

Roma

24 maggio 2023

Modello di valutazione multidimensionale della performance manageriale nelle Aziende Ospedaliere

Dott.ssa Maria Pia Randazzo

*Dirigente UOSD Statistica e Flussi
Informativi Sanitari*

Dott.ssa Antonietta Guerrieri

*Direttore UOC Controllo di Gestione,
Risultati economici SSR e Aziende sanitarie*

Il sistema di valutazione di Agenas è previsto dalla Legge di Bilancio 2019



Legge 31.12.2018, n. 145 - Art. 1, comma 513

AGENAS «realizza, a supporto del Ministero della salute e delle regioni e province autonome, un **sistema di analisi e monitoraggio delle performance delle aziende sanitarie** che segnali, in via preventiva, attraverso un apposito meccanismo di allerta, eventuali e significativi scostamenti relativamente alle **componenti economico-gestionale, organizzativa, finanziaria e contabile, clinico-assistenziale, di efficacia clinica e dei processi diagnostico-terapeutici, della qualità, della sicurezza e dell'esito delle cure, nonché dell'equità e della trasparenza dei processi** [...]



Decreto Legislativo 04.08.2016 n. 171 - Art. 2, comma 3

Al fine di assicurare **omogeneità nella valutazione dell'attività dei direttori generali** [...] sono definiti i criteri e le procedure per valutare e verificare tale attività tenendo conto:

a) del **raggiungimento di obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi** definiti nel quadro della programmazione regionale, con particolare riferimento all'efficienza, all'efficacia, alla sicurezza, all'ottimizzazione dei servizi sanitari e al rispetto degli obiettivi economico-finanziari e di bilancio concordati, **avvalendosi anche dei dati e degli elementi forniti dall'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali** [...]

La *performance* in sanità secondo un approccio valutativo multidimensionale



Capacità di conseguire **obiettivi assistenziali** (ESITI e ACCESSIBILITÀ), coerentemente con le **risorse disponibili** (FINANZIARIE, PROFESSIONALI e TECNOLOGICHE), attraverso il **governo dei processi** e l'adozione di **modelli organizzativi** adeguati

Nel sistema di valutazione sono state individuate cinque aree di *performance*



Le aree della *performance* sono rappresentative degli obiettivi dei Direttori Generali delle Aziende Ospedaliere

Accessibilità

	Piemonte	Lombardia	Veneto	Liguria	Emilia Romagna	Toscana	Lazio	Umbria	Marche	Campania	Basilicata	Puglia	Sicilia	Sardegna
Tempi di attesa, accessibilità P.S.	✓ 23%	✓ 35%	✓ 8%	✓ 65%	✓	✓	✓ 19%	✓ 25%	✓	✓	✓ 11%		✓ 20%	
Qualità, appropriatezza, esiti	✓ 9%		✓ 20%		✓	✓	✓ 13%	✓ 10%	✓	✓	✓ 29%	✓	✓ 34%	✓ 25%
Governo clinico, sicurezza, umanizzazione cure					✓		✓ 9%	✓ 15%			✓ 6%		✓ 5%	✓ 10%
Farmaceutica e dispositivi medici	✓ 3%		✓ 20%	✓ 35%	✓	✓	✓ 13%	✓ 10%	✓		✓ 19%	✓		
Incremento mobilità attiva/recupero mobilità passiva			✓ 3%								✓ 20%			
Tempi di pagamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equilibrio di bilancio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Efficienza finanziaria e ademp.ti econ-amm.vi			✓ 4%		✓	✓	✓ 30%	✓ 10%	✓			✓	✓ 10%	✓ 30%
Digitalizzazione	✓ 2%		✓ 13%		✓				✓	✓	✓ 5%	✓	✓ 17%	
Patrimonio edilizio e tecnologico	✓ 9%	✓ 15%			✓		✓ 13%					✓		
PNRR	✓ 1%		✓ 15%			✓		✓ 10%	✓			✓		✓ 10%
Risorse umane			✓ 2%		✓				✓		✓ 2%			
Contrasto Covid-19	✓ 50%	✓ 20%			✓							✓		
Donazione organi e tessuti	✓ 3%	✓							✓				✓ 9%	✓ 15%
Flussi informativi			✓ 4%		✓	✓			✓	✓	✓ 4%			
Trasparenza e anticorruzione		✓	✓		✓								✓ 2%	
Altro		✓ 30%	✓ 13%				✓ 4%	✓ 10%		✓	✓ 4%	✓	✓ 3%	

Governance processi

Sostenibilità econ.patrim.

Investimenti

Personale

Adempimenti normativi, altro

FONTE: Delibere Regionali, schemi contratto DG, anno 2022

NOTE: Piemonte: obiettivi anno 2021; Lombardia: obiettivi sia ATS e ASST



La metodologia del sistema di valutazione di Agenas

Le aree della *performance* sono state dettagliate in sub-aree ed indicatori (parte I)

Aree	Sub-aree	Indicatori
ACCESSIBILITÀ	TEMPI DI ATTESA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protesi d'anca entro 180 giorni ▪ Tumore mammella entro 30 giorni ▪ Colon retto entro 30 giorni ▪ Polmone entro 30 giorni ▪ Prostata entro 30 giorni
	PRONTO SOCCORSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accessi con permanenza >8h ▪ Abbandoni del PS
GOVERNANCE PROCESSI ORGANIZZATIVI	APPROPRIATEZZA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricoveri alto rischio inappropri. ▪ DH diagnostici su DH medici ▪ Dimissioni DRG medici da reparti chirurgici
	EFFICIENZA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interventi per sala operatoria ▪ Degenza media pre-operatoria ▪ Indice comparativo di performance (ICP)
	ATTRATTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilità attiva alta complessità ▪ Mobilità attiva interventi oncologici
SOSTENIBILITÀ ECONOMICO- PATRIMONIALE		
GESTIONE PERSONALE		
INVESTIMENTI		

Le aree della *performance* sono state dettagliate in sub-aree ed indicatori (parte II)



Sub-area	Indicatori	
SINTESI GESTIONI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Margine gestione caratteristica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidenza gestione straordinaria su val.prod.
RICAVI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidenza ricavi da prestaz. su val.prod. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizzo contributi vincolati
INTRAMOENIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Margine di ricavo attività intramoenia 	
COSTI OPERATIVI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidenza costo personale su val.prod. ▪ Incidenza costo farmaci ed emod. su val.prod. ▪ Incidenza costo dispos. medici su val.prod. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidenza costo servizi appaltati su val.prod. ▪ Incidenza costo annuo beni durevoli su val.prod. ▪ Costo giornata di degenza
GESTIONE DEI RISCHI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indice di sinistrosità 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidenza costi gestione rischi su val.prod.
GESTIONE MAGAZZINO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotazione magazzino farmaci ed emod. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotazione magazzino dispositivi medici
DEBITI E SOLVIBILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidenza debiti vs fornitori su passività 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Giornate durata media debiti vs fornitori
DOTAZIONE PER PL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infermieri per posto letto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medici per posto letto
GESTIONE PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assunzioni ▪ Costo pers. tempo det. e flessibili su tempo indet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidenza costo formazione su costo personale
OBSOLESCENZA PATRIMONIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescenza macchinari e attrezzature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vetustà apparecchiature (>10 anni)
CAPACITÀ INVESTIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento immobilizzazioni 	

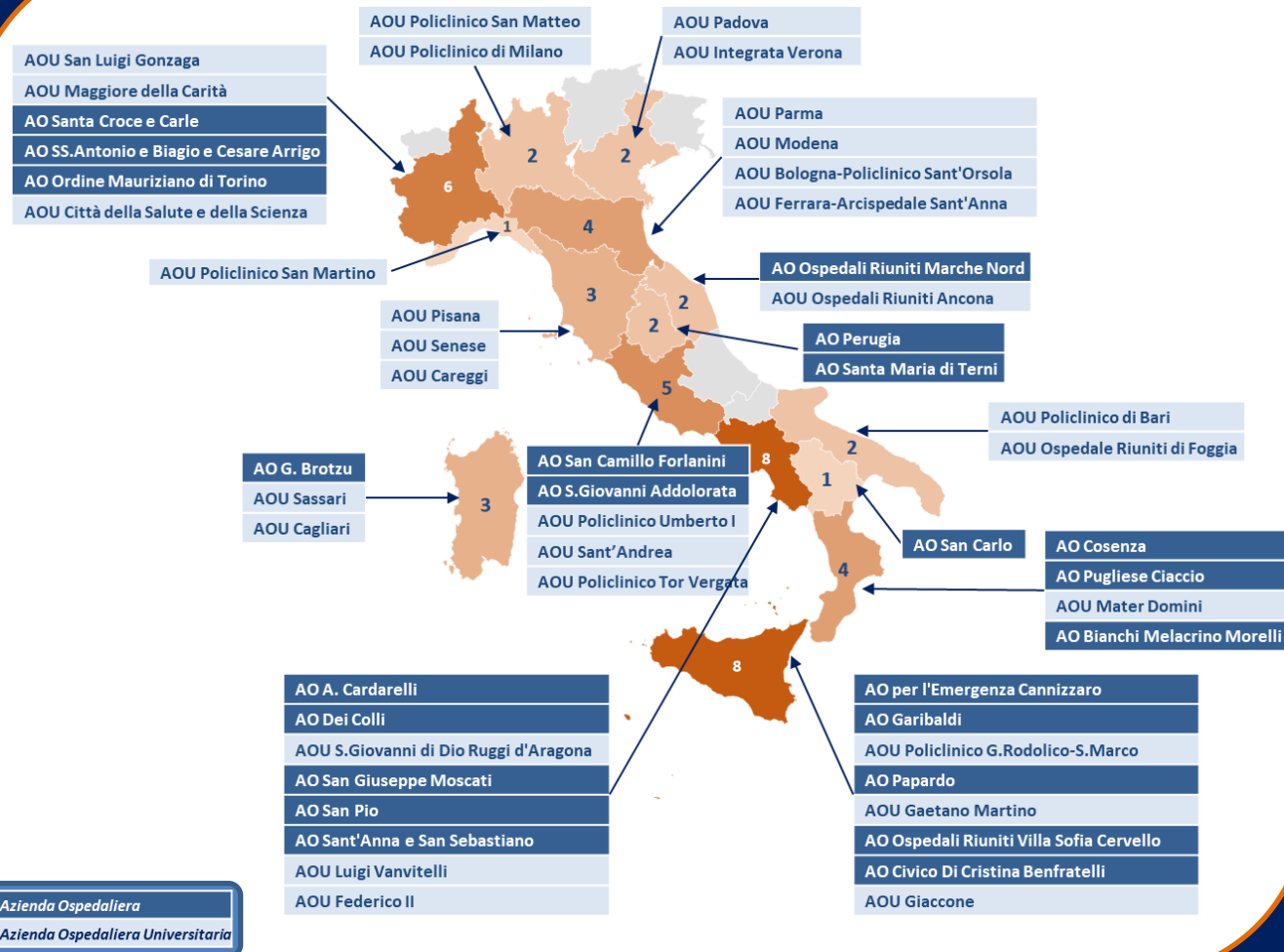
In questa prima fase il sistema valuta le Aziende Ospedaliere e Ospedaliero-Universitarie



INCLUSE 53 Aziende:
23 AO, 30 AOU

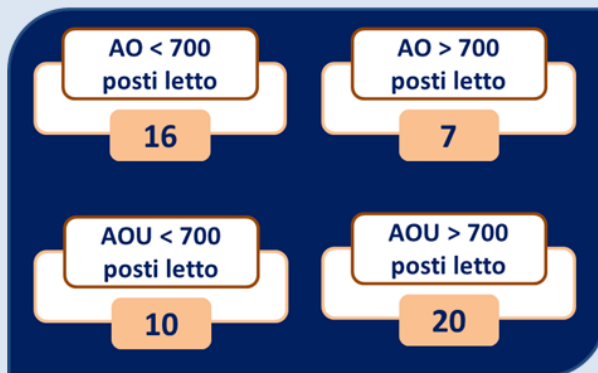


AZIENDE ESCLUSE:
IRCCS; Monospecialistiche;
ASL; ASST lombarde



Gli altri elementi metodologici: cluster omogenei, periodo di analisi, fonti dati...

