

La misurazione della Performance nelle Aziende Sanitarie

Emidia Vagnoni

(vgnmde@unife.it)

Sommario

- ✓ **Performance Organizzativa**
 - ✓ **Misurazione**
- ✓ **Performance Individuale**
 - ✓ **Misurazione**

Nella sanità il tema
assume:

Una dimensione giuridica
Una dimensione
manageriale



La performance: dimensione manageriale



Performance Management

- ***Performance Management*** è l'uso di indicatori e misure, finanziari e non, per monitorare e migliorare la performance d'azienda
- PM richiede la disponibilità di diverse misure attraverso cui l'azienda può monitorare i risultati delle azioni intraprese, e definire ulteriori azioni..

I 3 ORDINI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Swanson, 1988)

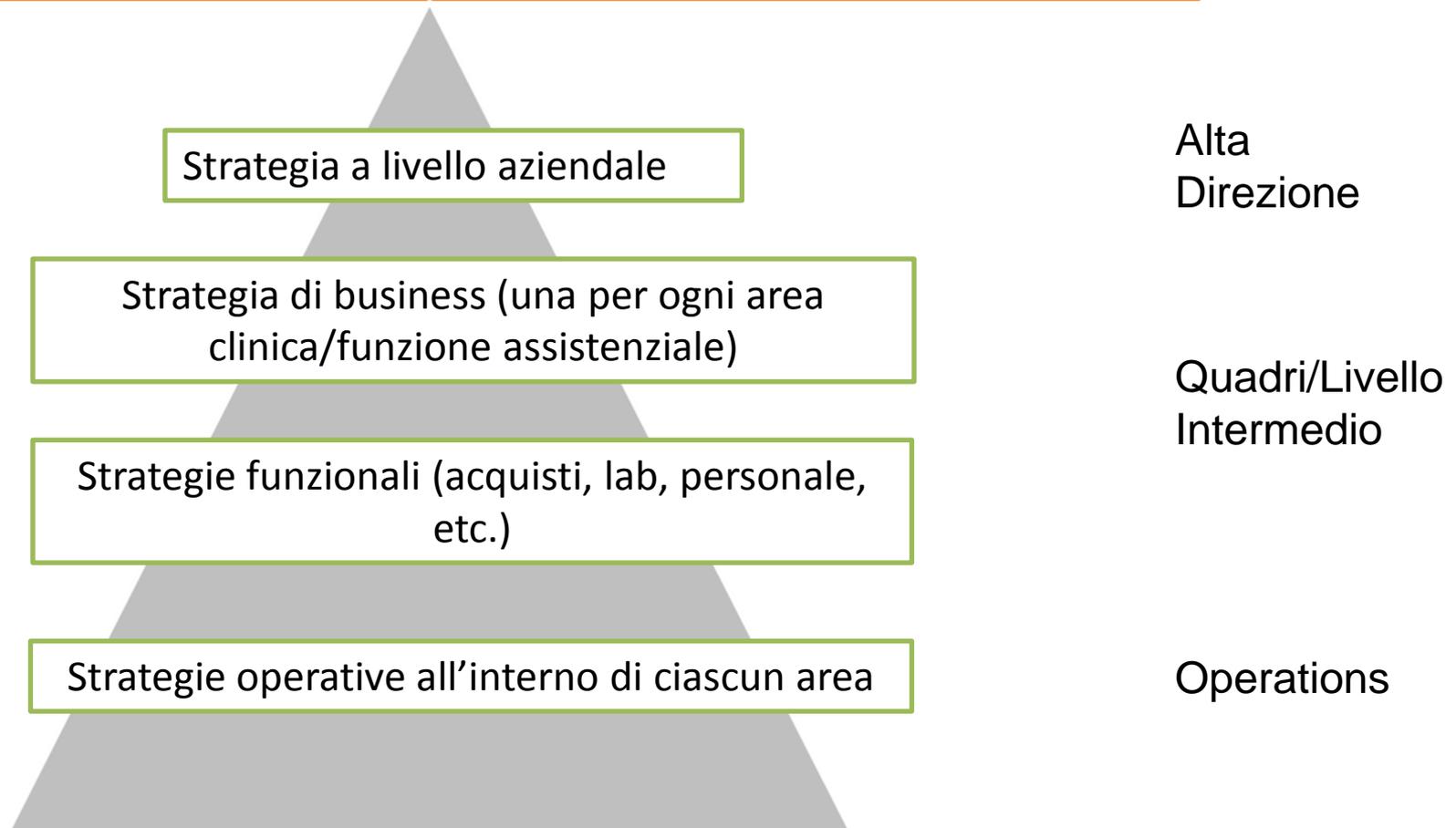
Dimensione Organizzativa (in che misura l'azienda ha raggiunto le sue finalità???)

Dimensione Individuale (qual è il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi???)

Dimensione Collettiva (quali sono i fattori contestuali che influenzano l'azienda???)



La piramide del Management



I piani di rientro regionali? Rimandano alle aziende...



Le Regioni in celeste sono quelle in Piano di rientro dal disavanzo della spesa sanitaria, e in grigio le Regioni che lo hanno concluso o non più affiancate dai Ministeri.

