

# BenFare-Qualità e Benessere®

Di Mario Iesurum<sup>1</sup>



Mario Iesurum

Il Marchio Qualità e Benessere® è un modello di autovalutazione/valutazione reciproca e partecipata della qualità e del benessere dell'anziano nelle strutture residenziali a carattere sociosanitario, destinate alla presa in carico di persone non autosufficienti o parzialmente non autosufficienti, ed è una delle buone prassi migliori e più rappresentative in Italia, relativamente agli aspetti del governo della qualità e del miglioramento continuo nel settore sociosanitario. Il progetto inizia circa una decina di anni fa e, nella sua ideazione, si proponeva principalmente di analizzare e studiare strumenti metodologici ponendo il focus su alcuni elementi imprescindibili, quali: l'anziano al centro del tutto, il personale come elemento chiave di successo della qualità, la comunità, il miglioramento continuo, il confronto. Tale lavoro rispondeva al bisogno manifestato dalle strutture di individuare strumenti meno burocratici e più legati agli effettivi esiti sul benessere dei fruitori, per meglio orientare le azioni di miglioramento degli enti, in un contesto in cui da più parti – per effetto dell'introduzione dei sistemi di autorizzazione e di accreditamento dei servizi sociali e sociosanitari – venivano imposti o richiesti strumenti di verifica e messa in trasparenza della qualità dei servizi erogati, che andassero oltre la *Carta dei Servizi*, e rispetto ai quali la risposta prevalente del «mercato» e dei consulenti era costituita dai modelli di certificazione ISO 9000. Il Marchio Q&B, innovativo allora come oggi, prese forma traendo spunto da approcci e metodologie all'epoca maggiormente diffusi in ambiti diversi dal sociosanitario, e inglobandoli in un unico strumento, nonché dalle buone prassi presenti in altri paesi (Europei e non), quali la «*customer orientation*», la «*peer-review*», il «*benchmarking*». Il modello oggi è costituito da 105 indicatori strutturati su 12 fattori corrispondenti ad altrettante dimensioni significative all'interno della realtà dei servizi residenziali per anziani non autosufficienti, costituendo un vero e proprio insieme valoriale che si può riassumere in 12 parole piene di significato, che

sono: Rispetto, Affettività, Umanizzazione, Gusto, Libertà, Vivibilità, Socialità, Comfort, Operosità, Autorealizzazione, Salute e Interiorità.<sup>2</sup> Tali fattori/valori sono stati fatti emergere grazie a un confronto e dialogo che ha coinvolto complessivamente più di 300 soggetti. Hanno preso parte a tale esperienza dirigenti, amministratori e operatori delle strutture residenziali, anziani residenti e loro familiari, rappresentanti istituzionali e politici. L'esito dell'attività di emersione svolta rappresenta ancora oggi un valido orizzonte di valori, che guida il lavoro e anima l'impegno comune di tutte le strutture aderenti al marchio. Gli indicatori – ovvero l'entità che viene effettivamente misurata, mentre il fattore rappresenta l'elemento valoriale ed è un'opportuna aggregazione di indicatori – hanno l'obiettivo ambizioso che è quello di rendere misurabili i risultati di benessere prodotti dai servizi residenziali per anziani. Nello sviluppo degli indicatori e nel loro aggiornamento costante, l'impegno è sempre stato quello di rendere misurabile ciò che è importante, piuttosto che dichiarare importante quello che è facilmente misurabile; inoltre, perseguendo questa logica, il perfezionamento periodico del modello di valutazione e degli indicatori è sempre avvenuto con la partecipazione diretta degli enti aderenti. Il funzionamento del Marchio Q&B è caratterizzato da un processo ricorsivo a cadenza annuale, in cui ogni struttura aderente auto-valuta, nel modo più obiettivo ed equilibrato possibile, la propria capacità di realizzare qualità nei dodici fattori stabiliti. L'autovalutazione viene verificata e possibilmente confermata (*validata*) da un team di tre esperti tra cui due provenienti da strutture analoghe (*i pari*). La valutazione tra pari è svolta su un campione di circa il 40% di indicatori e ha lo scopo di ripercorrere il processo di autovalutazione della struttura e verificare che esso sia avvenuto coerentemente con il metodo definito. Il team di pari riassume al campione di indicatori un punteggio, che viene messo a confronto con i punteggi che la struttura si è assegnata. I