53 Aziende suddivise in 4 cluster



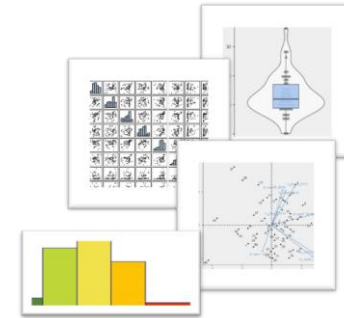
Il triennio di analisi



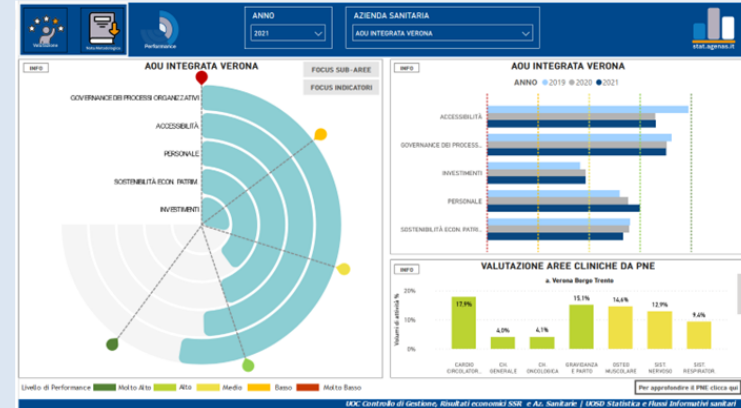
Le fonti dati

- Conto economico (modello CE)
- Stato patrimoniale (modello SP)
- Conto annuale del personale
- Flusso Grandi apparecchiature
- Schede di Dimissione Ospedaliera (SDO)
- Flusso monitoraggio assistenza in Emergenza-Urgenza (EMUR)
- Flusso monitoraggio errori in sanità (SIMES)
- Flussi HSP11 e HSP12
- Programma Nazionale Esiti (PNE)

...la metodologia statistica



- Calcolo degli indicatori
- Analisi della variabilità e studio *outliers*
- Verifica della significatività statistica in termini di contributi informativo (analisi delle distribuzioni e delle correlazioni tra indicatori)
- Creazione di 5 livelli di performance
- Calcolo su scala standardizzata di indici di sintesi dei punteggi per aree e sub-aree
- Rappresentazione grafica dei livelli di performance



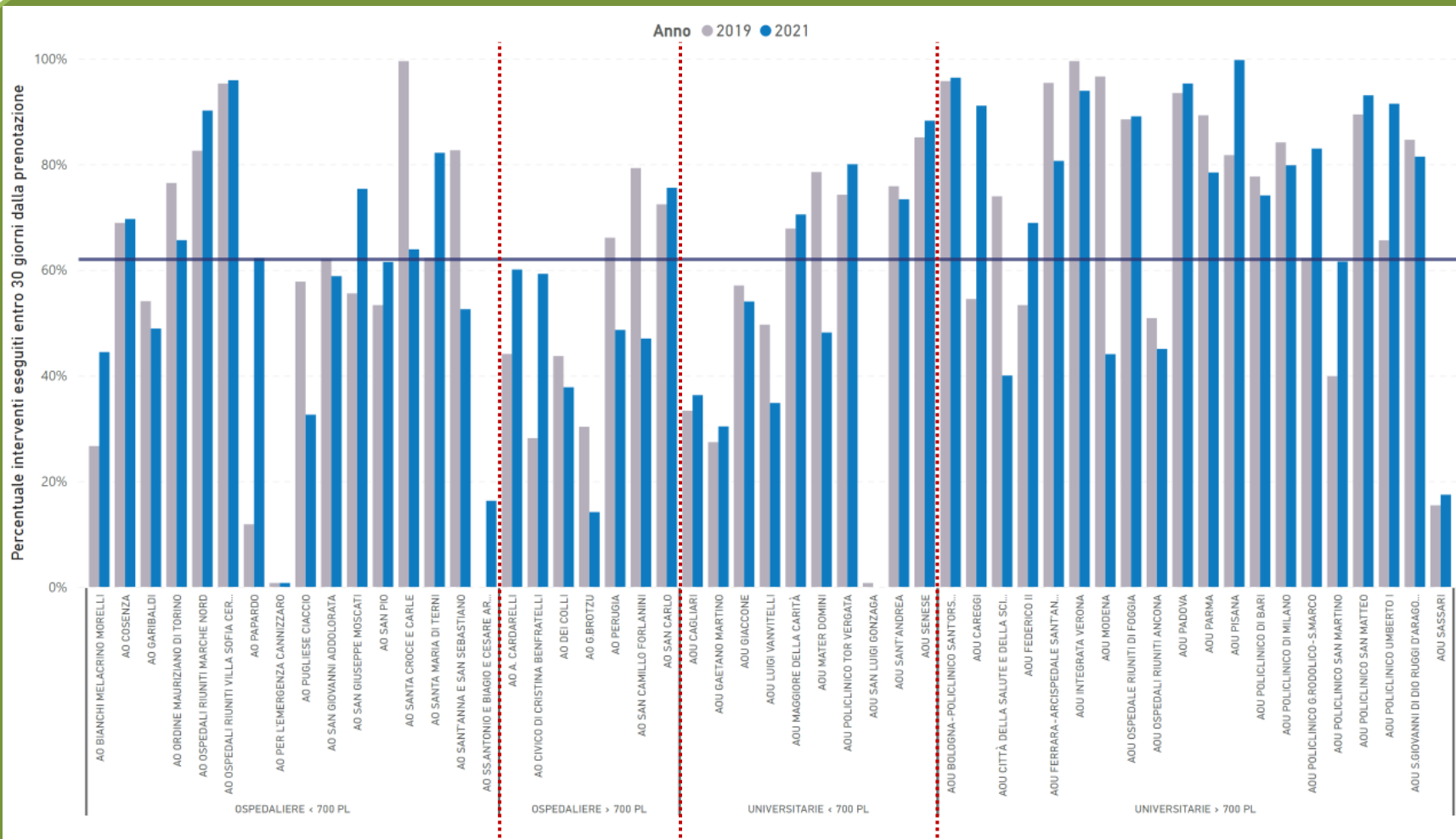


I risultati

Alcuni indicatori di *performance*

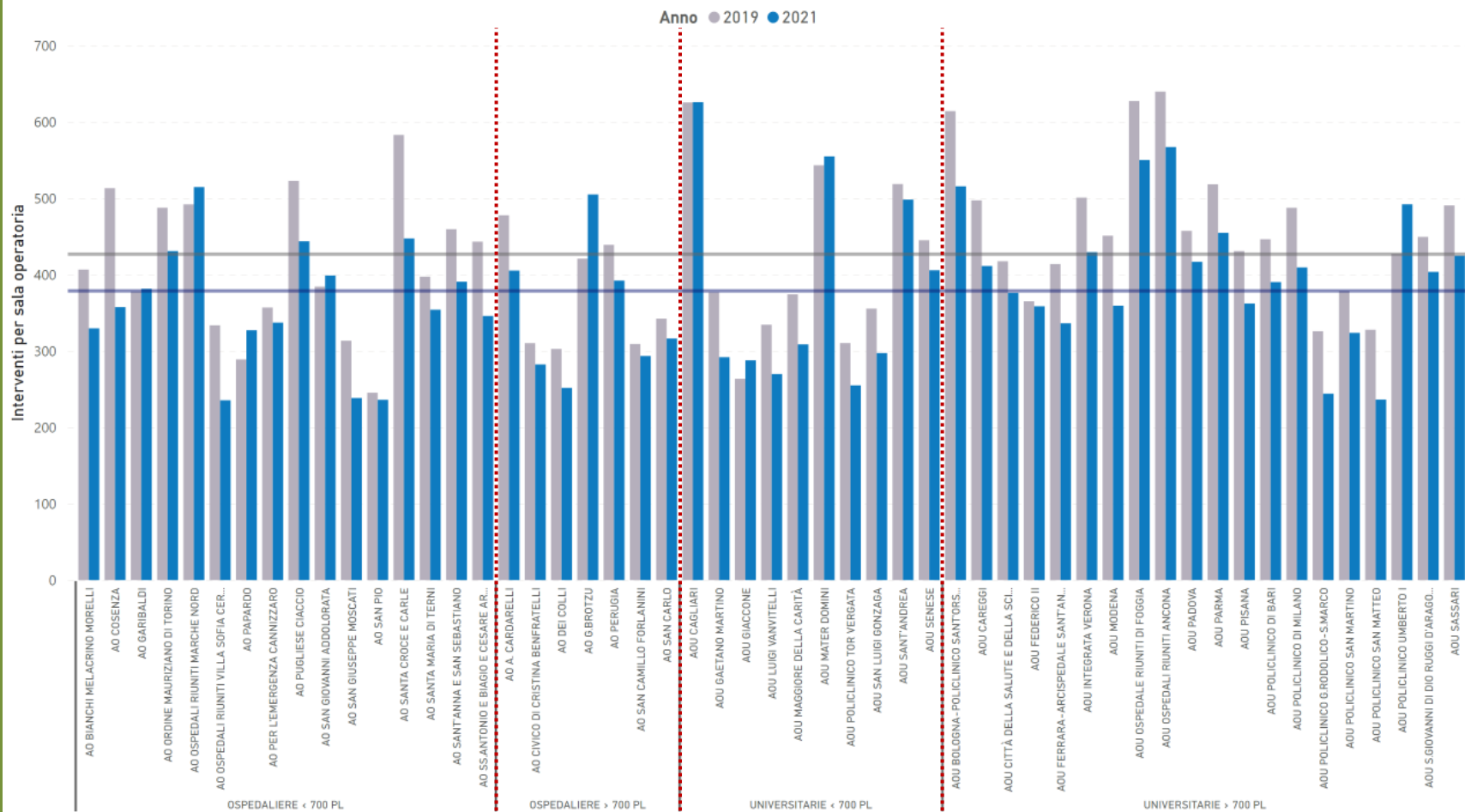
Interventi per tumore alla mammella entro 30 giorni

(percentuale di interventi pesata per volumi di attività)



Numero di interventi per sala operatoria

(sale operatorie attrezzate)

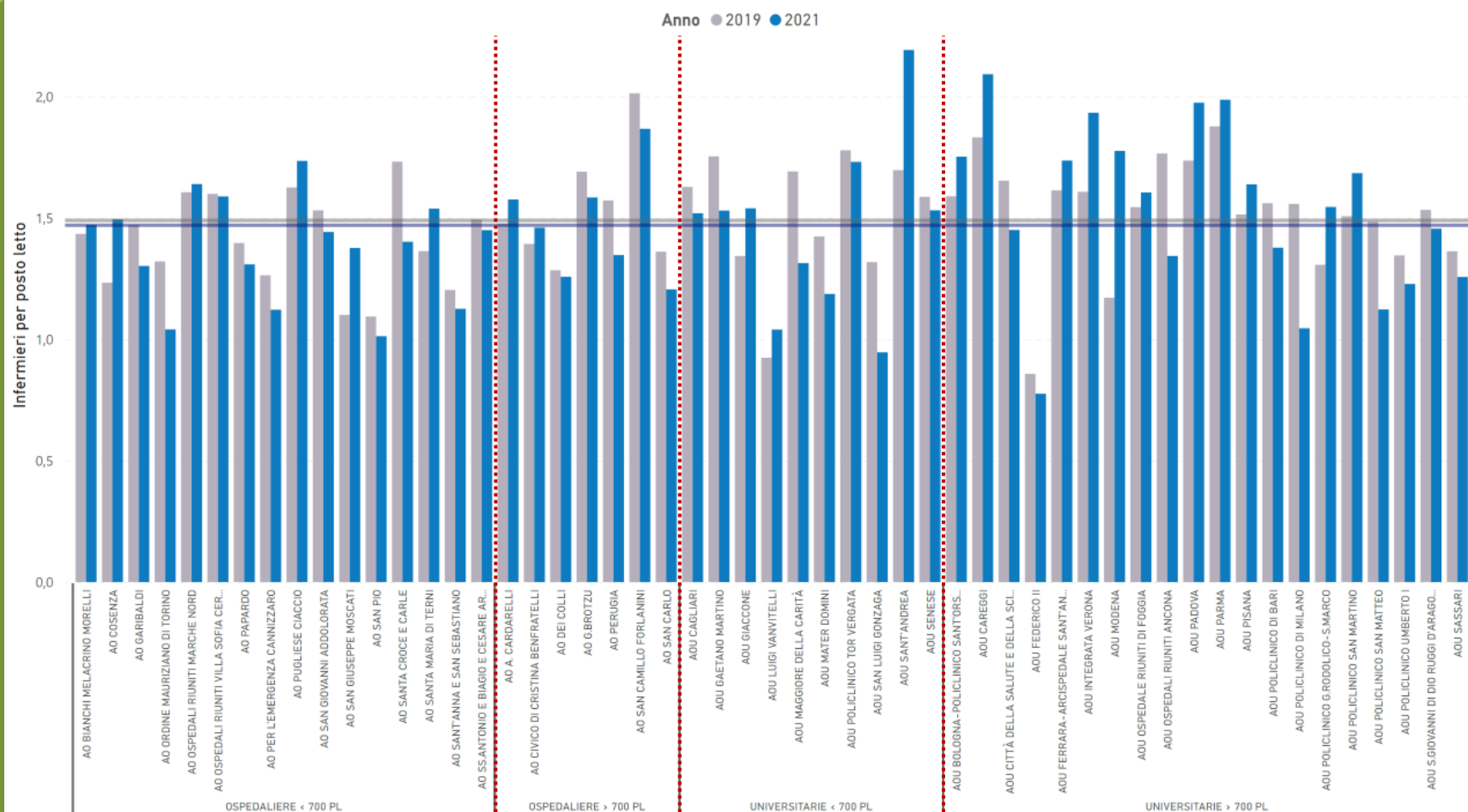


Costo medio giornata di degenza (pesata per complessità della casistica)