**Costi e livelli
di efficienza**

**Modello di
finanziamento**

Complessità

**Determinanti
della
Performance**

**Volumi di
Produzione**

**Appropriatezza
delle prestazioni**

**Risultati
scientifici**

Sicurezza



Sistema di misurazione e valutazione

Diversi portatori di interesse

Utente
Cittadino
Amministratori
Manager

Diversi dimensioni di analisi

Efficienza
Outcome
Qualità
Clima organizzativo
Soddisfazione del paziente



Es. Performance nella sanità Lombarda

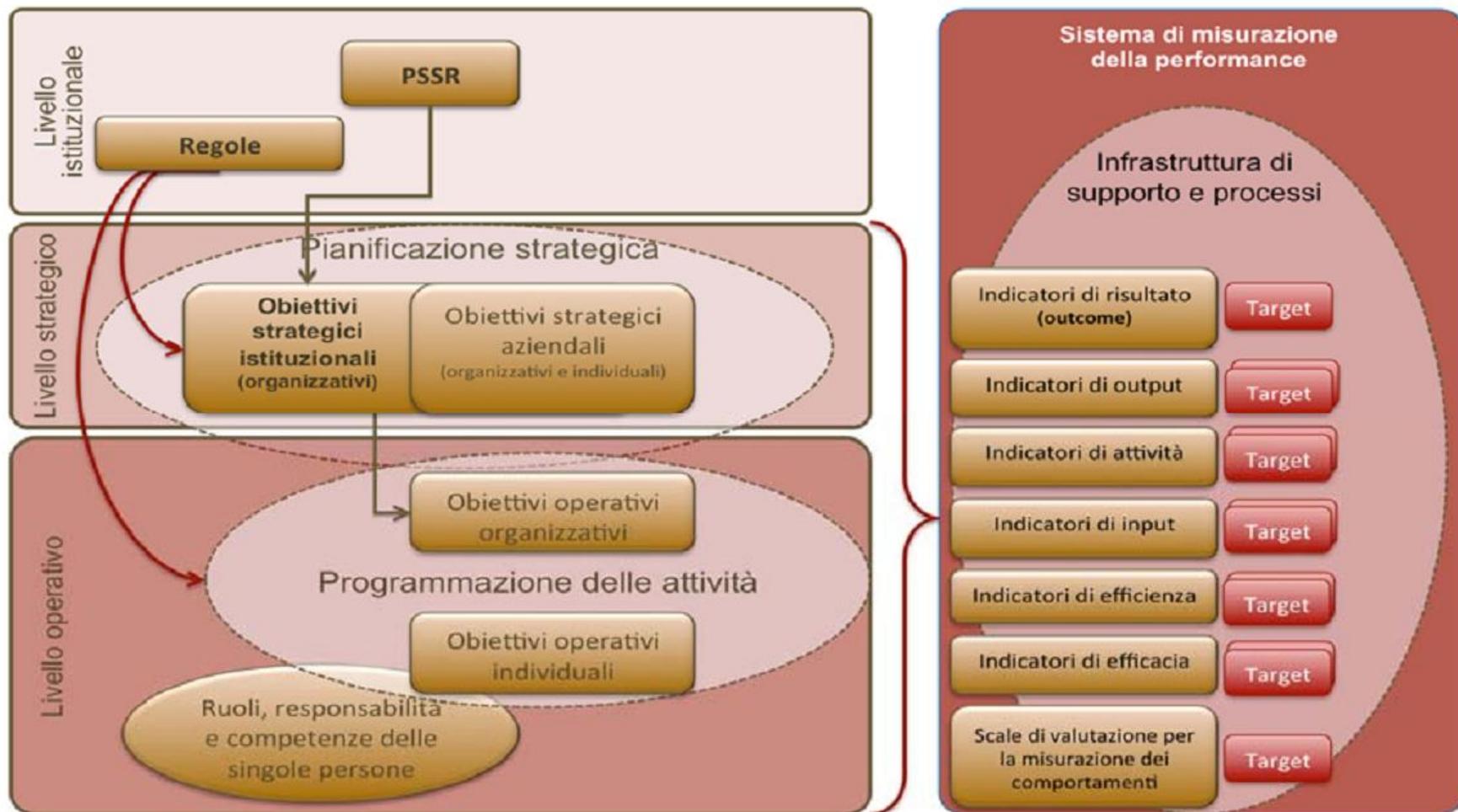


Grafico 1 "I livelli di misurazione della performance per le Aziende Sanitarie della Regione L



Come tenere monitorate tante variabili?

Ricorso ai modelli di controllo strategico e di misurazione della Performance

Modelli di controllo strategico e delle performance

- Balanced Scorecard
- Common Assessment Framework (CAF)
- Piramide delle Performance
- Triple Bottom Line (TBL)
- *Modello Bersaglio*
-

Il Bersaglio (Nutti, 2007)

Finalità: Benchmarking

Capacità di
perseguimento
orientamenti
regionali

Lo stato di
salute della
popolazione

Valutazione
SOCIO
SANITARIA

Le sei
dimensioni
della
VALUTAZIONE

Valutazione di
efficienza operativa e
ECO-FIN

Valutazione
ESTERNA

Valutazione
INTERNA

4 - 5	VERDE	Performance OTTIMA (PUNTO DI FORZA)
3 - 4	VERDINO	Performance BUONA
2 - 3	GIALLO	Performance MEDIA
1 - 2	ARANCIO	Performance SCARSA
0 - 1	ROSSO	Performance MOLTO SCARSA (PUNTO DI DEBOLEZZA)



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE



Capacità perseguimento STRATEGIE REGIONALI

- B6 Gestione processo donazioni organi
- B7 Grado di copertura vaccinale
- B8 Tempestività dati SIR
- B9 Equità ed accesso
- B10 Percorso assistenziale del ricovero ospedaliero
- B11 Complessità della casistica
- B12 Mobilità
- B13 Continuità assistenziale: percorso materno infantile
- B15 Capacità attività ricerca

Valutazione SOCIO-SANITARIA

- C1 Capacità di governo della domanda
- C2 Efficienza nell'attività di ricovero
- C3 Efficienza preoperatoria
- C4 Appropriatelyzza
- C5 Qualità clinica
- C7 Percorso Materno-infantile
- C8 Efficacia sanitaria azioni territoriali
- C9 Appropriatelyzza prescrittiva farmaceutica
- C10 Percorso oncologico

Valutazione ESTERNA

- D8 Pronto soccorso
- D9 % abbandoni dal pronto soccorso
- D10 % Insoddisfatti pronto soccorso
- D11 Qualità dell'assistenza nel ricovero
- D12 Umanizzazione nel ricovero
- D13 Comunicazione sanitaria nel ricovero
- D14 Comfort ed ambiente nel ricovero

Performance migliorata ↑
Performance peggiorata ↓

- B3 Tempi di attesa visite specialistiche
- B4 Strategie per il controllo del dolore
- B5 Estensione ed adesione allo screening oncologico
- A4 Tasso di Mortalità per suicidi
- A3 Tasso di Mortalità per malattie cardio-circolatorie
- A2 Tasso di Mortalità per tumori
- A1 Tasso di Mortalità infantile

