizione di nuove pratiche: **74%**
- I nuovi modi di agire hanno modificato l'equilibrio fra gli individui ed alcuni gruppi: **41%**
- Grazie alle nuove pratiche, le situazioni problematiche sono state risolte meglio: **48%**
- L'autovalutazione è stata la più utile ai fini dell'apprendimento: **59%**
- Le nuove acquisizioni hanno alla fine contribuito al miglioramento dei servizi: **65%**
- L'organizzazione ha integrato in modo efficace le nuove conoscenze e pratiche: **30%**



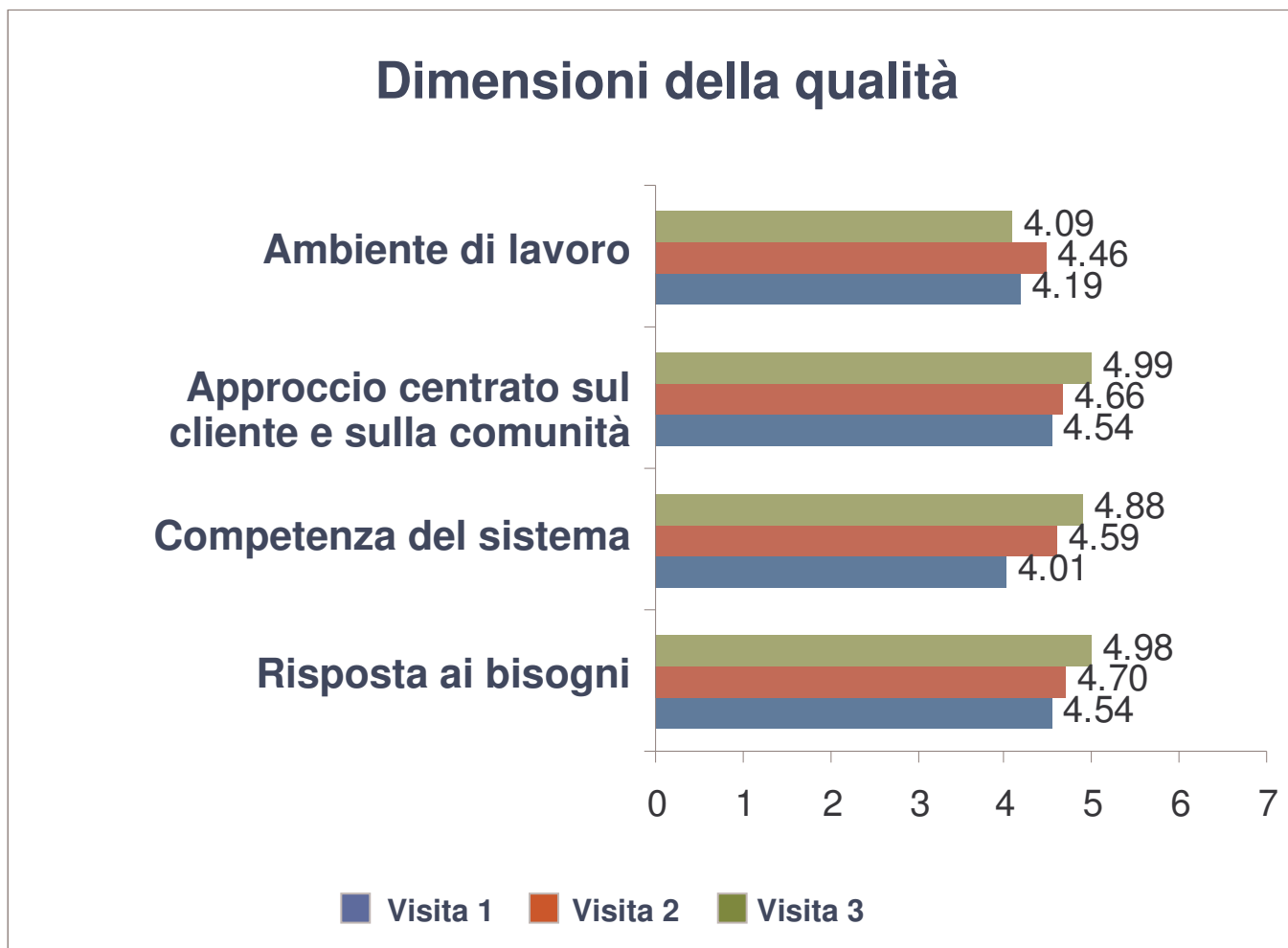
Questionario individuale: Nuove acquisizioni