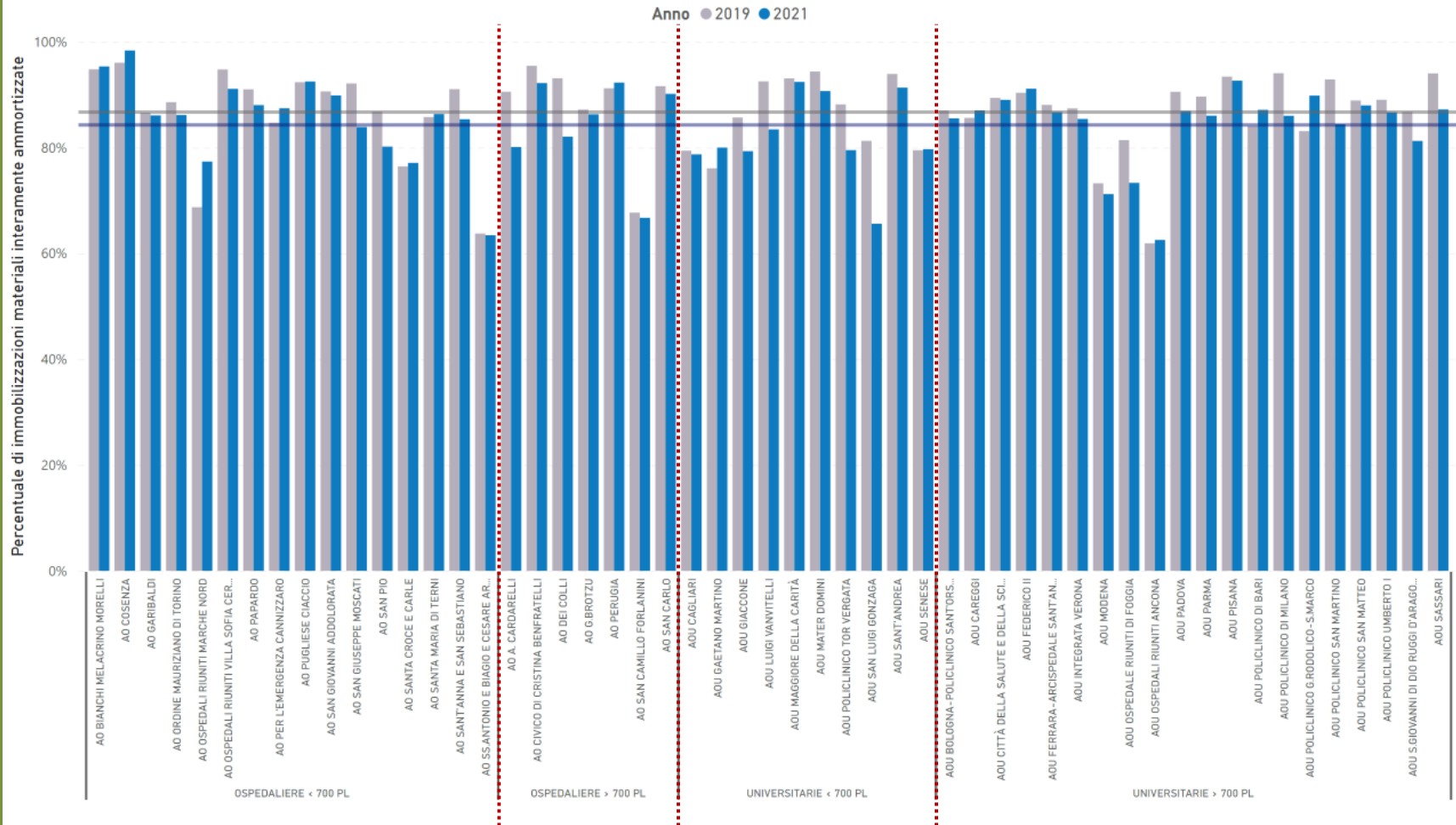


Dotazione di infermieri per posto letto

(tempo determinato e indeterminato, escluse forme flessibili)



Obsolescenza macchinari e attrezzature



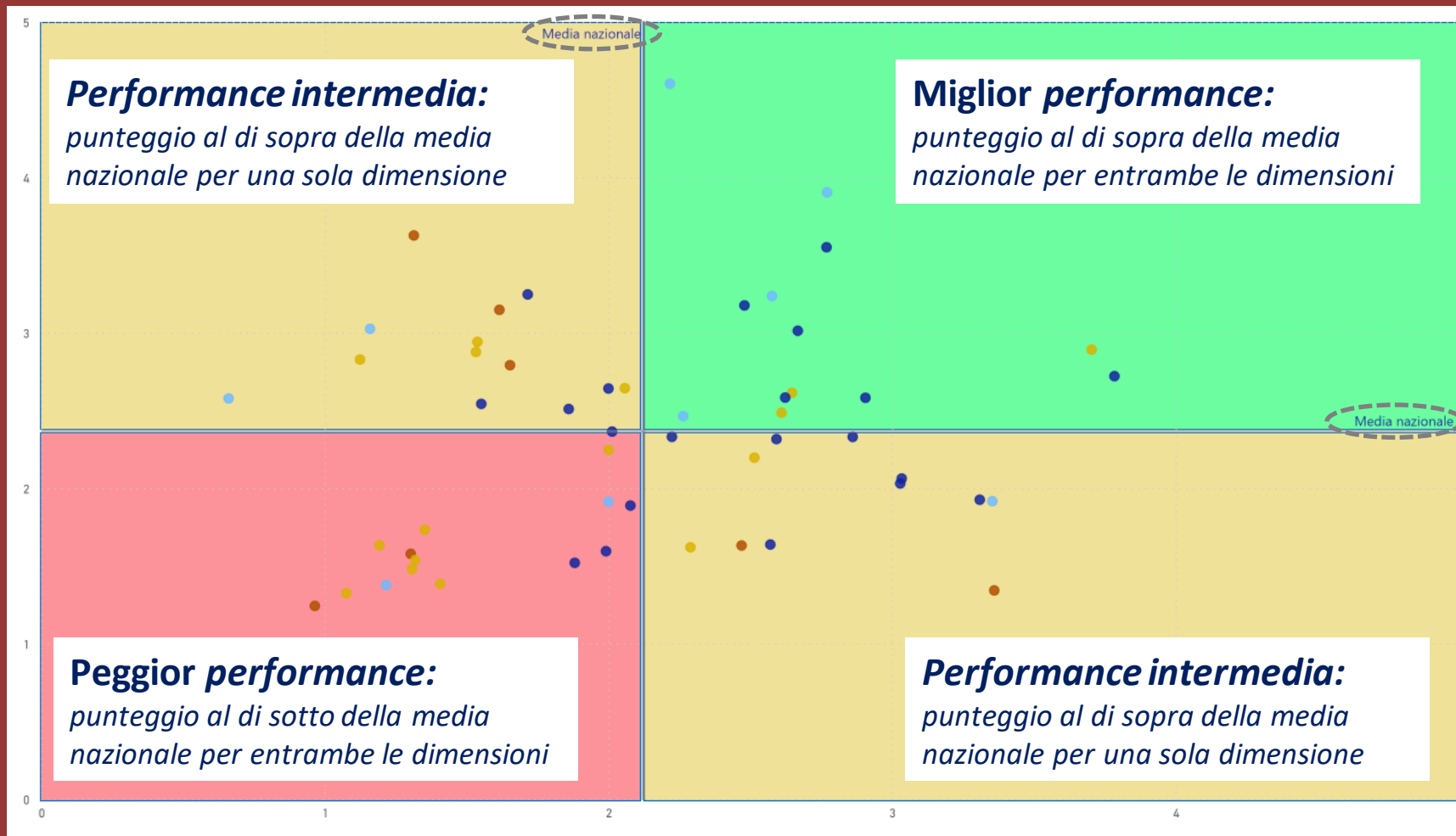
I risultati

Le matrici di posizionamento

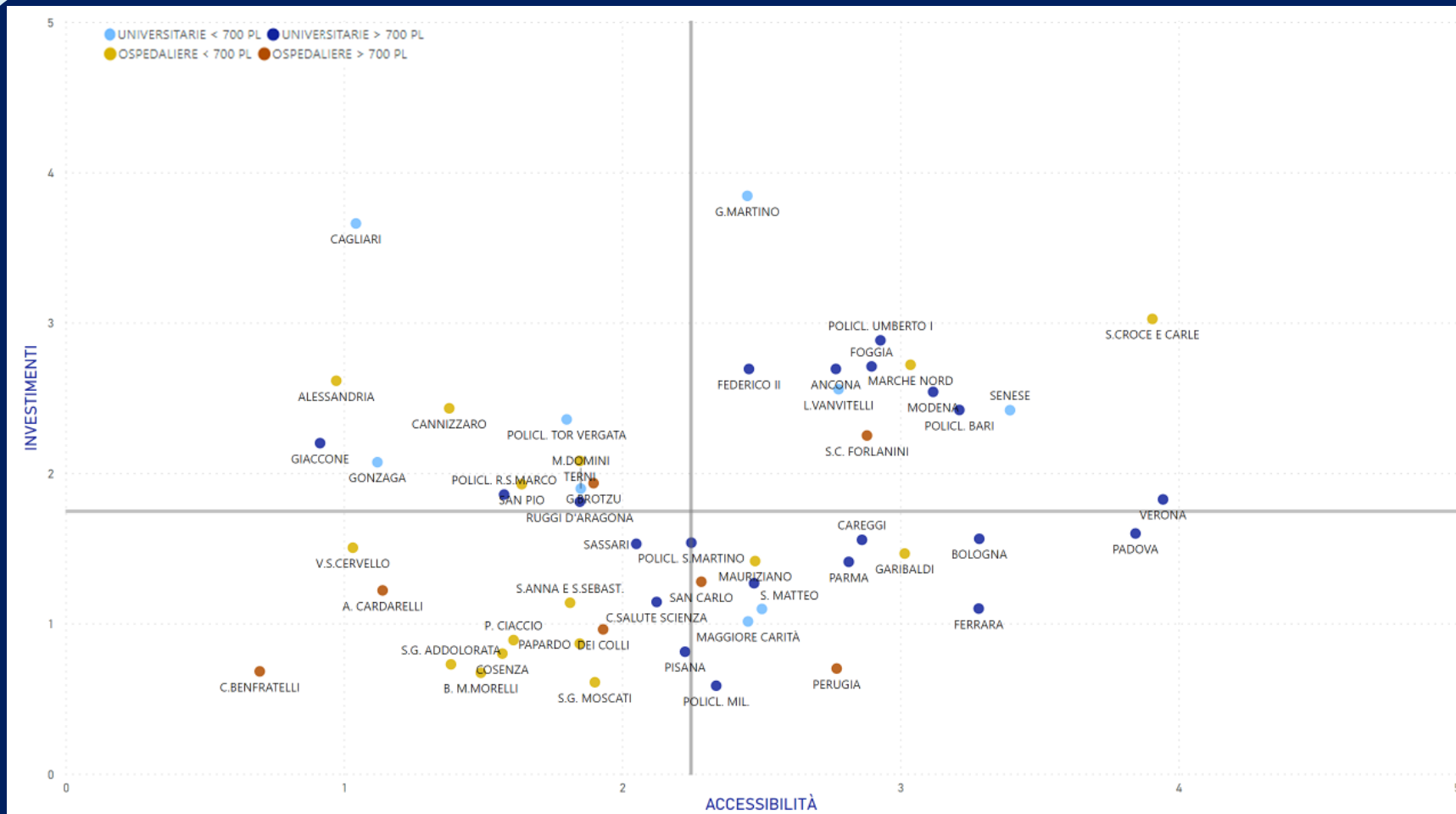
La lettura delle matrici di posizionamento