Indicatori di SALUTE della popolazione

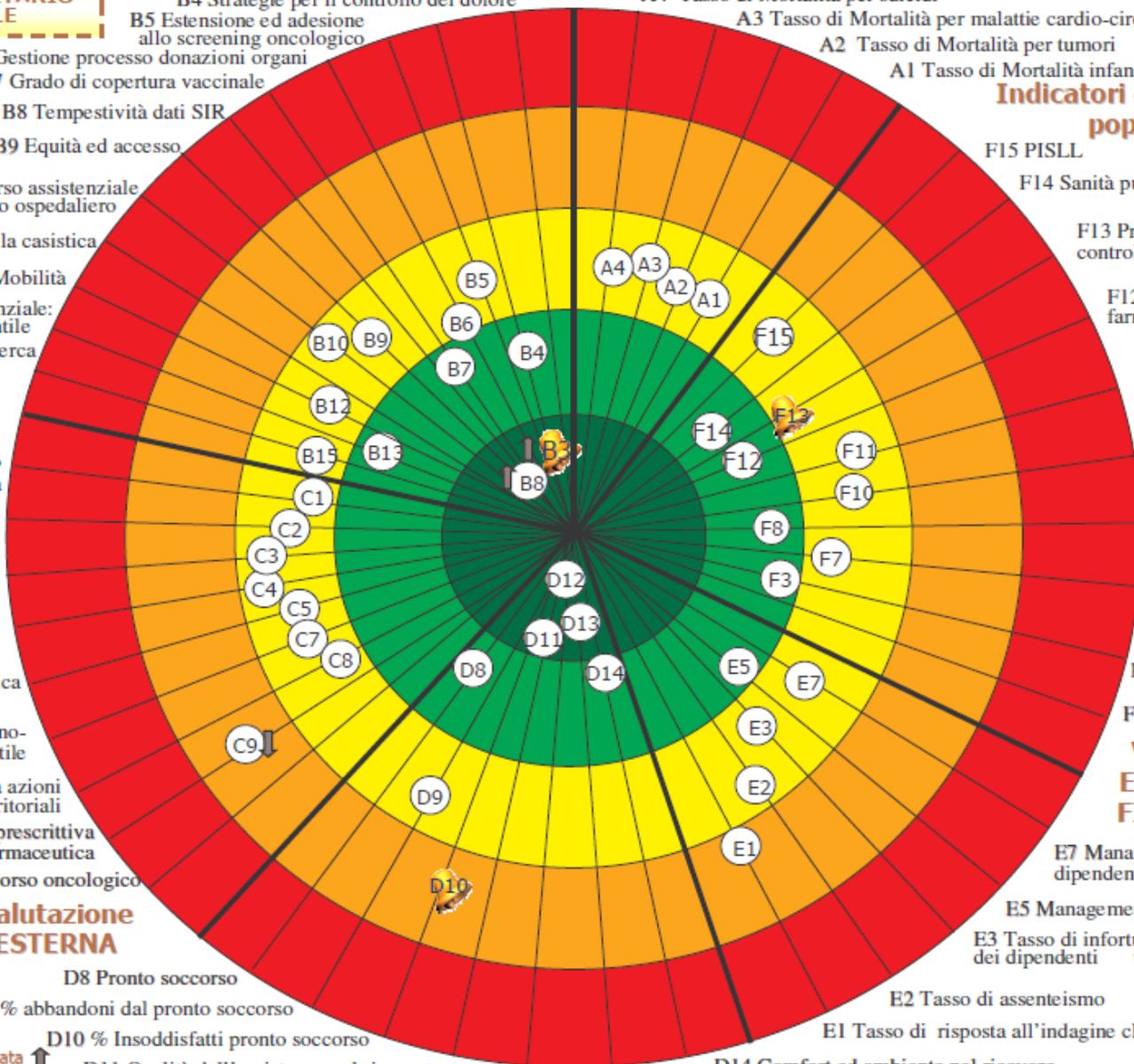
- F15 PISLL
- F14 Sanità pubblica veterinaria
- F13 Procedure di controllo magazzino
- F12 Efficienza prescrittiva farmaceutica
- F11 Indice di compensazione
- F10 Governo della spesa farmaceutica
- F8 Budget
- F7 Servizi interni
- F3 Equilibrio finanziario-patrimoniale
- F1 Equilibrio economico

Valutazione ECONOMICO-FINANZIARIA

- E7 Management per i dipendenti
- E5 Management per i responsabili
- E3 Tasso di infortuni dei dipendenti

Valutazione INTERNA

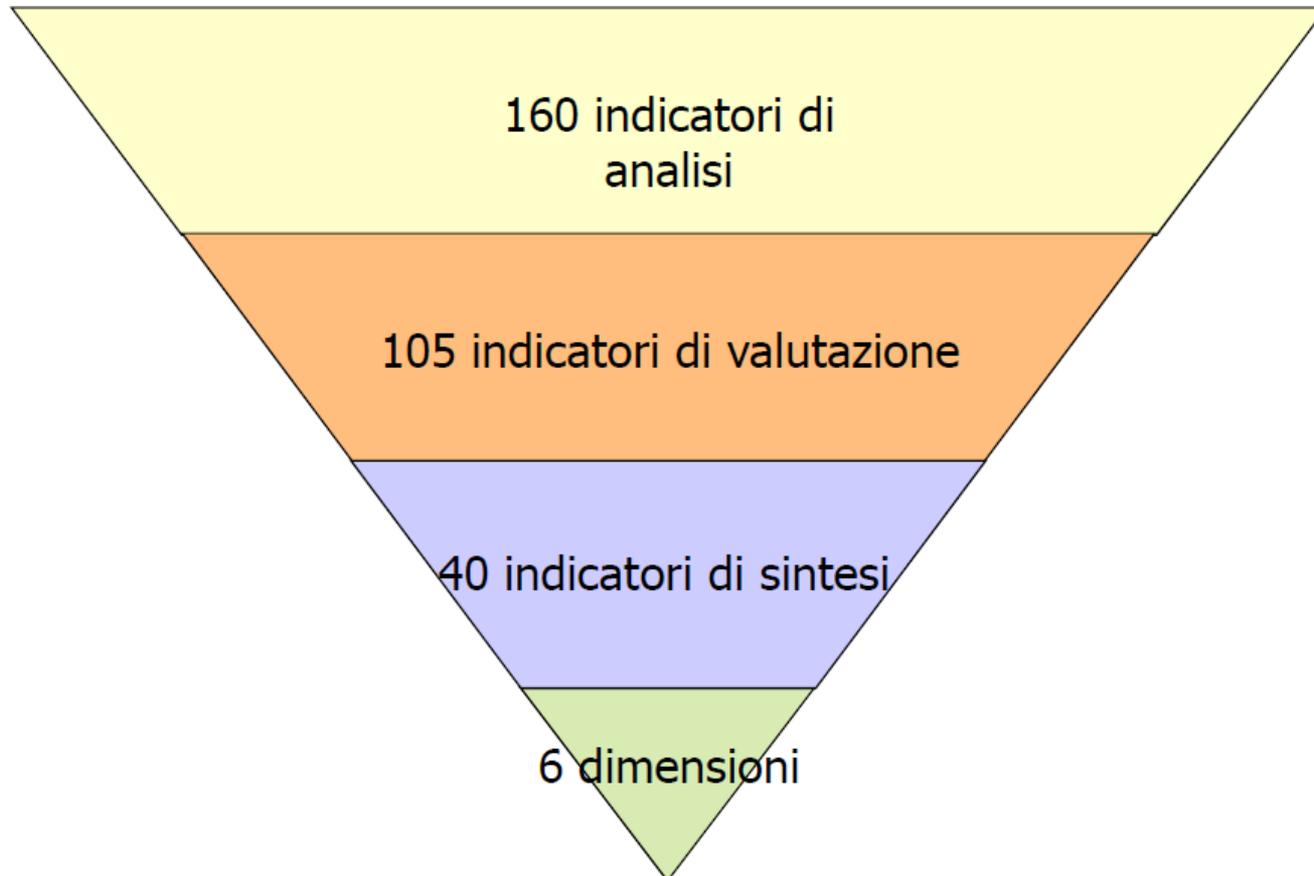
- E1 Tasso di risposta all'indagine clima
- E2 Tasso di assenteismo