< Scopi e innovazione del Marchio Q&B



< I relatori della plenaria di Benfare del 22 ottobre 2015

risultati dell'autovalutazione e della valutazione, nel caso sia rilevata una coerenza entro determinati criteri, vengono inseriti in un database che permetterà alla struttura di poter confrontare le proprie performance con i dati opportunamente aggregati e rielaborati a livello nazionale e regionale. La costante applicazione del Marchio Q&B e la visione valoriale condivisa della qualità da perseguire, definita nella «Carta dei valori» del Marchio Q&B, ha rivelato nel tempo una grande potenzialità di motivazione e di orientamento dell'azione degli enti e del personale in essi impegnato, e una grande facilità nella promozione, rilevazione e diffusione di buone prassi, di fatto caratterizzando il valore d'uso del modello di valutazione più per il suo impatto sul miglioramento dell'organizzazione del servizio, e dei risultati di benessere per gli utilizzatori dello stesso, che per la precisione e la raffinatezza degli strumenti di valutazione. Essi, ancorché rigorosi nel metodo e caratterizzati da un continuo affinamento e da un costante aggiornamento delle competenze dei valutatori, mantengono un grado di riproducibilità elevato entro certi limiti di sovrapposizione degli esiti (incertezza), ma riescono con questo a includere e rendere valutabili e comparabili dimensioni prevalentemente qualitative, troppo spesso escluse – a causa della loro natura eccessivamente «soggettiva» – dai sistemi formalizzati di valutazione della qualità, che rischiano – soprattutto se utilizzati a fini autoriz-

zativi e istituzionali – una deriva verso l'eccessiva burocratizzazione e l'appiattimento sulla prestazione standard, senza riuscire più a innescare e sostenere i processi di miglioramento auspicati. Un punto di forza del Marchio Q&B sta senza dubbio nella sua grande capacità di creare senso, motivazione, collaborazione e orientamento al miglioramento, anche in forma trasversale tra i diversi enti aderenti, oltre che nella caratteristica, del tutto originale, e oggi inseguita anche da altri sistemi di certificazione, di essere centrato, fortemente e in modo riconosciuto, sugli esiti di qualità della vita e di benessere dell'anziano residente.

Dalla decennale implementazione i principali risultati ottenuti si possono riassumere nei seguenti punti:

- il miglioramento nel tempo degli esiti di qualità e benessere degli anziani residenti negli enti aderenti al Marchio;
- la diffusione e il riconoscimento delle buone prassi emerse all'interno del modello;
- l'aumento della consapevolezza delle strutture relativamente ai propri punti di forza e alle criticità;
- il miglioramento nel tempo della riproducibilità delle autovalutazioni dei singoli enti (ovvero una maggiore capacità delle organizzazioni di auto-valutarsi e di comprendere autonomamente punti forza e debolezza).

L'esperienza ha dimostrato che, proprio per le

> I risultati: più benessere, diffusione di buone prassi, più consapevolezza

< Al Benfare, evento in cui vengono presentati i risultati del percorso annuale del marchio Q&B



caratteristiche del Marchio Q&B, è sostanzialmente controproducente aderire in modo puramente formale e burocratico, richiedendo in sé il modello una forte messa in gioco dell'ente e dei suoi collaboratori, cosa che fa sì che le eventuali adesioni siano lente e meditate e che sia più elevata la possibilità di rinuncia in caso di crisi organizzativa o di cambio di indirizzi strategici dell'ente.