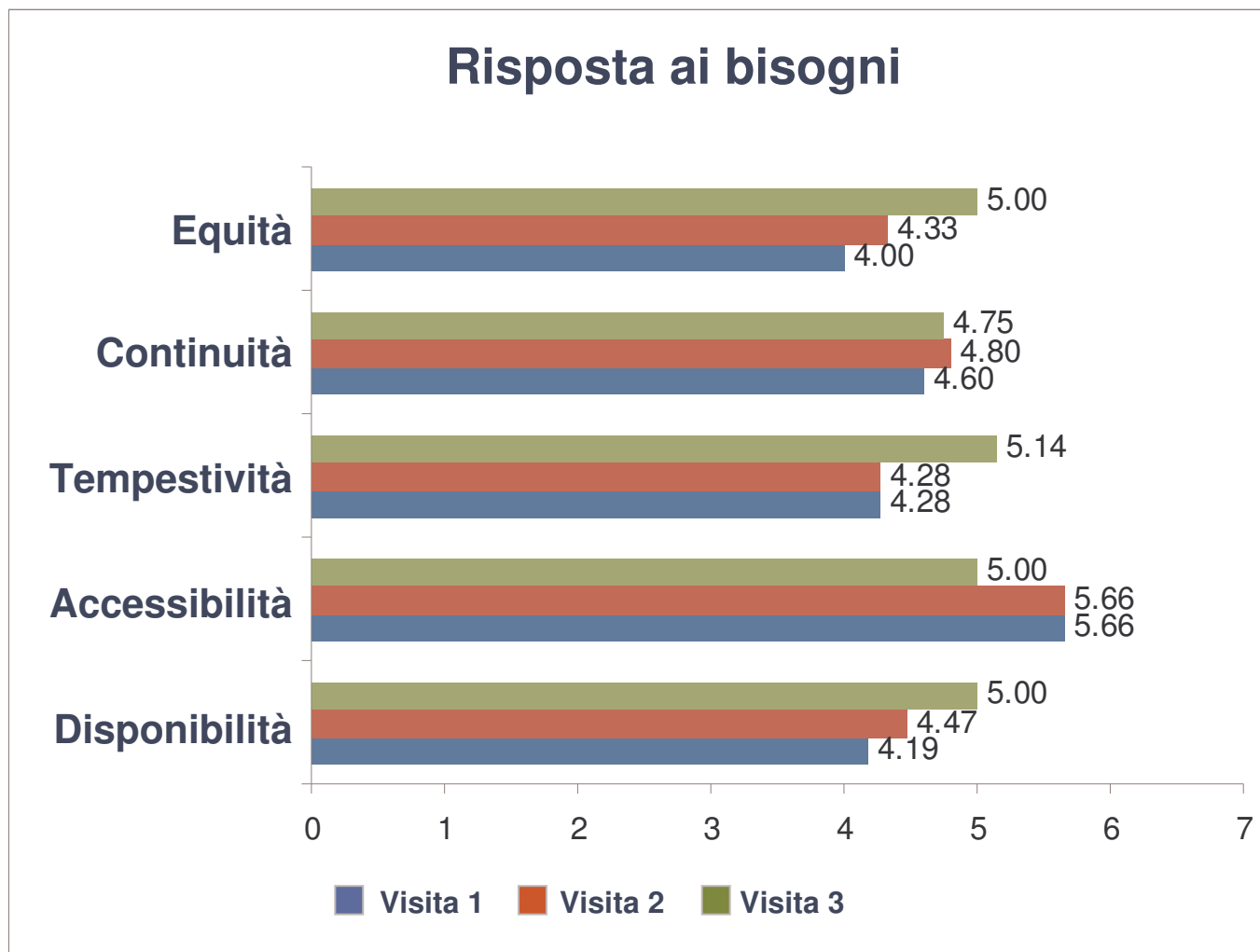
Livello di conformità



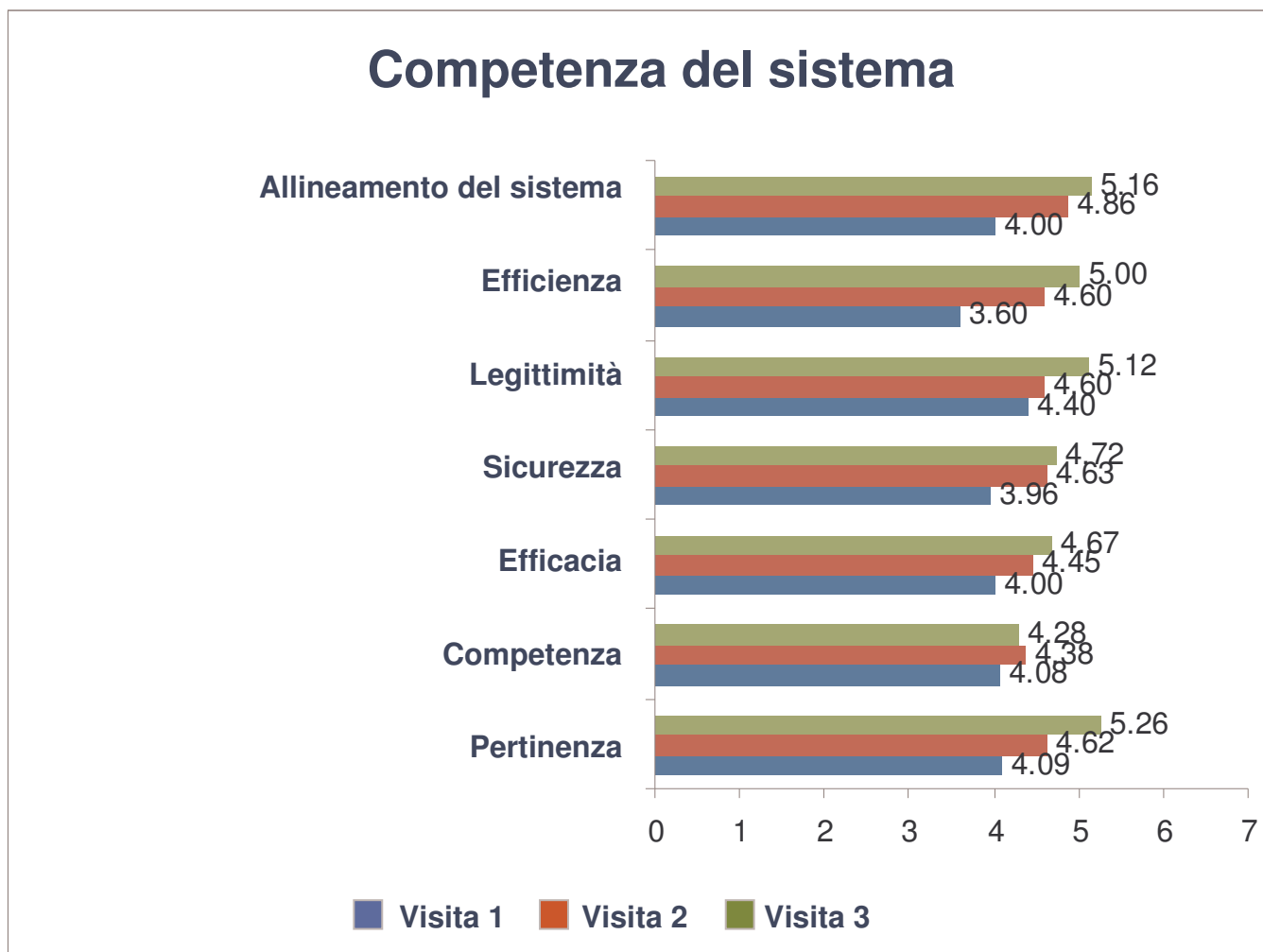
Livello di conformità agli standard



Livello di conformità agli standard



Livello di conformità agli standard



Livello di conformità agli standard



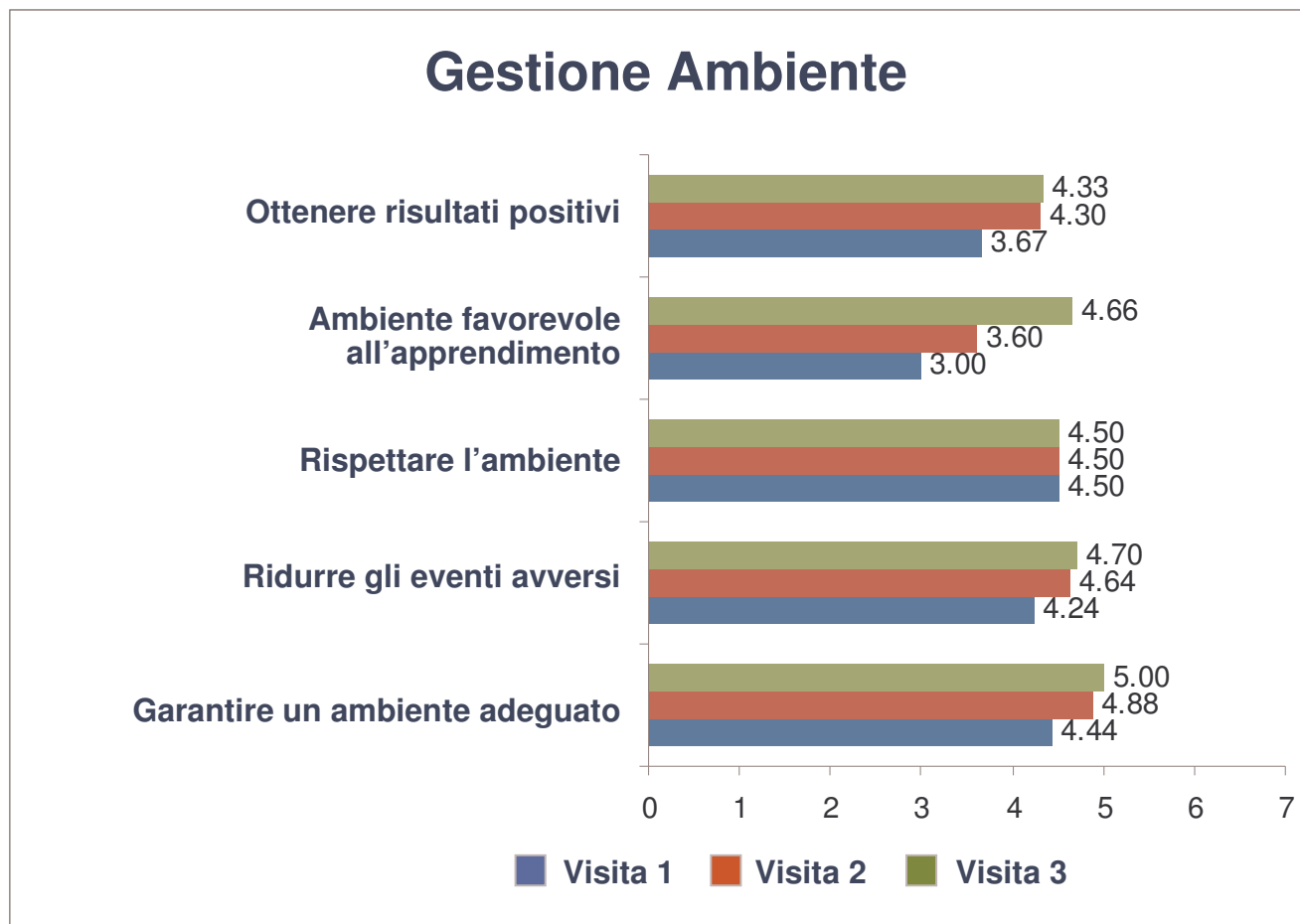
Livello di conformità agli standard



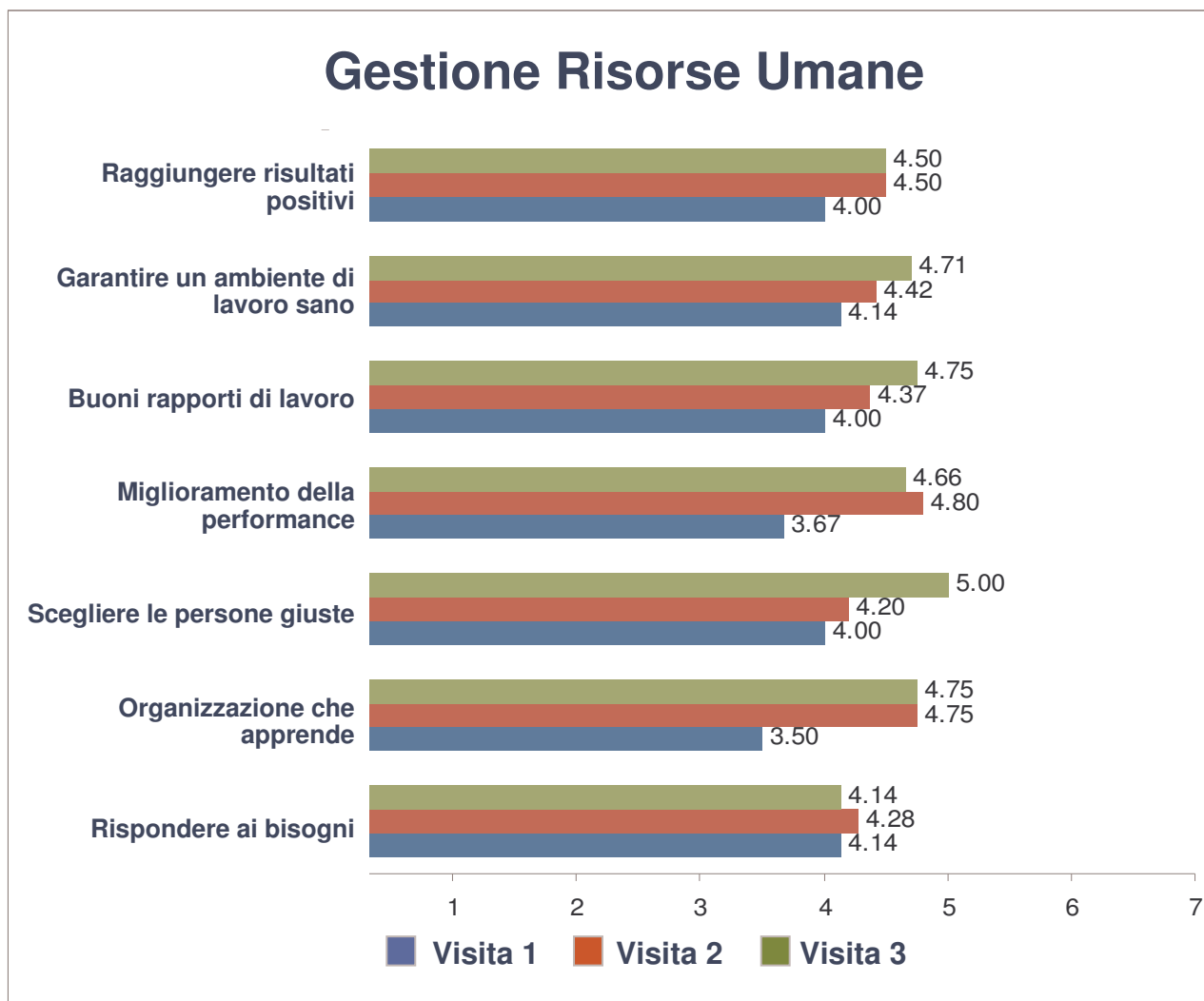
Livello di conformità agli standard