2006



La struttura del sistema di valutazione del network regioni



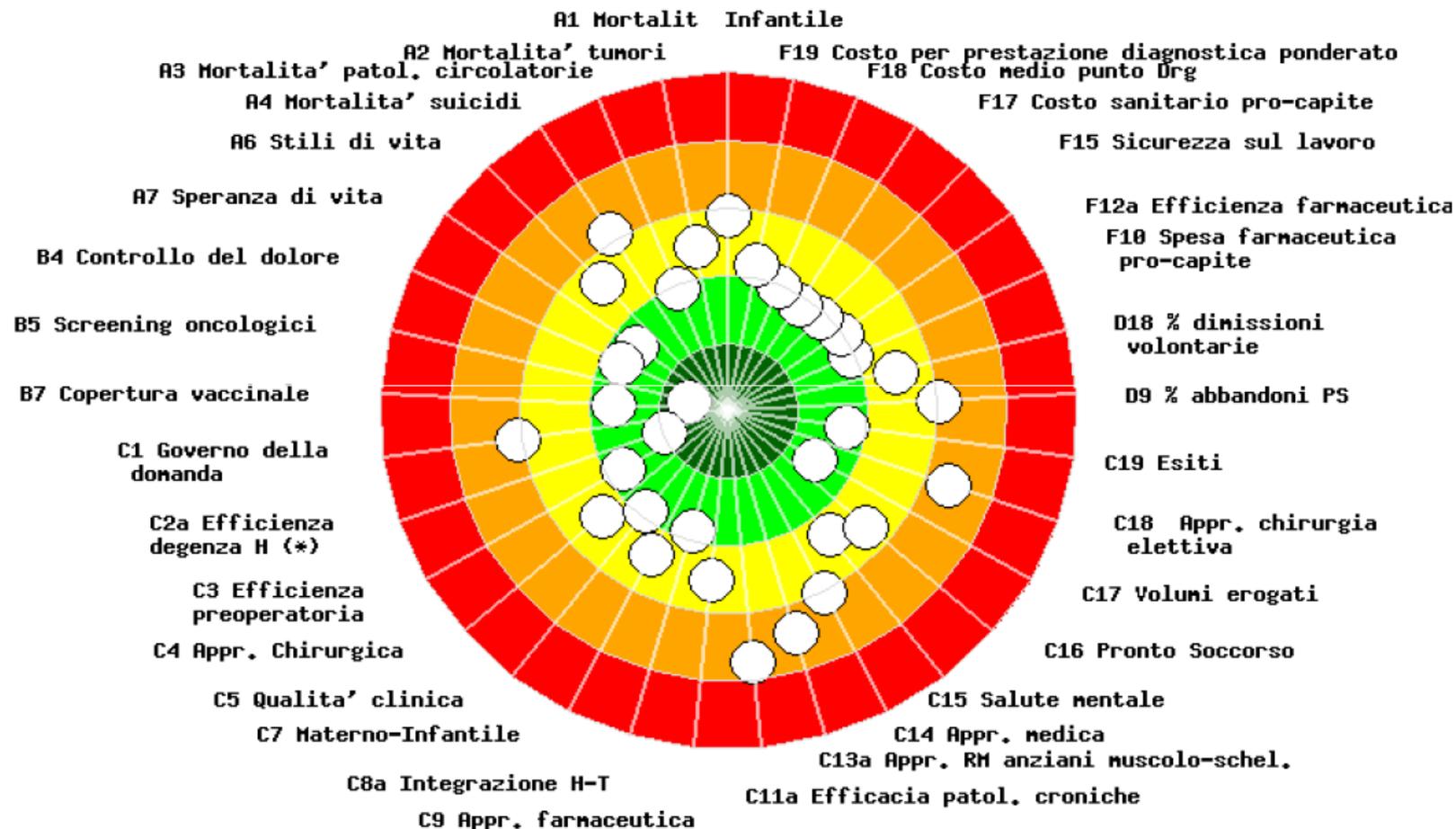
Indicatore: Appropriatazza chirurgica (C4)

Percentuale di DRG medici dimessi dai reparti chirurgici (Livello: Azienda)

Definizione:	Percentuale di dimessi da reparti chirurgici con DRG medici
Numeratore:	N. di dimessi da reparti chirurgici con DRG medici
Denominatore:	N. di dimessi da reparti chirurgici
Formola matematica:	$\frac{\text{N. di dimessi da reparti chirurgici con DRG medici}}{\text{N. di dimessi da reparti chirurgici}} \times 100$
Note per l'elaborazione:	<p>Le specialità chirurgiche selezionate sono: 06 cardiocirurgia pediatrica, 07 cardiocirurgia, 09 chirurgia generale, 10 chirurgia maxillo-facciale, 11 chirurgia pediatrica, 12 chirurgia plastica, 13 chirurgia toracica, 14 chirurgia vascolare, 30 neurochirurgia, 34 oculistica, 35 odontoiatria e stomatologia, 36 ortopedia e traumatologia, 38 otorinolaringoiatria, 43 urologia, 76 neurochirurgia pediatrica, 78 urologia pediatrica, 98 Day Surgery.</p> <p><i>Sono esclusi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - i dimessi con intervento principale di litotripsia (codice ICD9-CM di procedura: 98.5, 98.51, 98.52, 98.59) - i dimessi con diagnosi principale e secondarie per intervento non eseguito (V641, V642, V643) - i dimessi con Drg 470 (Drg non attribuibile), 124, 125 - le procedure principali 21.31 (con diagnosi 471.0 , in tutte le diagnosi), 43.11, 45.43, 51.10, 51.11, 51.85, 51.88, 59.95 - i dimessi con tipo DRG né medico né chirurgico
Fonte:	Sistema Informativo Regionale - Flusso SDO
Parametro di riferimento:	Media interregionale

VALUTAZIONE 2013

Emilia-Rom.