< Una revisione del modello

Le strutture aderenti sono soddisfatte dalla necessità di prevedere un elevato coinvolgimento degli anziani residenti nel processo di valutazione e miglioramento, ma allo stesso tempo si sono trovate in difficoltà in quanto ciò si è reso complicato dall'incremento di residenti con deterioramento cognitivo. Rispetto a quest'ultimo aspetto è in corso un'importante revisione del modello, che dovrebbe portare allo sviluppo di una versione specificamente pensata per la valutazione del benessere e della qualità della vita delle persone con demenza, basata su un affinamento delle capacità osservative in fase di autovalutazione e valutazione, anche sulla scorta degli insegnamenti della *«psicologia sociale maligna»* di Tom Kitwood, del metodo *Validation* di Naomi Feil e del metodo *Gentlecare* di Moyra Jones. Un risultato, per certi versi inaspettato, è stato l'instaurarsi in maniera spontanea e non regolata di una comunità di pratica professionale, in quanto nel tempo si sono sviluppate dinamiche di conoscenza personale e di stima reciproca tra tutti i professionisti aderenti.

> Il benchmarking

L'attivazione della rete di relazioni è riconducibile principalmente alla metodologia di *peer evaluation*, ma anche grazie alle azioni di sistema consistenti in momenti di restituzione dei risultati (Convegno nazionale e regionali denominati *«BenFare»*) e degli incontri di approfondimento tematici presso le strutture nelle quali sono

emerse delle Buone Prassi (LearningTour).v BenFare<sup>3</sup> è il momento in cui vengono presentati i risultati del percorso annuale all'interno del Marchio Q&B e vede coinvolti in prima persona gli operatori e le direzioni delle strutture residenziali per anziani che hanno applicato il modello nel corso dell'anno. L'evento si struttura su due giorni, dove il primo appuntamento è caratterizzato dalla plenaria nella quale vi sono interventi magistrali e a carattere emozionale, puntando anche sulla contaminazione professionale da altri contesti. Il giorno successivo vengono presentate le buone prassi emerse durante le attività di audit, trattate insieme a relatori esperti all'interno di dieci workshop. Le tematiche dei workshop affrontate quest'anno con successo e con ampi contributi da parte delle strutture sono state diverse. Di seguito i titoli dei dieci workshop: *«Liberi da contenzione... si può»*, *«Una casa che segue i ritmi dei residenti: dal risveglio naturale al ruolo del personale»*, *«Il momento del pranzo: gli elementi di qualità»*, *«Partnership e strumenti innovativi per conciliare qualità della cura e qualità della vita»*, *«Il protagonismo dei residenti al centro»*, *«Gruppi di mutuo aiuto per l'accompagnamento/cure palliative e disposizioni anticipate di trattamento»*, *«Ambienti e arredi caldi e funzionali, tra comfort e libertà»*, *«Risk management nella struttura residenziale»*, *«Attenti fin dal primo istante: l'accoglienza in struttura»*, *«Valutazione delle competenze e comunicazione attraverso i social»*.

La parte che segue ha lo scopo di evidenziare il Benchmarking, ovvero il confronto delle performance che qui viene rappresentato nei suoi dati maggiormente aggregati. Sulla base dei dati che le strutture inseriscono nel database, esse analizzano i propri risultati, al fine di poter comprendere meglio dove sono carenti e dove sono performanti rispetto a dati di media anonimi. Nel 2015 hanno aderito al modello Marchio Q&B complessivamente 58 strutture e l'estensione geografica del modello interessa oggi 5 Regioni e le 2 Province autonome dell'Italia centro-settentrionale. Il database di riferimento per la comparazione è generato dalla confluenza dei dati delle visite raccogliendo circa 7000 informazioni/anno di risultato delle strutture che sono oggetto di elaborazione da parte del gestore del Marchio Q&B.

Un esempio di rielaborazione dei dati è quello degli esiti medi dei fattori di qualità del modello per l'anno 2015, riportato nella tabella insieme al valore massimo e minimo rilevato.

