

La gestione del rischio clinico nell'Organizzazione Sanitaria: *Approcci, modalità, strumenti e risultati*

Il caso della Azienda Sanitaria della Valle d'Aosta

A cura di Clemente Ponzetti, Massimo Farina



**Management
&
Formazione**



L'efficacia e l'appropriatezza degli interventi sanitari sono divenuti valori fondanti i sistemi sanitari dopo un lungo periodo in cui le modalità di governo del sistema erano esclusivamente guidate da aspetti gestionali - organizzativi quali l'aziendalizzazione, l'efficienza operativa dei servizi, la gestione manageriale.

Come chirurgo sento, tuttavia, che la dimensione di “efficienza clinica” intesa come uso ottimale, efficace e tempestivo delle risorse è ancora un obiettivo lontano, perché il governo dell'organizzazione non è ancora riuscito a trovare tutte le risposte necessarie per risolvere le problematiche derivanti dalla sempre crescente complessità del momento assistenziale.

La Gestione del Rischio Clinico voluta dagli ultimi due Piani Sanitari Regionali, rappresenta l'insieme delle varie azioni complesse messe in atto per migliorare la qualità delle prestazioni sanitarie e garantire la sicurezza del Paziente, sicurezza basata sull'apprendere dall'errore.

Benché sia una componente ineliminabile, ma contenibile della realtà umana, dobbiamo considerare l'errore come fonte di conoscenza e miglioramento per evitare il ripetersi delle circostanze che hanno portato l'individuo a sbagliare e per mettere in atto, ai vari livelli istituzionali (Aziende Sanitarie, Regioni, Ministero della Salute), iniziative capaci di garantire la sicurezza non “assoluta” ma “possibile” dell'assistenza sanitaria.

Dal lontano 1972, quando Archibald Cochrane insisteva sull'impossibilità di “raggiungere l'efficienza dei servizi sanitari senza passare per l'efficacia”, abbiamo progressivamente assistito all'evoluzione dell'*Evidence-based Medicine* (EBM) - strumento di pratica professionale e di formazione continua – in *Evidence-based Health Care* (EBHC) - metodologie per migliorare l'erogazione dell'assistenza sanitaria – sino al Governo Clinico (*Clinical Governance*), strategia di politica sanitaria che, contestualizzando nelle organizzazioni sanitarie gli strumenti metodologici dell'EBM-EBHC, si affida alla componente professionale per definire, mantenere e verificare gli standard di qualità clinica, guidati dai principi dell'efficacia e appropriatezza degli interventi sanitari.

In un momento di profonda trasformazione della Sanità italiana, diversi Piani Sanitari Regionali, compreso il nostro, hanno già

riconosciuto nel Governo Clinico lo strumento per assicurare e mantenere la qualità assistenziale.

Un grazie sentito all'Azienda per aver saputo tramutare gli intendimenti di pianificazione politica in validi ed originali strumenti operativi, capaci di entrare nel "cuore" dei percorsi assistenziali sfruttando la partecipazione e le conoscenze dei nostri Operatori della Sanità.

Sono sicuro, come già dimostrato dalle équipes che hanno potuto misurare gli effetti, che quanto fatto, e quanto si farà nel prossimo futuro, sarà foriero di importanti risultati sulla qualità dell'assistenza e sul modello etico della sanità valdostana.

Antonio Fosson

Assessore alla Sanità, Salute, e Politiche Sociali

Prefazione

L'attenzione che negli ultimi anni le aziende sanitarie hanno dedicato al tema del rischio clinico è, purtroppo, drammaticamente collegata al moltiplicarsi del contenzioso, assicurativo e giudiziario, che ha fatto coniare il termine di "medicina difensiva".

Un indicatore significativo di questa svolta è dato dalla deflagrante esplosione, in termini economici, dei contratti assicurativi per le aziende sanitarie e, più in generale, per i professionisti della salute.

Le strutture ed i professionisti si sono via via attrezzati, con l'obiettivo di contenere e, se possibile, prevenire, le molteplici situazioni di rischio che possono verificarsi in ambito sanitario.

In un simile contesto, la nostra Azienda ha preferito affrontare il tema del rischio clinico in maniera organica, complessiva, trasversale e, soprattutto in un'ottica di formazione, sperimentazione e miglioramento continuo delle procedure, avviando un progetto aziendale, comprensivo sia di una parte formativa, sia di una parte prettamente operativa.

Ciascun dipartimento ha lavorato intensamente, come si avrà modo di verificare nelle pagine che seguono, in cui sono riportate le esperienze più complete e di cui si è iniziata la verifica di efficacia.

L'accento, dunque, va posto sul metodo del progetto, che ha voluto – anche grazie ad un significativo investimento di risorse – coinvolgere tutti gli operatori nella riflessione e nella conseguente modifica del proprio modo di intendere il lavoro ed i rischi a cui sono sottoposti.