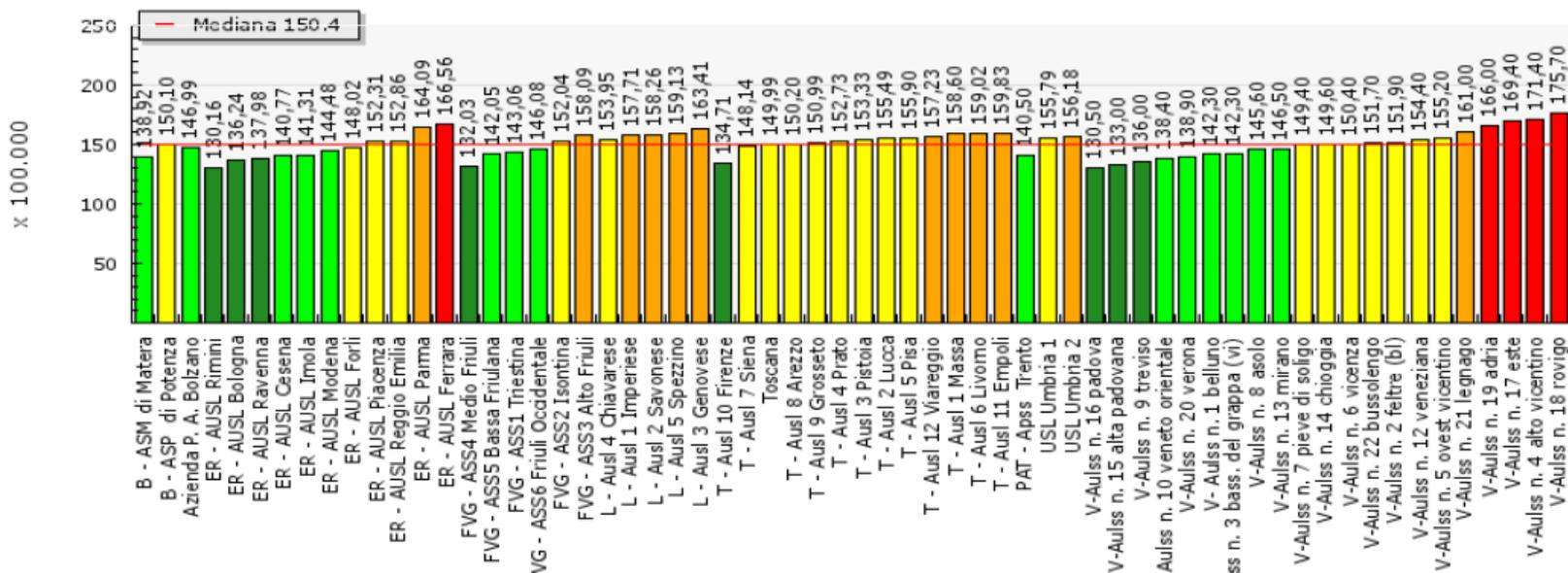
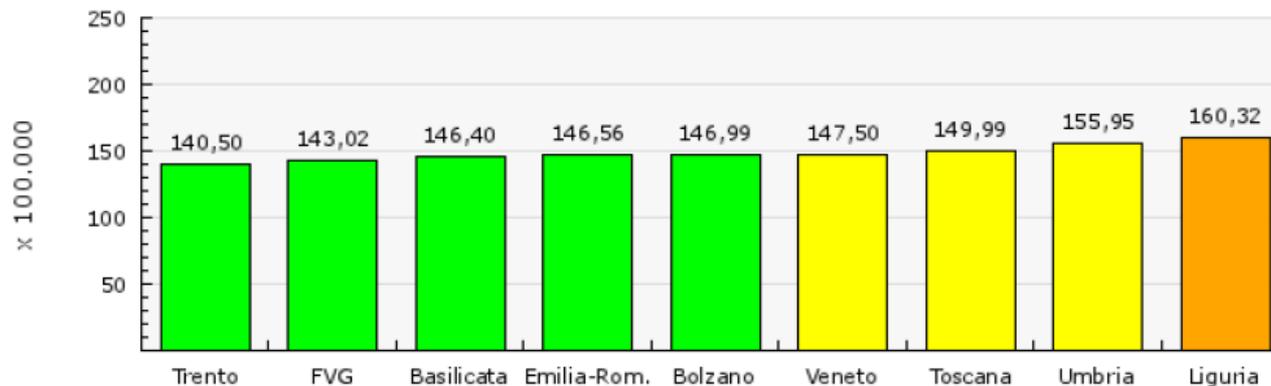