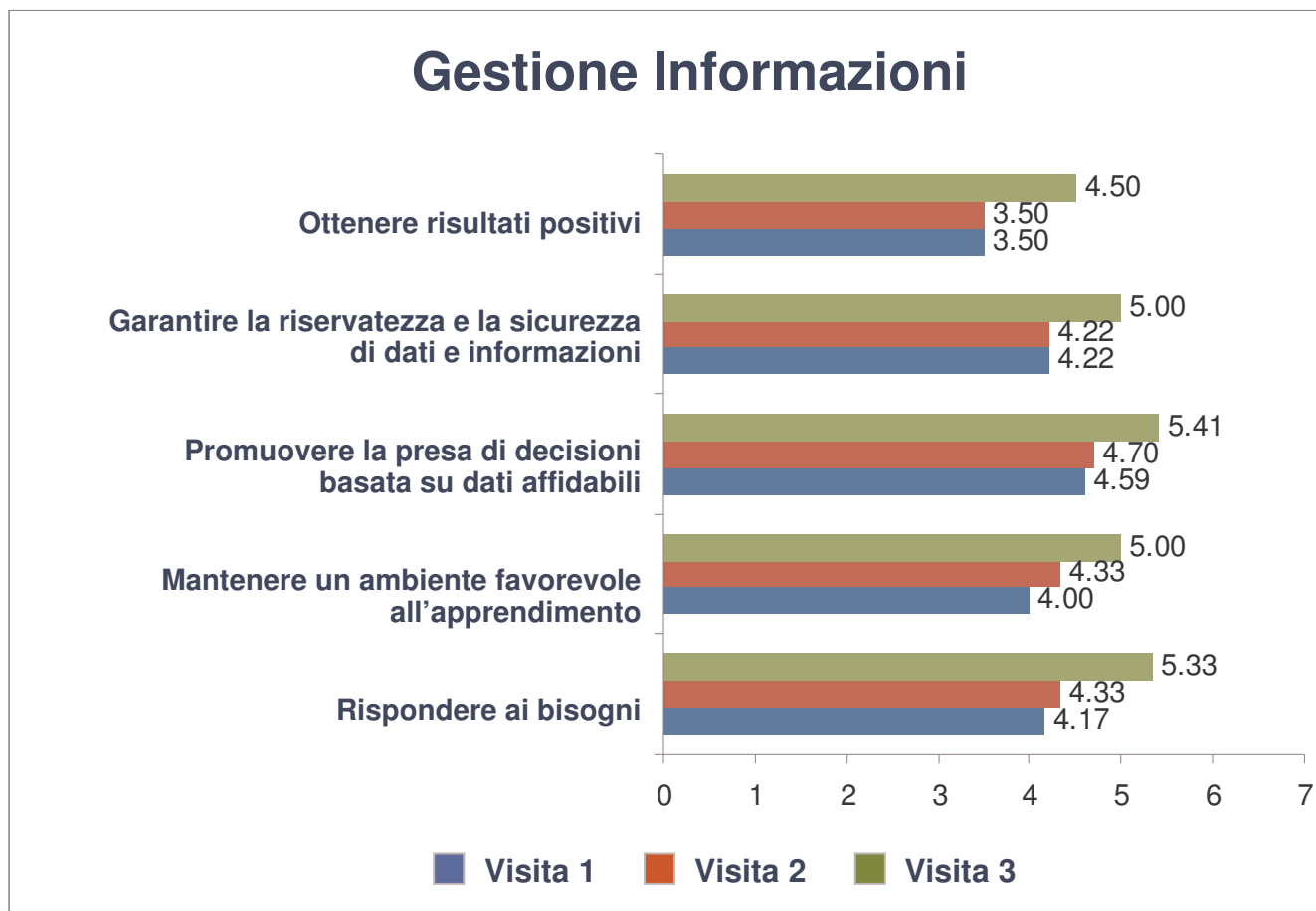
Livello di conformità agli standard



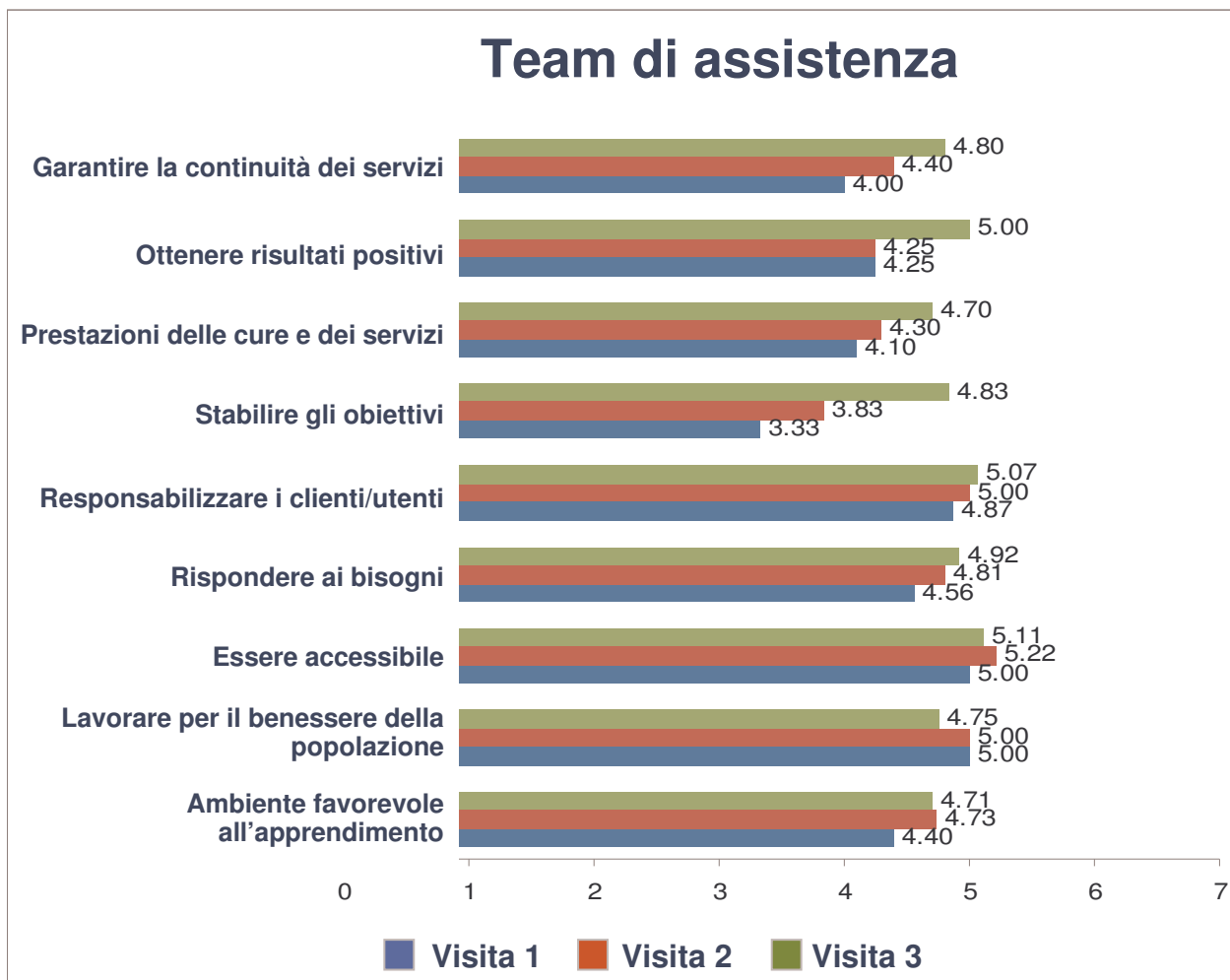
Livello di conformità agli standard



Livello di conformità agli standard



Livello di conformità agli standard



Livello di conformità agli standard

- Un miglioramento generalizzato (2003, 2005 e 2007);
- L'organizzazione si colloca nel complesso al livello di conformità buono