La legenda

● UNIVERSITARIE < 700 PL ● UNIVERSITARIE > 700 PL
● OSPEDALIERE < 700 PL ● OSPEDALIERE > 700 PL

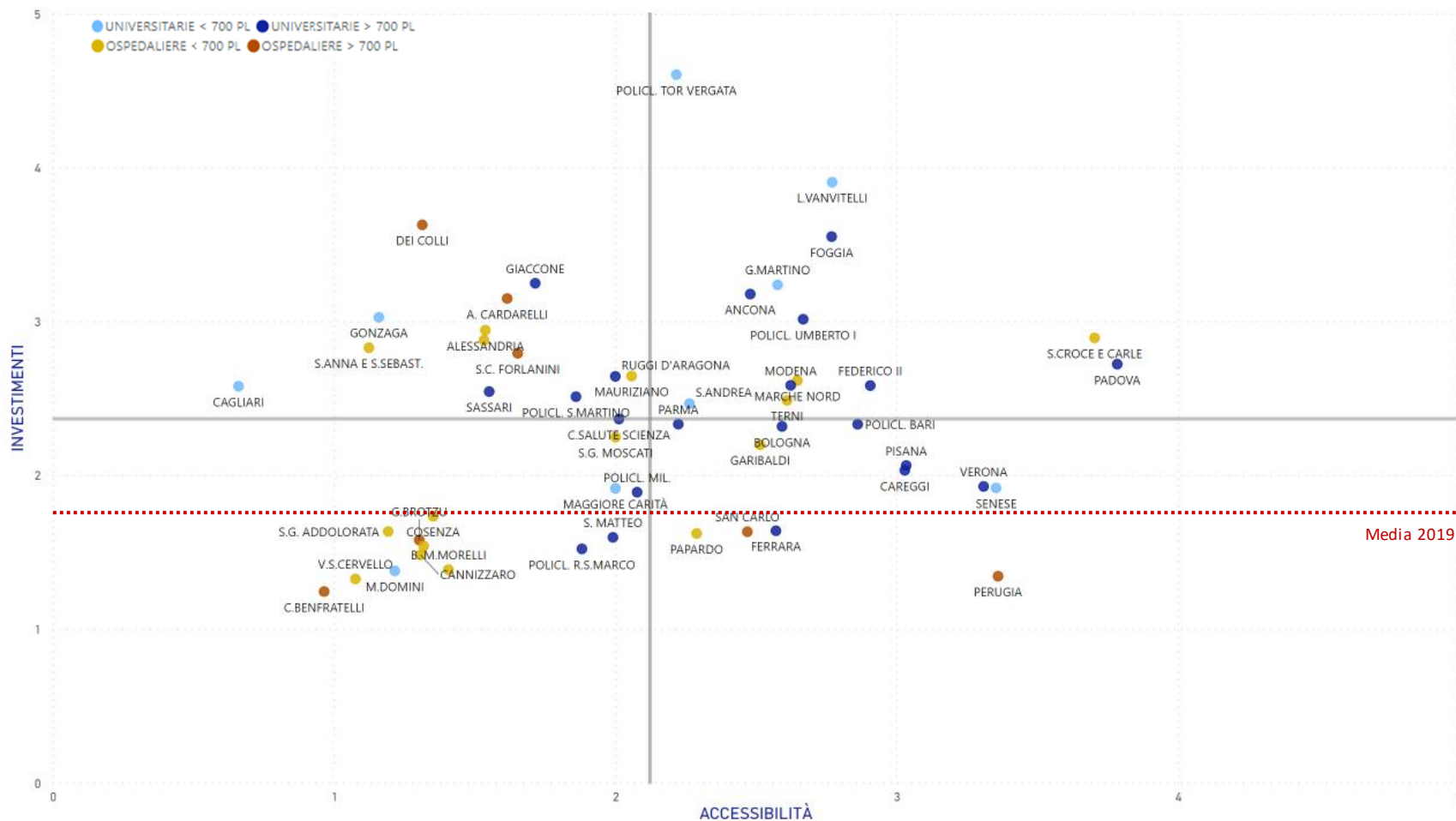


Accessibilità e Investimenti anno 2019

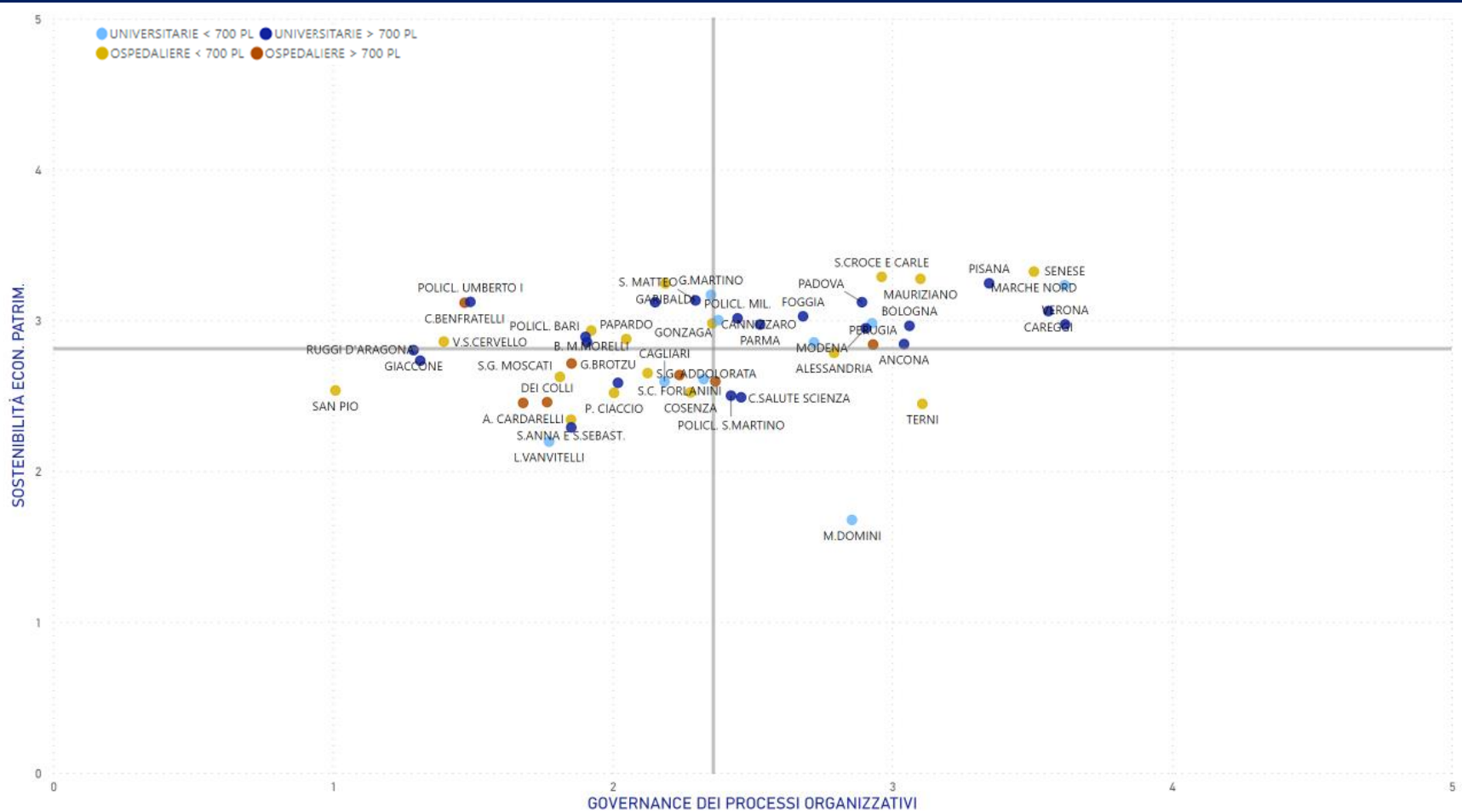


Accessibilità e Investimenti

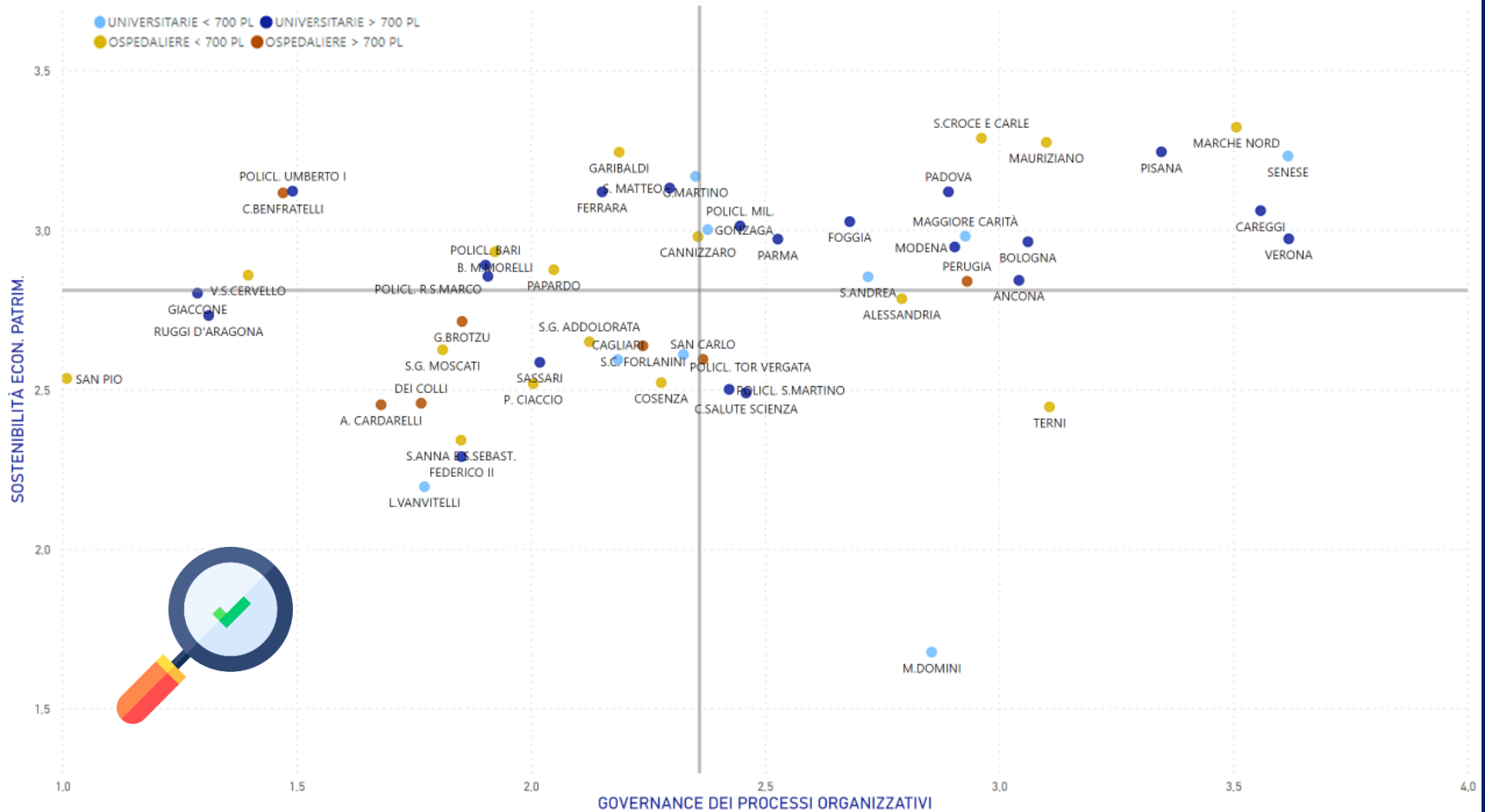
anno 2021



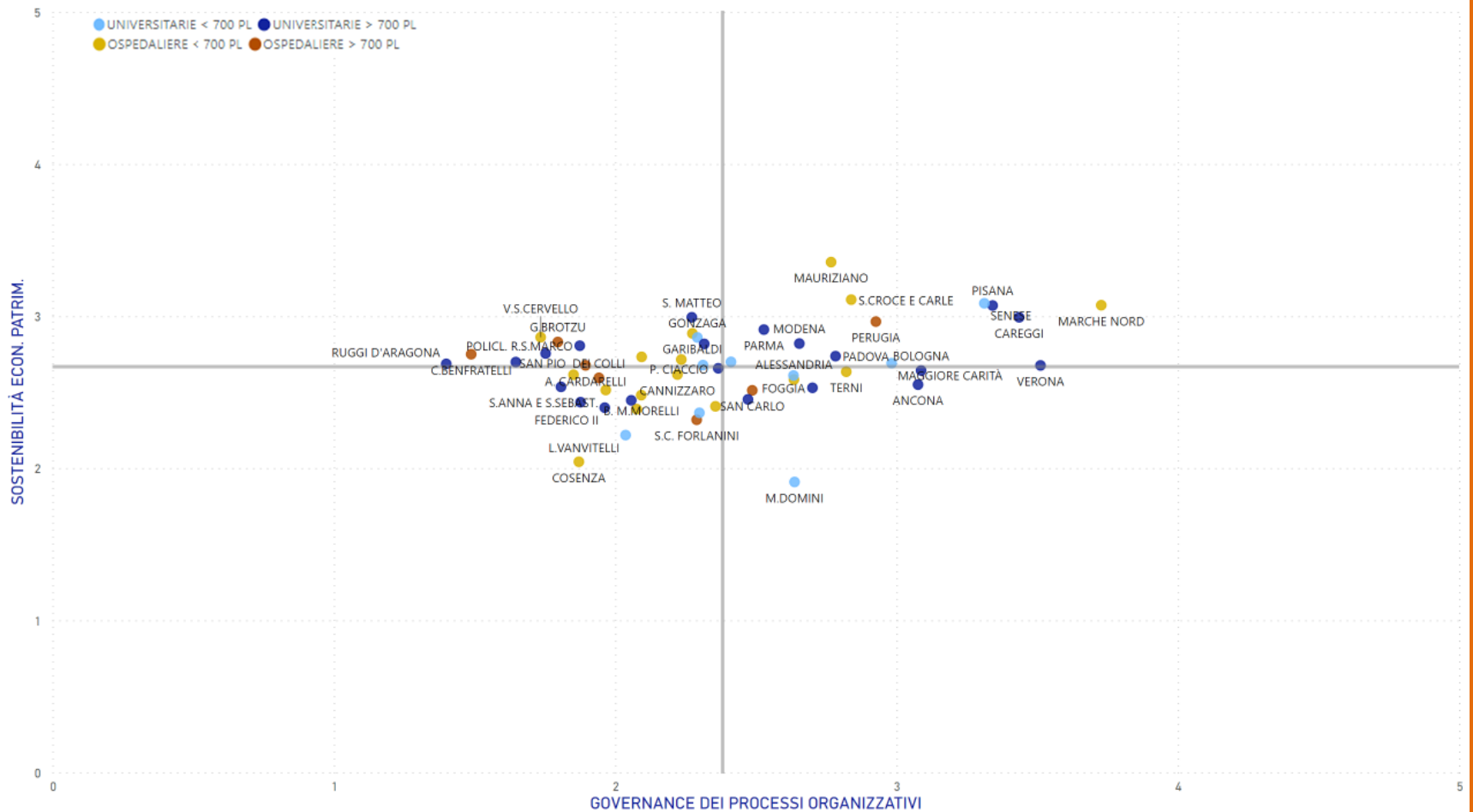