A3 Mortalità malattie circolatorie Triennio 2009-2011



A3 - Mortalità malattie circolatorie



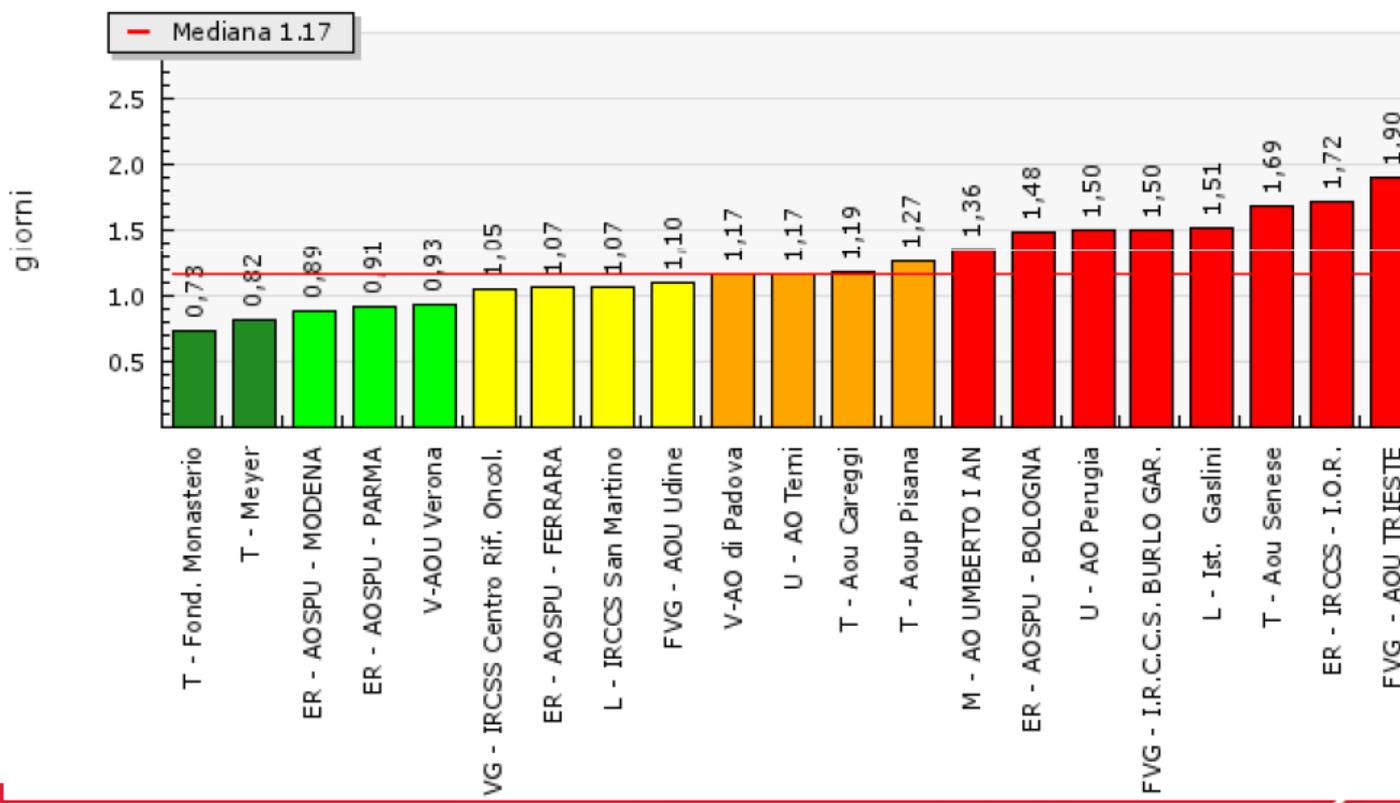


C3 Degenza media pre-operatoria interventi chirurgici programmati (Patto per la Salute) - RO > 1 gg Anno 2013



Aziende Ospedaliero-Universitarie a confronto

3- Degenza media pre-operatoria interventi chirurgici programmati (Patto per la salute 2010-2012) - RO > 1 g



CIVIT – Del. N. 89/2010

3 Esempi di modelli di misurazione esistenti

La finalità di questa sezione non è suggerire l'implementazione di uno specifico modello di misurazione ma, attraverso un confronto tra alcuni di essi, indirizzare verso una scelta che rifletta le esigenze specifiche di ogni organizzazione. Si tratta di modelli multidimensionali che hanno trovato sovente applicazione nel settore pubblico anche in Italia. I modelli più diffusi sono:

- 1 *Balanced Scorecard* (BSC) – probabilmente più noto, caratterizzato da un forte legame sia tra risultati, processi e risorse, nonché tra obiettivi, indicatori ed azioni [15];
- 2 *Performance Prism* - meno conosciuto della BSC, ma interessante per la prospettiva incentrata sugli *stakeholder* [16];
- 3 *Common Assessment Framework* (CAF) - utilizzato anche in alcune pubbliche amministrazioni italiane (principalmente negli enti locali) e ispirato ai sistemi di qualità (EFQM, *European Foundation for Quality Management*), si fonda sull'autovalutazione e utilizza una larga gamma di indicatori [17].



Migliorare la
performance attraverso
un'analisi organizzativa

Common Assessment Framework

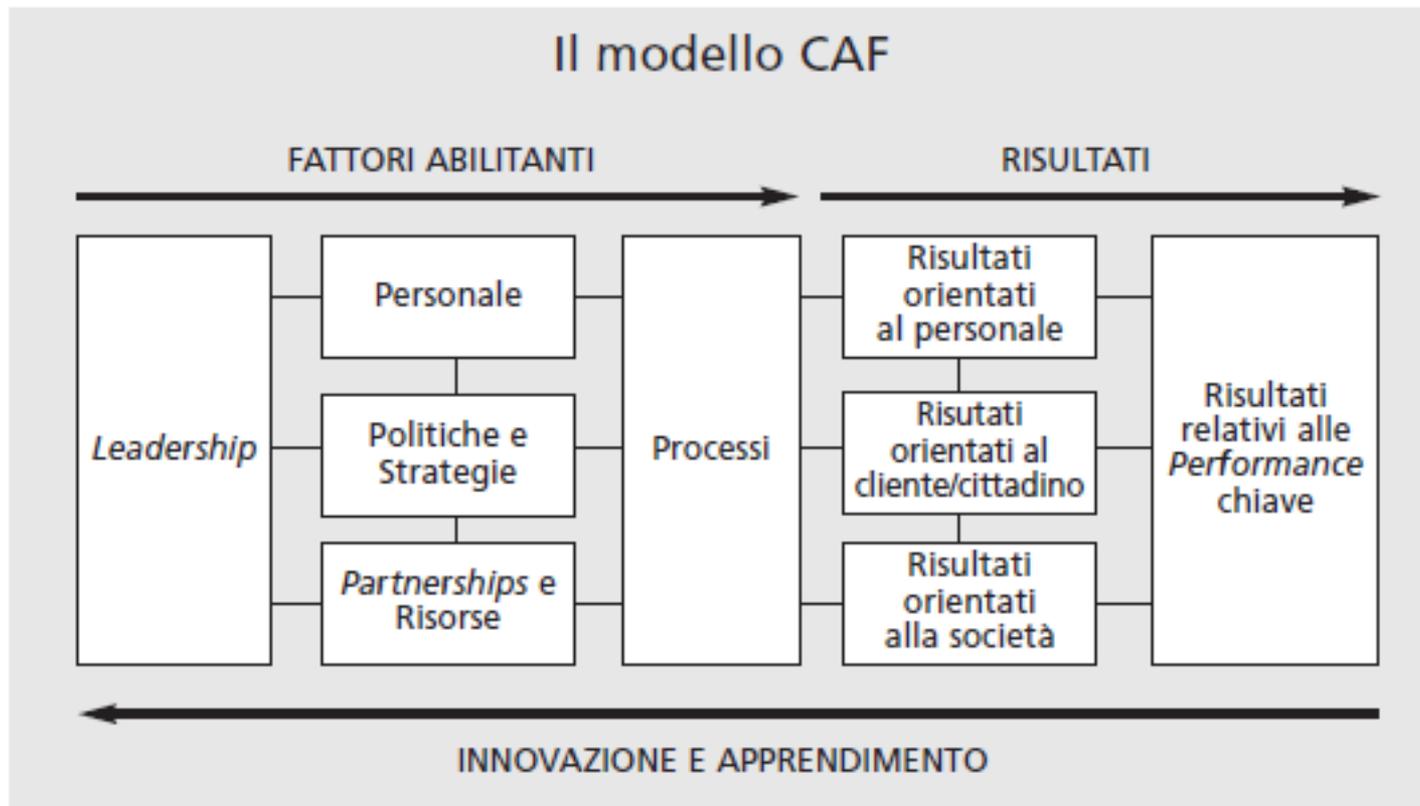
Migliorare un'organizzazione
attraverso l'autovalutazione

