

Qualità, indicatori e audit come strumento di miglioramento nell'assistenza del paziente complesso

Davide Croce

Centro di ricerca in economia e management in sanità e nel sociale CREMS

Università Cattaneo LIUC

Trends globali



COVID-19

Accesso e domanda	Ritardi e atteggiamenti
Carenza di forza lavoro	Assenze
Motivazione al lavoro, post	Mancanza di adeguamenti strutturali



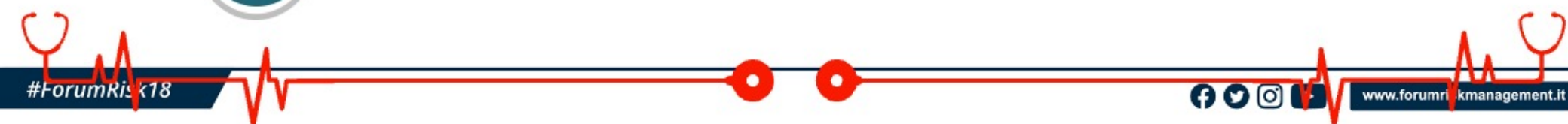
Impatto sanitario e sociosanitario

Aging and growing population	Adeguamento del servizio
Non-communicable disease burden	Cronicità e presa in carico
Outdate technology	Tecnologia obsoleta
Workforce issues	Mercato del lavoro e programmazione
Next generation treatment costs	Costi dei trattamenti di nuova generazione



Società

Global recession	Inflazione e povertà
Geopolitical instability	Guerra e energia
Economic disequilibrium	Disuguaglianza economica
Climate change	Sostenibilità ambientale
Mass migration	Migrazioni e popolazione





Tetti di spesa negli anni

Fonte Legislativa	Tetto di spesa territoriale	Tetto di spesa ospedaliera	Tetto di spesa farmaceutica complessiva
L. 405/2001 (art.5)	13,0%	-	13,0%
L. 326/2003 (art. 48)	-	-	16,0%
L. 222/2007 (art. 5)	14,0%	2,4%	16,4%
L. 77/2009 (art. 13)	13,6%	2,4%	16,0%
L. 102/2009 (art. 22)	13,3%	2,4%	15,7%
L. 135/2012 (art. 15)	13,1%	2,4%	15,5%
L. 135/2012 (art. 15) – per il 2013	11,35%	3,5%	14,85%
L. 232/16	7,96%	6,89%	14,85%
L. 178/20	7,00%	7,85%	14,85%
L.231/21 (c.281)			
• 2022	• 7,00%	• 8,00%	• 15,00%
• 2023	• 7,00%	• 8,15%	• 15,15%
• 2024	• 7,00%	• 8,30%	• 15,30%

#ForumRisk18



crem2
www.forumriskmanagement.it

L'evoluzione
del concetto di
qualità in sanità

- **Accreditamento** (condizioni minime per lavorare per il SSN);
- **Sistemi di assicurazione della qualità (ISO, Joint Commission, ecc.);**
- **Output-outcome**
 - Performance management;
 - P4P;
 - Programma nazionale esiti.



1.

**“You cannot manage
what you do not measure” (Drucker)**

“If you can’t measure it, you can’t manage it”
Garvin, D.A., 1993. Building a learning organization.
Harvard Business Review 71 (4), 78–91.

“What gets measured gets done”
Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2008. Execution Premium.
Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.
Harvard Business School Press, Boston, MA



Elementi di un buon sistema di misurazione della performance



- **Obiettivo**
- **Indicatore:** è una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la **rappresentazione di un fenomeno** relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, etc.) (CIVIT, 2010)
- **Performance target:** è il **risultato** che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi (CIVIT, 2010)
- **Infrastruttura di supporto/risorse:** risulta necessario disporre di **sistemi informativi** capaci di raccogliere dati e informazioni in modo diffuso, coinvolgendo, nella loro alimentazione, molteplici strutture organizzative