Governance e Sostenibilità economico patrimoniale anno 2019



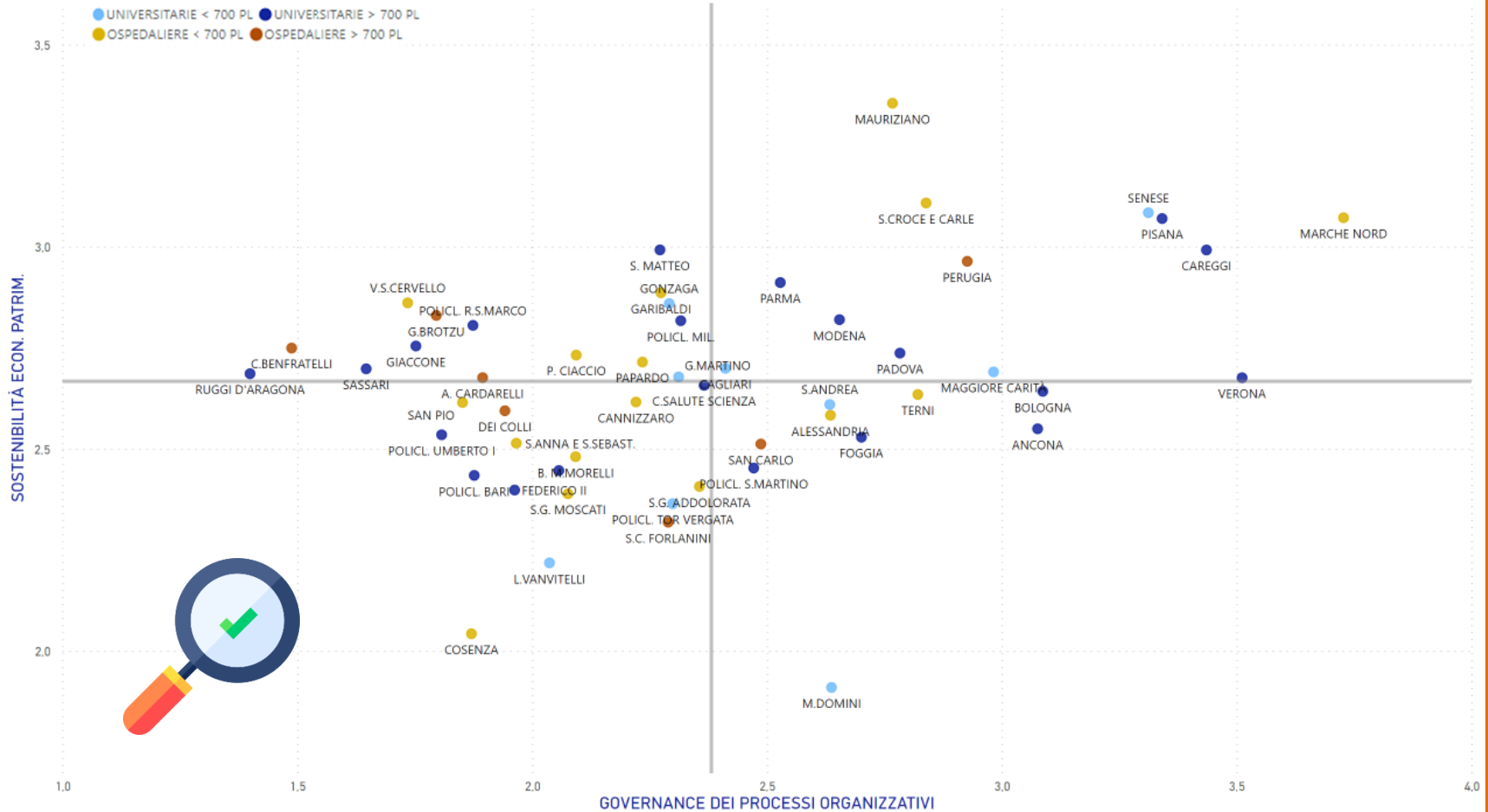
Governance e Sostenibilità economico patrimoniale anno 2019



Governance e Sostenibilità economico patrimoniale anno 2021



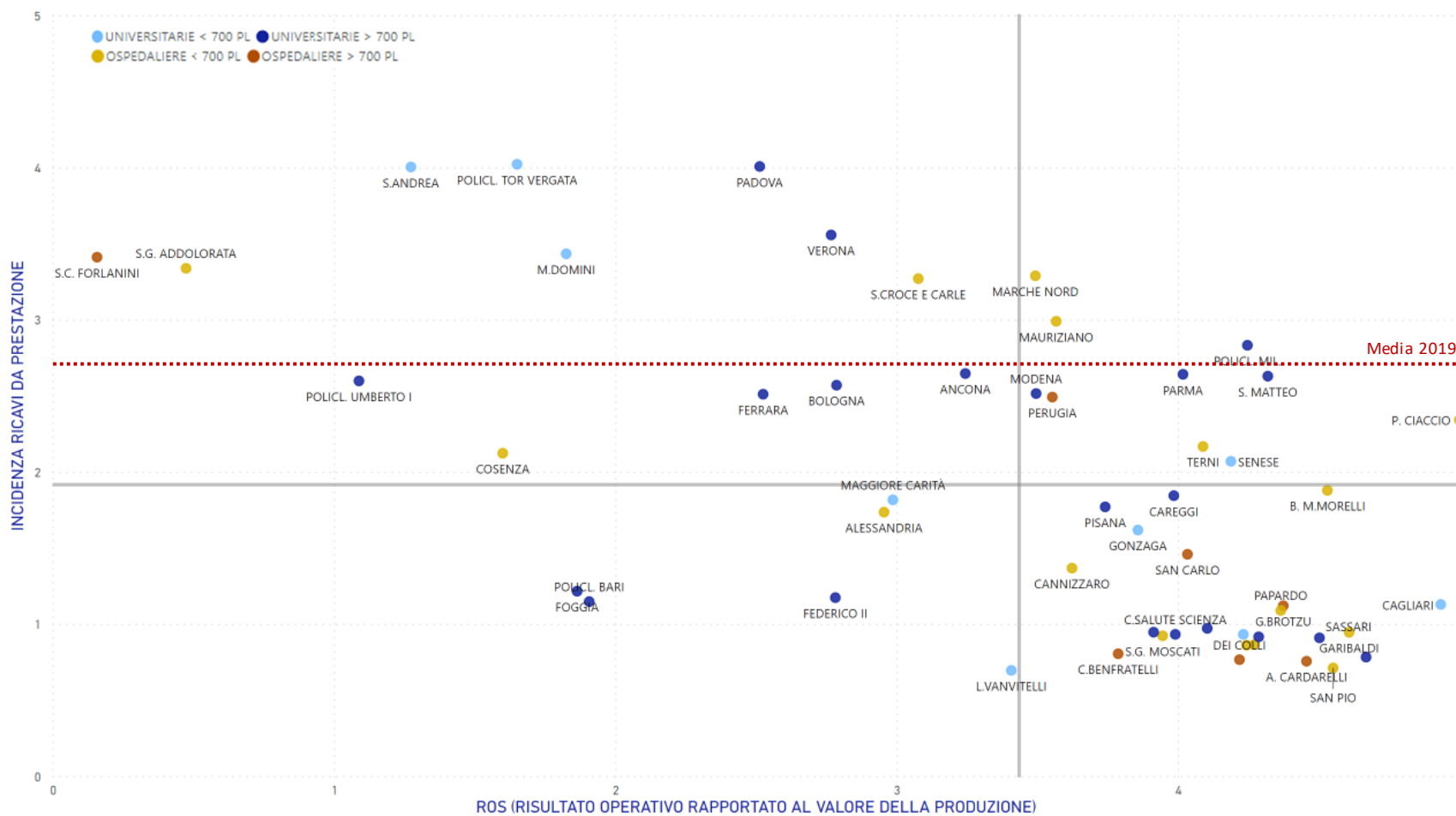
Governance e Sostenibilità economico patrimoniale anno 2021