Un sentito ringraziamento va ai tanti Operatori che ci hanno seguito anche in questo cammino, sviluppando una mole impressionante di lavoro solo in parte, per necessità divulgativa, descritto in questa pubblicazione; siamo sicuri che i risultati derivanti da tanta applicazione faranno ancor più crescere la qualità della nostra offerta assistenziale a vantaggio dei nostri Utenti, che quotidianamente ci sforziamo di assistere al meglio delle nostre possibilità professionali ed organizzative.

Carla Stefania Riccardi
Direttore Generale

Introduzione

Abbiamo avuto modo di affrontare e applicare, nel corso della nostra esperienza, metodologie organizzative ed in particolare relative alla gestione del rischio clinico. Entrambi, in base al proprio ruolo di Direttore Sanitario e di consulente di direzione, abbiamo sviluppato esperienza di applicazione dei principi e delle logiche di gestione della qualità e del rischio clinico. Questi anni di studio, di applicazione, di continui confronti con colleghi ed esperti, nonché le indicazioni pressanti derivanti dalla programmazione regionale, hanno fatto sì che si sia avviato, nel triennio 2005-2007, il progetto della Regione Valle d'Aosta per il *governo del rischio clinico* descritto nel testo.

Il presente volume propone, con i suoi 4 capitoli, scritti da professionisti della sanità italiana, una visione d'insieme della gestione del rischio clinico e dei suoi strumenti, le modalità di gestione del rischio a livello aziendale. A questa parte di carattere generale, segue un approfondimento sul progetto *Clinical Governance* con particolare riguardo all'applicazione, a livello dell'intera AUSL della Regione Valle d'Aosta, della FMEA - *Failure Mode and Effect Analysis* - strumento di carattere prospettico per la gestione del rischio.

La concretezza dei risultati raggiunti ci ha convinto a descrivere, divulgare e condividere questa esperienza triennale della Azienda grazie alla stesura di questo libro, di cui si ringraziano infinitamente tutti i co-autori, per la professionalità ed il sostegno che ci hanno dimostrato ed assicurato.

Ci auguriamo che questo testo, finalizzato alla divulgazione delle conoscenze acquisite e delle esperienze maturate, possa fornire spunti concreti per la loro applicazione presso altre strutture sanitarie.

Ci aspettiamo che la lettura possa essere un momento di riflessione e uno stimolo per approfondire ed applicare il contenuto del libro, in particolare della FMEA, in modo che la gestione del rischio clinico divenga il motore di un cambiamento volto a soddisfare in modo sempre più integrato le esigenze dei pazienti e di tutte le parti interessate.

Clemente Ponzetti Massimo Farina

Il volume propone, con i suoi 4 capitoli scritti da professionisti della sanità italiana, una analisi critica sia dei principali modelli di gestione del rischio clinico sia dei più attuali strumenti applicativi a livello aziendale. A questa parte di carattere generale, segue un approfondimento sul progetto “*Clinical Governance*” sviluppato nella Regione Autonoma Valle d’Aosta nel triennio 2005-2007 che ha coinvolto, previa un necessaria ed approfondita formazione sul campo riguardante l’analisi di processo, l’intera Azienda USL nell’applicazione della FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), strumento di carattere prospettico per la gestione del rischio clinico.

La diffusione a tutte le aree aziendali e la concretezza dei risultati raggiunti hanno convinto gli Autori a descrivere, divulgare e condividere questa esperienza. Il volume si propone, infatti, di diffondere le conoscenze acquisite e le esperienze maturate, con l’auspicio che possano fornire spunti concreti per la loro applicazione presso altre strutture sanitarie.

Questo volume vuole, inoltre, essere un momento di riflessione ed uno stimolo non solo per approfondire ed applicare l’approccio preventivo (“*prima che l’evento accada...*”) nella gestione del rischio clinico, ma anche per affermare come il coinvolgimento diretto, assiduo e consapevole dei professionisti sia l’elemento capace di far fare ad ogni progetto di risk management il salto di qualità tanto atteso.

Non esiste “*lo strumento ideale*” per la gestione del rischio clinico, ma deve essere sempre adottato il progetto più idoneo al contesto aziendale ed alle caratteristiche delle organizzazioni; l’elemento vincente appare, in ogni caso, essere il coinvolgimento delle Professioni, in termini di conoscenza e consapevolezza, così da favorire la disponibilità al cambiamento e l’utilizzo sinergico e consapevole dei vari strumenti offerti dal risk management. La gestione del rischio clinico può divenire, se opportunamente sviluppata, il motore di un radicale cambiamento culturale e professionale capace soddisfare in modo sempre più sicuro le necessità indotte dalla complessità del mondo sanitario.

Con il Patrocinio