CAF: definizione

Il *Common Assessment Framework* (CAF - Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di *Total Quality Management* ispirato dal modello di eccellenza EFQM della *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e dal modello *Speyer* della *German University of Administrative Sciences*. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle *performance* organizzative.



CAF: i fattori



Fattore: Leadership – una determinante

1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

Esempi:

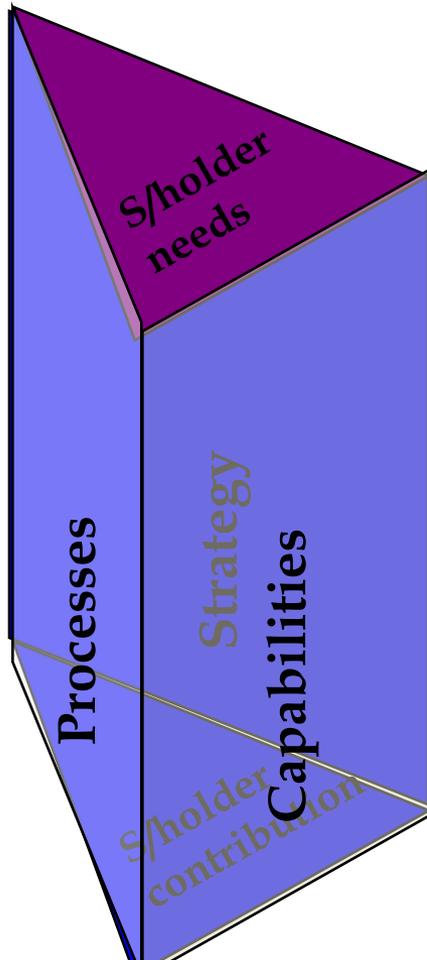
- a. fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b. dimostrare la propria disponibilità ad accogliere i cambiamenti, agendo su *feedback* costruttivi;
- c. mantenere il personale regolarmente informato sulle questioni chiave dell'organizzazione;
- d. supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti, piani e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell'organizzazione;
- e. stimolare, incoraggiando e creando le condizioni per la delega di autorità, responsabilità e competenze (*empowerment*);
- f. promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti per il miglioramento e ad essere proattivi nel loro lavoro quotidiano;
- g. riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo;
- h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni individuali e alle problematiche personali dei dipendenti.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti



Performance Prism

Neely et. al., 2001

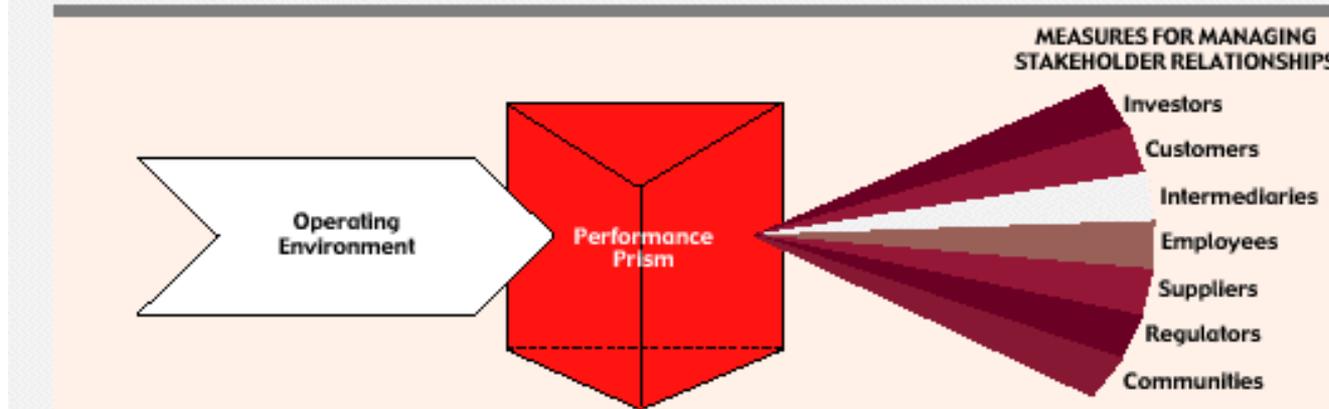


Gli autori hanno sviluppato e testato un modello innovativo che aiuta le aziende a progettare, implementare e revisionare il proprio sistema di misurazione delle performance di modo tale che sia sempre consistente rispetto al contesto attuale del business

Il Prisma della Performance è strutturato in modo da portare alla luce le relazioni che un'azienda ha con i suoi molteplici stakeholder nell'ambito del suo contesto operativo