Risultato operativo e Incidenza ricavi da prestazione – anno 2019



Risultato operativo e Incidenza ricavi da prestazione – anno 2020

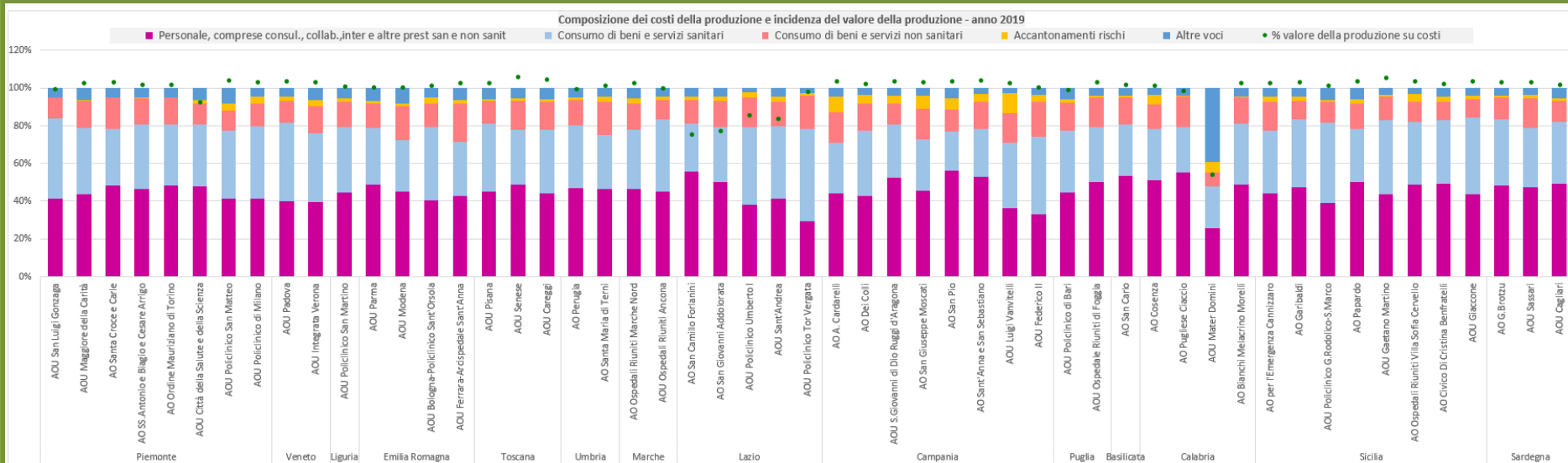


I costi della produzione e il livello dei ricavi - 2019

RICAVI DA PRESTAZIONE

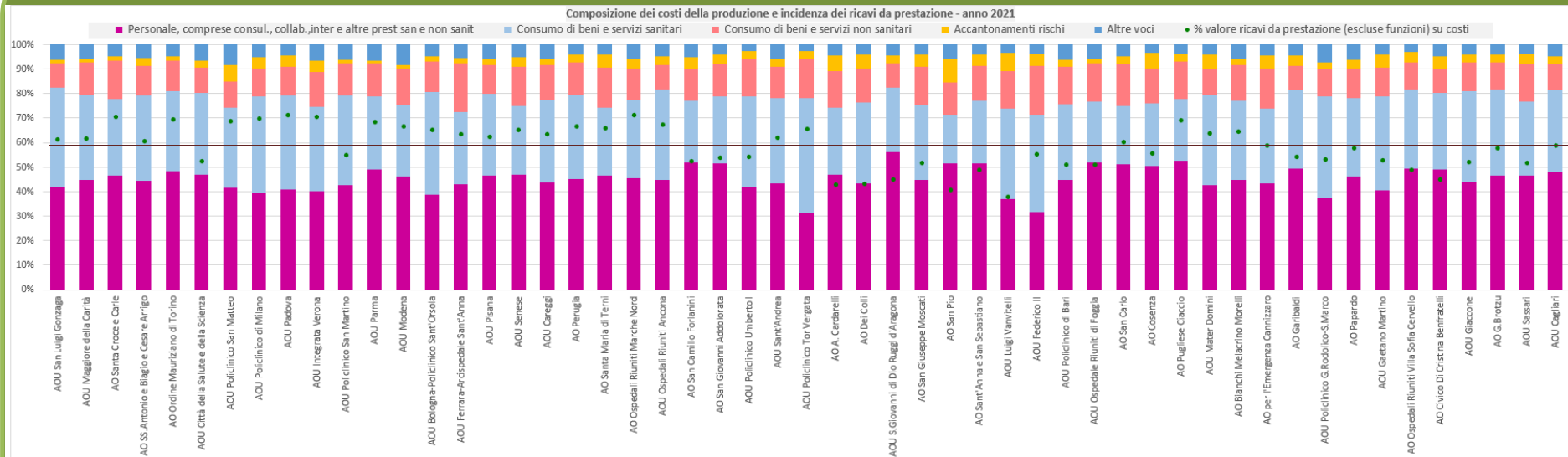


VALORE DELLA PRODUZIONE

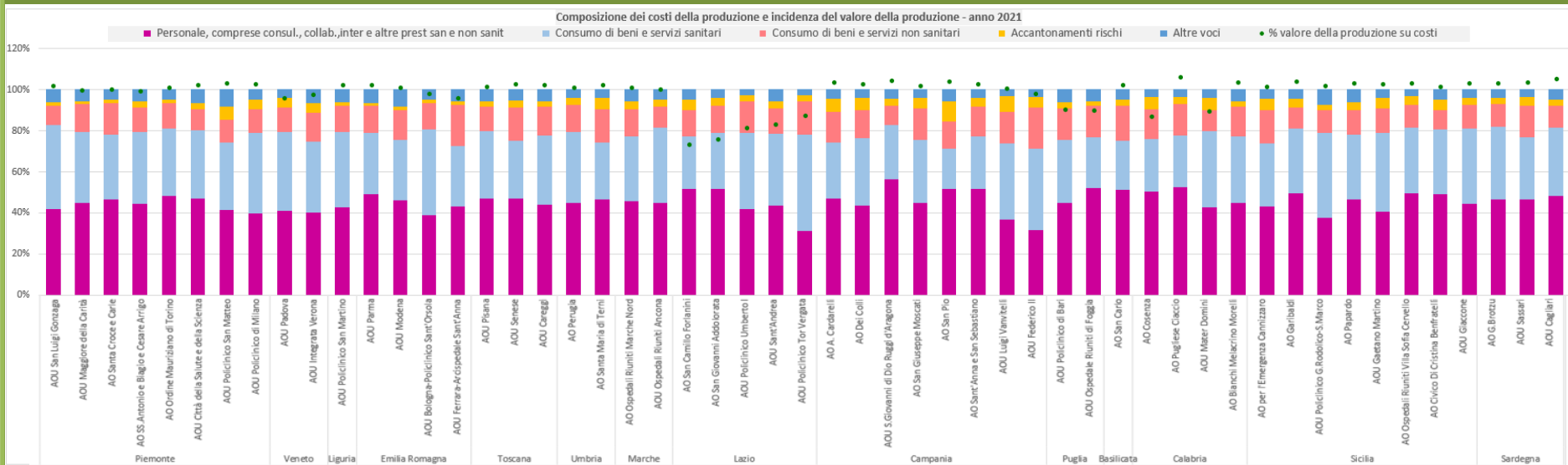


I costi della produzione e il livello dei ricavi - 2021

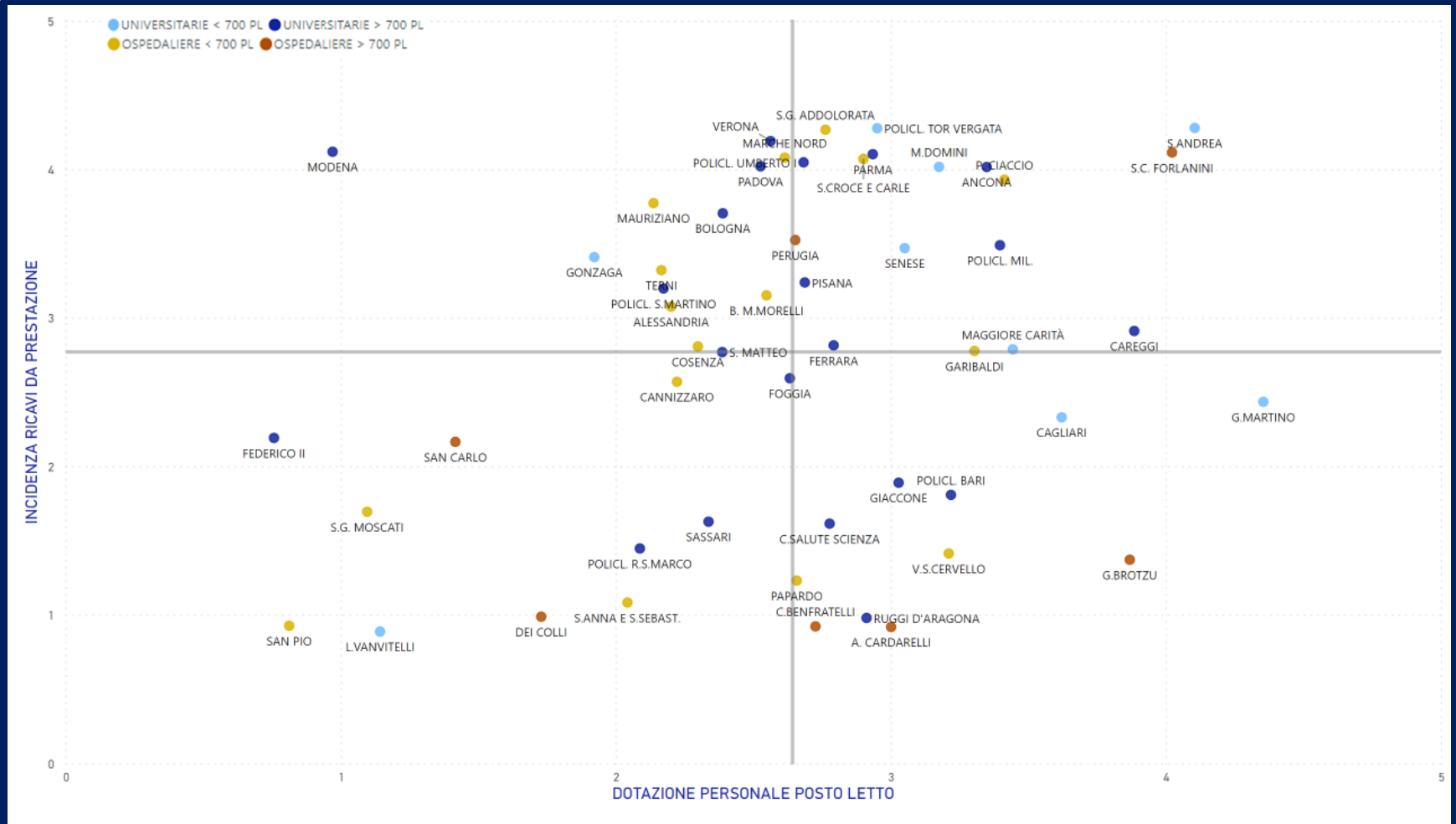
RICAVI DA PRESTAZIONE



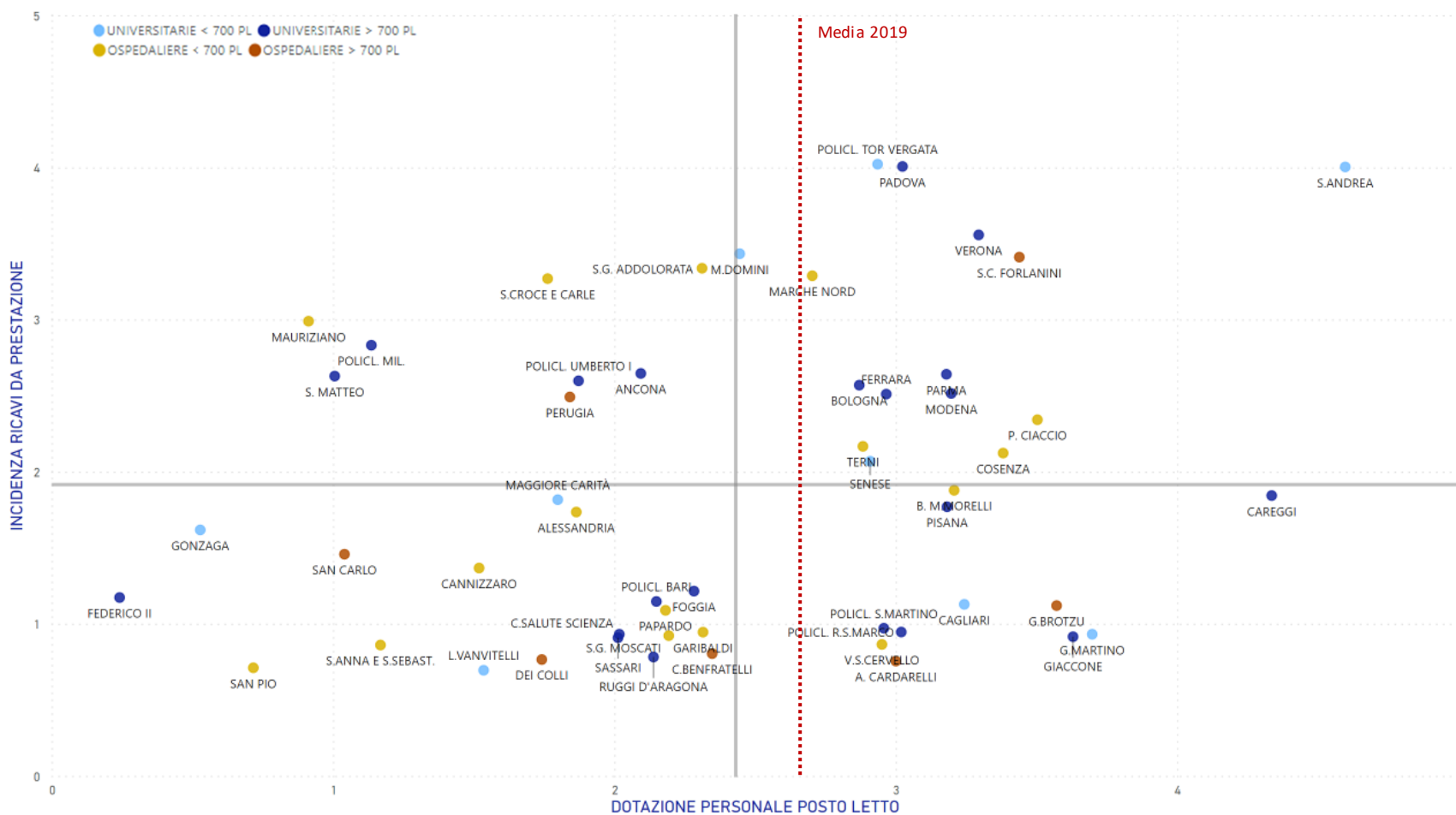
VALORE DELLA PRODUZIONE



Ricavi da prestazione e Dotazione personale per posto letto - anno 2019



Ricavi da prestazione e Dotazione personale per posto letto - anno 2021



I risultati

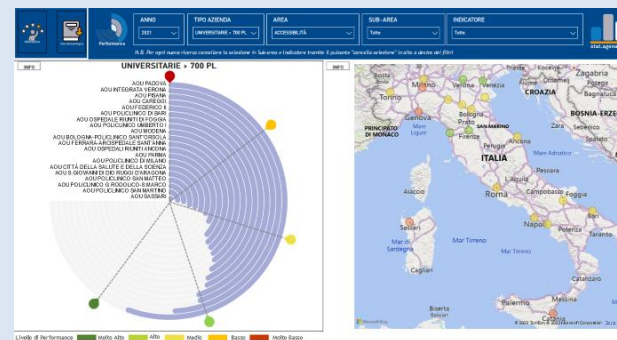
Il Portale Agenas della Performance

Le «viste» del modello multidimensionale nel Portale

Navigazione tra le dimensioni (aree e sub-aree)