#ForumRisk18



www.forumriskmanagement.it



**Elementi di un buon sistema di misurazione
della performance**



Dimensione	Indicatore	Tipo indicatore	Razionale (cosa misuriamo)	Espressione	Target
A quale dimensione ci si riferisce?	Esplicitare la denominazione e dell'indicatore	Outcome, Organizzativo, di Struttura, etc.	Cosa misura l'indicatore?	Formula di calcolo (dettaglio numeratore e denominatore)	Risultato atteso



Elementi di un buon sistema di misurazione della performance



Un **buon indicatore** deve essere:

- a) rilevante e pertinente** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifico e misurabile** in termini concreti e chiari;
- c) tale da determinare un miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibile ad un arco temporale determinato;**
- e) commisurato ai valori di riferimento** derivanti da **standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabile** con le tendenze dell'attività dell'azienda con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlato alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.**

In definitiva:

- a) In linea con le tendenze del mondo della qualità è importante inserire indicatori di risultato;
- b) Co-management è complesso e con pazienti diversi tra loro: indicatori da processo a output (e.g. durata di ricovero, LoS), ad outcome/esito (e.g. CARDIOLOGIA decessi intraospedalieri e a 30 gg), ma soprattutto non cambiano l'indicatore di specialità;
- c) A livello di struttura ospedaliera devono misurare l'efficientamento (uso dei PL) e l'efficacia (mortalità).

Grazie dell'attenzione

droce@liuc.it



#ForumRisk18



www.forumriskmanagement.it

Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (Art. 25-novies, D.Lgs. n. 231/2001) [articolo aggiunto dalla L. n. 99/2009]

- Messa a disposizione del pubblico, in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, di un'opera dell'ingegno protetta, o di parte di essa (art. 171, legge n.633/1941 comma 1 lett. a) bis)
- Reati di cui al punto precedente commessi su opere altrui non destinate alla pubblicazione qualora ne risulti offeso l'onore o la reputazione (art. 171, legge n.633/1941 comma 3)
- Abusiva duplicazione, per trarne profitto, di programmi per elaboratore; importazione, distribuzione, vendita o detenzione a scopo commerciale o imprenditoriale o concessione in locazione di programmi contenuti in supporti non contrassegnati dalla SIAE; predisposizione di mezzi per rimuovere o eludere i dispositivi di protezione di programmi per elaboratori (art. 171-bis legge n.633/1941 comma 1)
- Riproduzione, trasferimento su altro supporto, distribuzione, comunicazione, presentazione o dimostrazione in pubblico, del contenuto di una banca dati; estrazione o reimpiego della banca dati; distribuzione, vendita o concessione in locazione di banche di dati (art. 171-bis legge n.633/1941 comma 2)
- Abusiva duplicazione, riproduzione, trasmissione o diffusione in pubblico con qualsiasi procedimento, in tutto o in parte, di opere dell'ingegno destinate al circuito televisivo, cinematografico, della vendita o del noleggio di dischi, nastri o supporti analoghi o ogni altro supporto contenente fonogrammi o videogrammi di opere musicali, cinematografiche o audiovisive assimilate o sequenze di immagini in movimento; opere letterarie, drammatiche, scientifiche o didattiche, musicali o drammatico musicali, multimediali, anche se inserite in opere collettive o composite o banche dati; riproduzione, duplicazione, trasmissione o diffusione abusiva, vendita o commercio, cessione a qualsiasi titolo o importazione abusiva di oltre cinquanta copie o esemplari di opere tutelate dal diritto d'autore e da diritti connessi; immissione in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, di un'opera dell'ingegno protetta dal diritto d'autore, o parte di essa (art. 171-ter legge n.633/1941)
- Mancata comunicazione alla SIAE dei dati di identificazione dei supporti non soggetti al contrassegno o falsa dichiarazione (art. 171-septies legge n.633/1941)
- Fraudolenta produzione, vendita, importazione, promozione, installazione, modifica, utilizzo per uso pubblico e privato di apparati o parti di apparati atti alla decodificazione di trasmissioni audiovisive ad accesso condizionato effettuate via etere, via satellite, via cavo, in forma sia analogica sia digitale (art. 171-octies legge n.633/1941).

[Torna all'inizio](#)