Exhibit 1

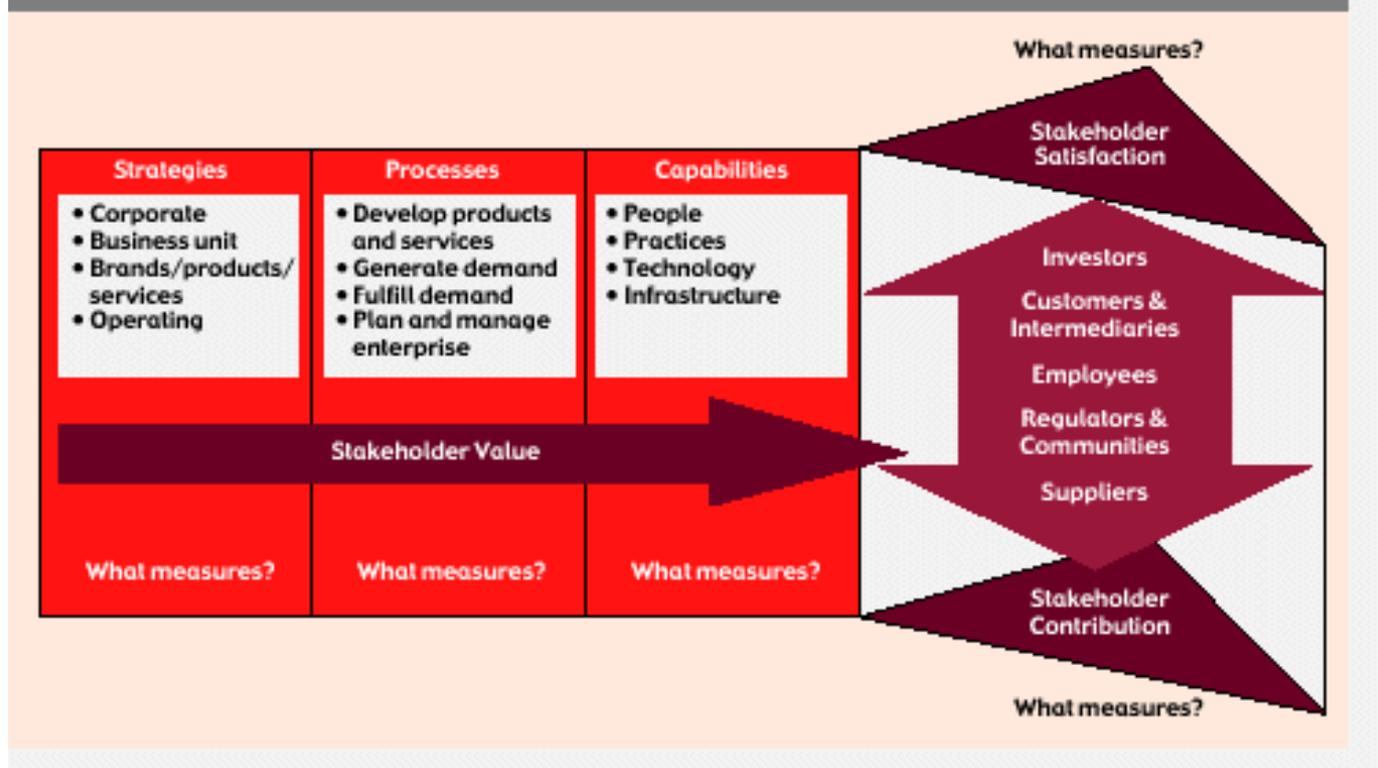
Performance Prism Overview



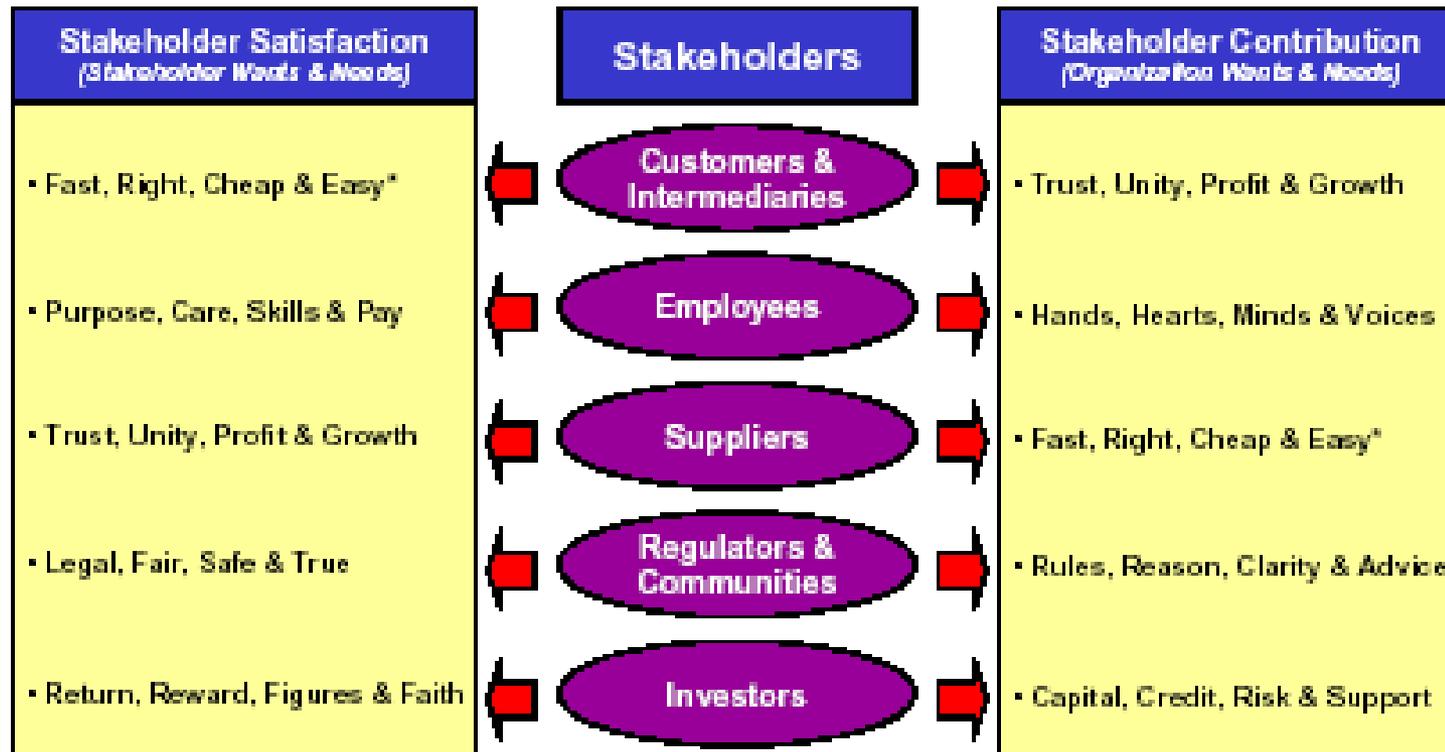
Il Prisma della Performance: il modello

Exhibit 2

Performance Prism Unfolded—Managing Organizational Performance



Role of Stakeholders



Stakeholder and Organization: Wants and Needs

Stakeholder Satisfaction (Stakeholder Wants & Needs)	Stakeholders	Stakeholder Contribution (Organization Wants & Needs)
	Customers & Intermediaries	
	Employees	
	Suppliers	
	Regulators & Communities	
	Investors	

The Performance Prism is a performance measurement and management framework arising out of the work of the Centre for Business Performance at Cranfield University in the UK.

Grazie!!!