Navigazione nello spazio

Navigazione nel tempo



La struttura della *dashboard*

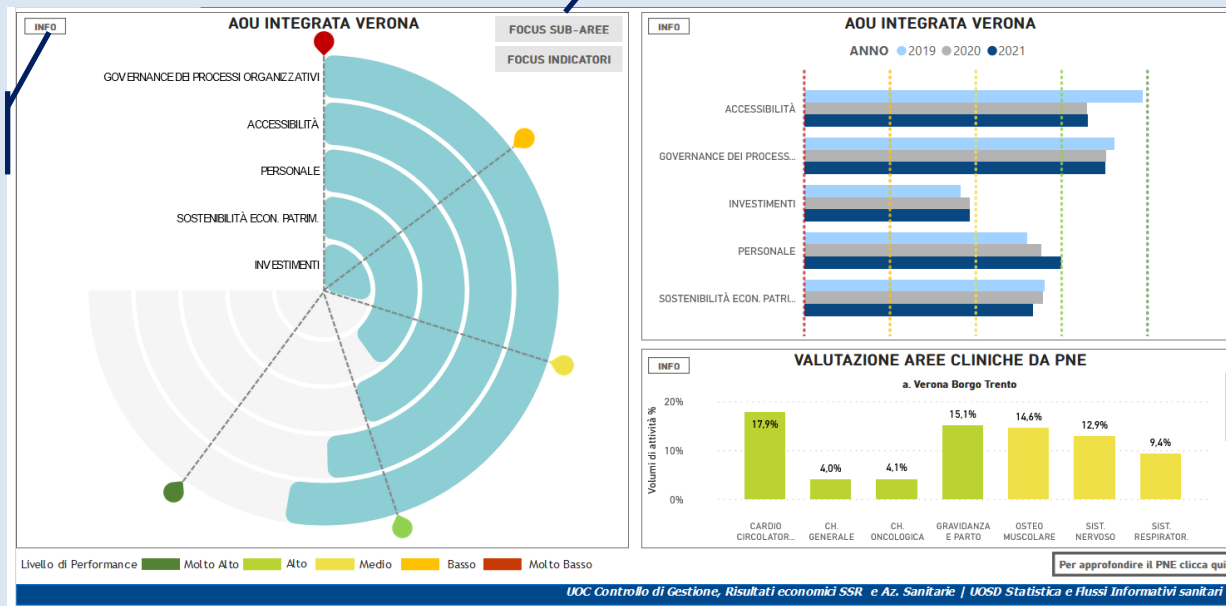
Questionario di Valutazione

Filtri

Nota Metodologica

Link Navigazione gerarchica

Info significato Grafico



Link esterni

Portale Performance

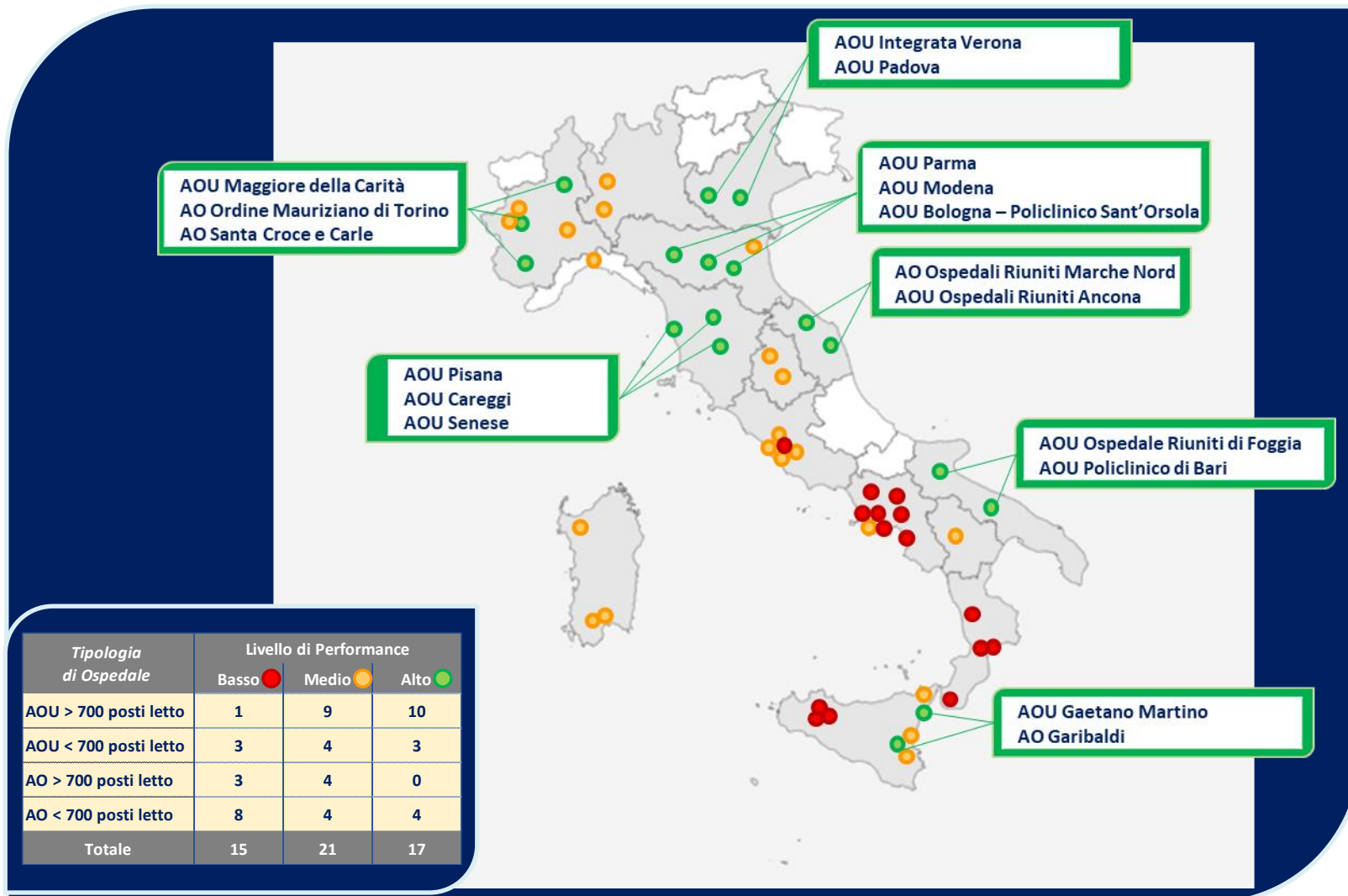




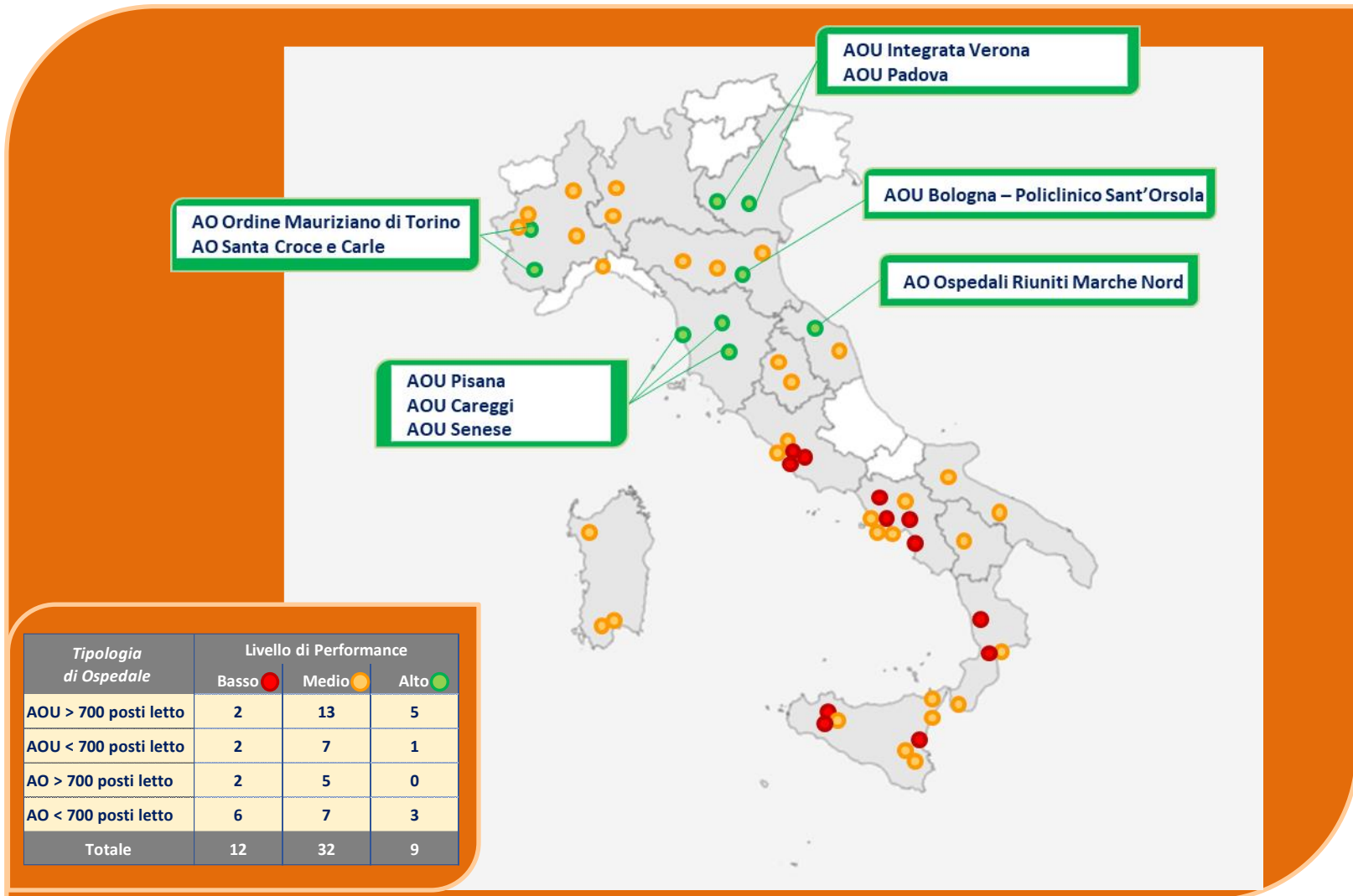
I risultati

La performance delle Aziende
2019 e 2021 in sintesi

Nel 2019 le Aziende con un livello di *performance* alto risultano 17

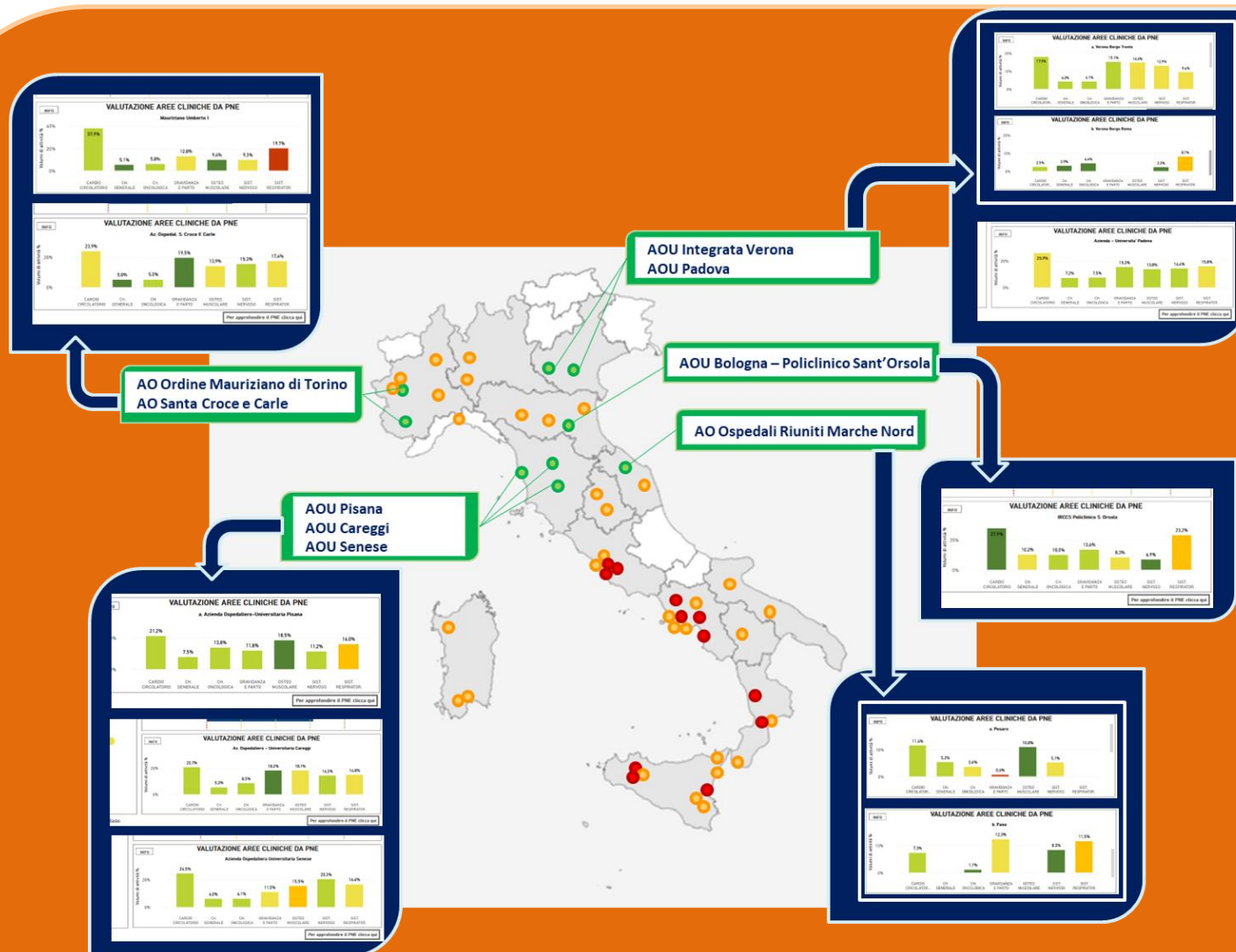


Nel 2021 il numero delle Aziende con un livello *performance* alto si riduce a 9



Tipologia di Ospedale	Livello di Performance		
	Basso ●	Medio ●	Alto ●
AOU > 700 posti letto	2	13	5
AOU < 700 posti letto	2	7	1
AO > 700 posti letto	2	5	0
AO < 700 posti letto	6	7	3
Totale	12	32	9

Buoni esiti di *performance* sono associabili a buoni esiti di cura





I risultati

**La *performance* delle Aziende a
confronto con la continuità dei
mandati dei Direttori Generali**

La durata dei mandati dei Direttori Generali nel periodo 2015-2022 – *NORD E CENTRO*

Azienda		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Piemonte	AOU SAN LUGI GONZAGA								
	AOU MAGGIORE DELLA CARITÀ								
	AO SANTA CROCE E CARLE								
	AO SS.ANTONIO E BIAGIO E CESARE ARRIGO								
	AO ORDINE MAURIZIANO DI TORINO								
AOU CITTÀ DELLA SALUTE E DELLA SCIENZA									
Lomb.	AOU POLICLINICO SAN MATTEO								
	AOU POLICLINICO DI MILANO								
Ven.	AOU PADOVA								
	AOU INTEGRATA VERONA								
Lig.	AOU POLICLINICO SAN MARTINO								
Emilia R.	AOU PARMA								
	AOU MODENA								
	AOU BOLOGNA-POLICLINICO SANT'ORSOLA								
	AOU FERRARA-ARCISPEDALE SANT'ANNA								
Toscana	AOU PISANA								
	AOU SENESE								
	AOU CAREGGI								
Umb.	AO PERUGIA								
	AO SANTA MARIA DI TERNI								
Marche	AO OSPEDALI RIUNITI MARCHE NORD								
	AO OSPEDALI RIUNITI ANCONA								