Fattore (punteggi riferiti al valore medio nazionale)	Autovalutazione media	Max. Autoval.	Min. Autoval.
1. Rispetto	6,45	8,33	2,78
2. Autorealizzazione	6,55	8,22	3,22
3. Operosità	6,39	8,33	2,78
4. Affettività	6,03	8,78	3,11
5. Interiorità	6,26	8,67	4,11
6. Comfort	6,50	8,67	3,55
7. Umanizzazione	6,50	8,78	4,00
8. Socialità	6,89	9,56	3,55
9. Salute	5,79	8,11	2,78
10. Libertà	5,60	8,89	2,22
11. Gusto	6,70	8,83	4,67
12. Vivibilità	6,19	8,78	2,78

L'intervallo nel quale si posizionano tutti i fattori risulta molto stretto: si va da un valore minimo di 5,60 della libertà a un massimo di 6,89 della socialità, quindi tutti i valori medi dei fattori si posizionano in un intervallo di 1,39 su scala a 10. Osservando le colonne della tabella che riportano i valori minimi e massimi registrati sul singolo fattore per singole strutture, si nota che la distanza tra valore minimo e massimo è molto più ampia, ma se andiamo a vedere la deviazione standard (che è un indice di dispersione dei dati dalla media, ovvero è indicatore di una stima della variabilità di una popolazione di dati) essa ci riporta ad un'analisi decisamente più serena rispetto alla distanza min-max, in quanto si riscontra una buona concentrazione dei dati intorno alla media.



Se consideriamo la visualizzazione dei dati con il grafico radar possiamo farci un'idea anche visivamente immediata del livello di «estensione» o se si vuole di «copertura» degli impegni valoriali. La parte verde scuro infatti, che occupa la superficie più vicina al centro del radar, rappresenta il livello minimo di «estensione» della «copertura» degli impegni del modello, che tutti gli enti raggiungono sempre. La parte intermedia, di colore verde, rappresenta, nel suo confine più ampio, il livello di «estensione» della «copertura» degli impegni del modello mediamente realizzato dagli enti che vi aderiscono. La parte più esterna, di colore verde più chiaro, invece, rappresenta

il livello realizzato dai soli enti che si distinguono almeno in uno dei fattori considerati nel suo complesso. La parte esterna bianca rappresenta infine lo spazio di ulteriore miglioramento, finora non coperto da nessuno degli enti aderenti al modello, per la completa implementazione di tutti i valori e gli impegni e la loro traduzione in risultati effettivi di qualità della vita per gli anziani residenti.

Limitando invece la comparazione temporale solo ai punteggi degli enti che hanno partecipato al modello anche alla precedente edizione – quindi escludendo gli esiti degli enti «nuovi entrati» – ci accorgiamo che, nel tempo, vi è una confermata tendenza al miglioramento in tutti i fattori, derivante dall'impegno degli enti nell'implementare, anno dopo anno, i valori del modello, individuando gli accorgimenti per riuscire a farlo anche in assenza di risorse economiche aggiuntive e principalmente attraverso forme di ottimizzazione organizzativa e di coinvolgimento delle risorse umane. Il numero e la diffusione delle adesioni nei diversi contesti di regolazione territoriale omogenea (Regioni e Province autonome) consente di tentare anche delle comparazioni tra gli esiti medi dei sistemi territoriali omogenei. I dati medi regionali evidenziano scostamenti mostrando regioni che performano meglio rispetto ad altre. Gli esiti, letti in chiave regionale, sono influenzati in parte da condizioni derivanti dai sistemi di regolazione (in primis livelli di finanziamento degli enti e parametri obbligatori di personale), che incidono in particolare su alcuni fattori-indicatori, ma anche da motivazioni culturali e storiche del territorio. Altro elemento distintivo è la dimensione delle strutture partecipanti, poiché si è riscontrato in quelle di ridotta dimensione una maggiore capacità di governare processi di miglioramento con dinamiche migliori. La possibilità di analisi dei dati non si limita ai fattori ma procede a livelli di dettaglio maggiore fino al livello di singolo indicatore.

> Tendenza degli enti a migliorare in tutti i fattori

Note:

<sup>1</sup> Ingegnere, responsabile del marchio Q&B.

<sup>2</sup> Si veda [www.marchioqeb.it](http://www.marchioqeb.it) per la loro declinazione di dettaglio, che si omette in questa sede per ragioni di spazio.

<sup>3</sup> Si veda [www.benfare.it](http://www.benfare.it) per il dettaglio degli eventi proposti.