- Sono stati sviluppati dei piani di azione per rispondere alle raccomandazioni

Interviste
semi
strutturate



Interviste semi strutturate: Presenza di decisioni



«Dunque, tutti i responsabili a tutti i livelli dell'azienda erano favorevoli, anche se sono stati spinti ad esserlo. Spesso si lamentavano perché avevano paura che mancassero le risorse necessarie... In breve, hanno accettato di collaborare. Mi ricordo ancora l'incontro del direttore generale con tutti i direttori di dipartimento. E' durato un pomeriggio intero. Alla fine tutti erano d'accordo affermando: <Va bene. Partiamo. Incominciamo questa avventura>. Dunque, ecco un'ulteriore condizione favorevole»



Interviste semi strutturate: Cambiamento della cultura organizzativa



- « Sono convinto che il programma di accreditamento ha contribuito ad innalzare il livello di qualità e ha permesso nuove acquisizioni culturali che consentono di beneficiare di una sensibilità più forte nei confronti della qualità dei servizi»
- « Bisogna dire che l'organizzazione che si è creata nella nostra azienda [...] Bisogna aggiungere che prima di tutto c'è stata una enorme crescita culturale e globale dell'organizzazione così come a livello superiore di presa di coscienza del ruolo dell'organizzazione, cosa che non avevamo in precedenza»
- « C'è stata anche la ristrutturazione delle urgenze. Abbiamo potuto constatare che con il coinvolgimento di tutti i dipartimenti, molte risorse potevano essere utilizzate altrove senza compromettere i risultati attesi»
- Sul piano del cambiamento organizzativo e culturale, le persone hanno cambiato il loro approccio e il loro modo di procedere.