Lazio	AO SAN CAMILLO FORLANINI								
	AO SAN GIOVANNI ADDOLORATA								
	AOU POLICLINICO UMBERTO I								
	AOU SANT'ANDREA								
	AOU POLICLINICO TOR VERGATA								

La durata dei mandati dei Direttori Generali nel periodo 2015-2022 – SUD

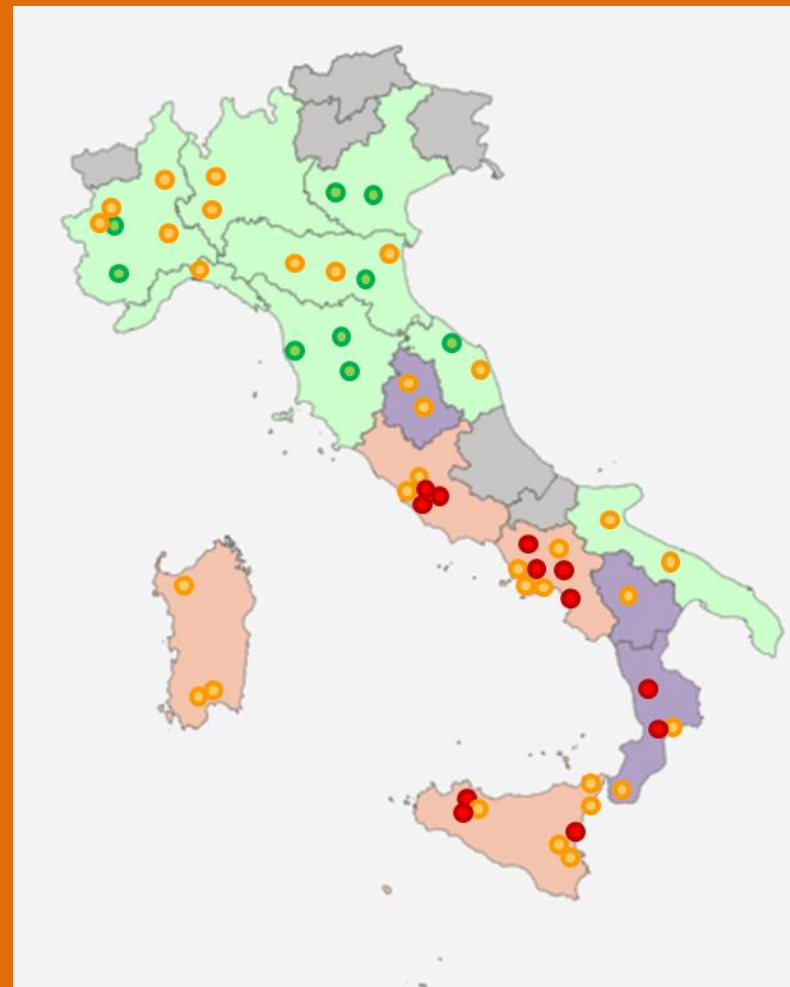
Azienda		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Campania	AO A. CARDARELLI								
	AO DEI COLLI								
	AOU S.GIOV. DI DIO RUGGI D'ARAGONA								
	AO SAN GIUSEPPE MOSCATI								
	AO SAN PIO								
	AO SANT'ANNA E SAN SEBASTIANO								
	AOU LUIGI VANVITELLI								
	AOU FEDERICO II								
Puglia	AOU POLICLINICO DI BARI								
	AOU OSPEDALE RIUNITI DI FOGGIA								
Bas.	AO SAN CARLO								
Calabria	AO COSENZA								
	AO PUGLIESE CIACCIO								
	AOU MATER DOMINI								
	AO BIANCHI MELACRINO MORELLI								
Sicilia	AO PER L'EMERGENZA CANNIZZARO								
	AO GARIBALDI								
	AOU POLICLINICO G.RODOLICO-S.MARCO								
	AO PAPARDO								
	AOU GAETANO MARTINO								
	AO OSP. RIUNITI VILLA SOFIA CERVELLO								
	AO CIVICO DI CRISTINA BENFRATELLI								
AOU GIACCONE									
Sardegna	AO G.BROTZU								
	AOU SASSARI								
	AOU CAGLIARI								

La performance 2019 e 2021 e la stabilità nella direzione delle Aziende valutata a livello regionale (analisi dal 2015)

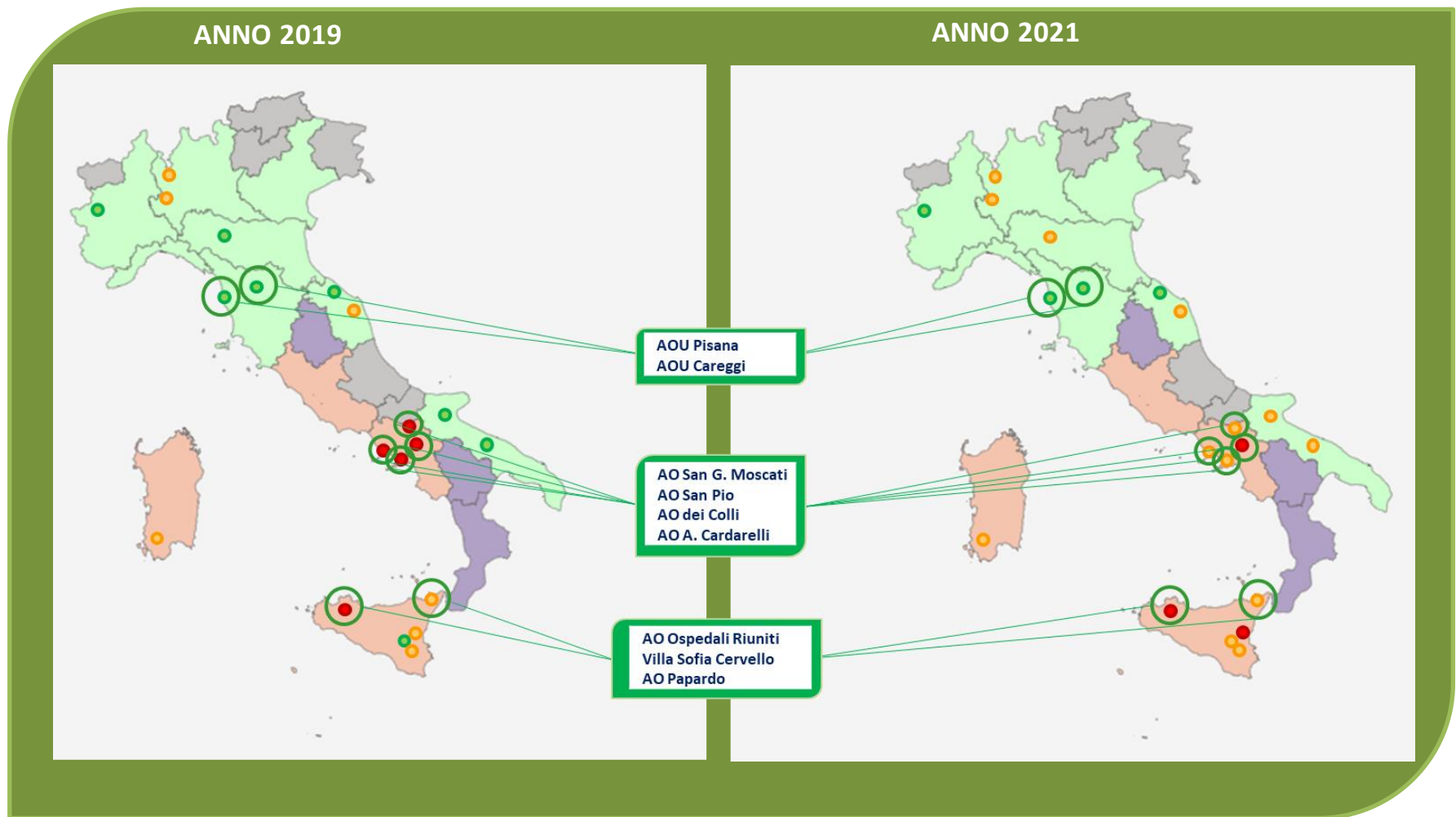
ANNO 2019



ANNO 2021



Nel triennio 2019-2021 20 Aziende hanno continuità di mandato: di queste, 8 migliorano la loro *performance*





I prossimi passi

Nel 2023 è previsto l'aggiornamento e lo sviluppo del sistema



- Creazione di un **Comitato tecnico-scientifico**
- **Aggiornamento del sistema** con i dati dell'anno 2022
- **Implementazione fonti dati**
- **Individuazione di nuovi indicatori** per il potenziamento delle aree Gestione Personale e Gestione Investimenti
- **Assegnazione di «pesi»** agli indicatori
- Sviluppo del sistema per la valutazione delle *performance* delle **Aziende Territoriali**