Interviste semi strutturate: Successi - Miglioramenti



- (1) Miglioramento della comunicazione interna ed esterna attraverso la creazione di diversi meccanismi
- (2) Definizione di un piano triennale della qualità
- (3) Ristrutturazione della formazione del personale
- (4) Miglioramento enorme della cultura dell'organizzazione
- (5) Miglioramento della capacità di gestione ad ogni livello organizzativo
- (6) Miglioramento della struttura dell'organizzazione
- (7) Miglioramento della qualità del lavoro



Interviste semi strutturate: Insuccessi / Critiche



- Il processo è stato lungo con periodi di discontinuità che hanno demotivato le persone, con una mancanza di preparazione per il passaggio da una tappa all'altra. L'accreditamento non ha raggiunto l'obiettivo finale desiderato.
- *« Non penso che ci siano state delle delusioni. Quello che desideriamo è di raggiungere l'accreditamento. Per il momento, non l'abbiamo ancora raggiunto. Il programma è stato avviato e stiamo percorrendo le diverse tappe per completarlo. Se dovessi parlare di delusione, sarebbe per il fatto di non aver ancora concluso il processo»*
- *« Penso che ci sia stato un impatto ma non posso definirlo molto sostanziale. Il risultato dell'autovalutazione ha dimostrato che la qualità esistente era sufficientemente soddisfacente. Certo, se si parte dal niente in qualità, migliorare diventa più facile; mentre se si hanno già buoni livelli di qualità, il miglioramento è meno eclatante»*



Interviste semi strutturate: Il miglioramento della qualità, fattore principale



- *«Il desiderio di migliorare la qualità è stato la chiave di volta che ha spinto l'azienda ad impegnarsi nel programma di accreditamento. L'obiettivo, non si deve dimenticare, era offrire ai clienti/utenti dei servizi di qualità»*
- *«La scelta di partecipare è la conseguenza logica del desiderio di dotarsi di alcuni criteri che ci consentano di valutare la qualità dei nostri servizi»*



Interviste semi strutturate: Motivazione



«Mi piacerebbe sottolineare il fatto che l'azienda ha accettato di partecipare in modo sperimentale a questo progetto, ben sapendo che alla fine del processo non ci sarebbe stato un riconoscimento ufficiale, se non il certificato di partecipazione, Questo dimostra un elevato livello di motivazione e una volontà di riuscire che fa onore all'organizzazione»



Interviste semi strutturate: Leadership



«Il direttore generale ha riunito tutti i dirigenti e tutto il personale. Ha fatto un bilancio di tutte le attività dell'anno e ha presentato i risultati ottenuti. Ha sottolineato che il programma di accreditamento è stata l'attività più importante realizzata dall'azienda nel 2003. Sono stata contenta ed insieme a me tutti quelli che avevano lavorato al programma. Eravamo gratificati. Tutti i presenti alla riunione ci facevano le congratulazioni e noi ne eravamo fieri»



Interviste semi strutturate: Acquisizione di conoscenza



- *É sicuro e certo che tutto ciò che offre la possibilità di miglioramento è visto in modo molto positivo non solo dalla direzione ma anche da ogni membro del personale. Ciascuno di noi spera sempre di migliorare il proprio lavoro*
- *Quando ho visto la possibilità di accrescere le mie conoscenze pratiche e concrete partecipando alla sperimentazione di un nuovo modello che conoscevo solo a livello teorico, ero coinvolto ed entusiasta. Avevo la possibilità di aggiungere alla mia conoscenza teorica la sperimentazione di un programma che mi avrebbe consentito di acquisire una conoscenza pratica che mi mancava*
- *Dico che più che migliorare, noi abbiamo cambiato il nostro modo di lavorare. Penso che le priorità siano cambiate. Il programma di accreditamento ci ha fatto capire che la priorità è essere in grado di sviluppare modelli sistemici che coinvolgono tutta l'azienda. Una volta acquisita questa presa di coscienza, c'è sicuramente stato un miglioramento nel nostro modo di lavorare*



Conclusioni



- L'autovalutazione è stata la tappa più effervescente. Il lavoro in gruppo e in team multidisciplinare si sono rivelati di grande arricchimento
- L'accreditamento è una fonte di cambiamento graduale a lungo termine soprattutto a livello di cultura organizzativa
- L'accreditamento, in seguito alle raccomandazioni, ha generato molti progetti di miglioramento della qualità
- L'accreditamento rappresenta uno strumento efficace di sviluppo organizzativo e di apprendimento
- Importante riduzione del numero di raccomandazioni e della gravità



Conclusioni - *segue*



- L'accreditamento ha catalizzato in modo globale il miglioramento della qualità
- La comunicazione sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione favorisce una migliore produttività
- La partecipazione volontaria è vista con maggior favore in quanto in grado di garantire un livello elevato di motivazione



Committente



*Associazione
Temporanea di Impresa
(ATI)*

