

***Come valutare  
Governando e come  
governare la  
Valutazione?***



Prof. ssa Sabina Nuti  
Laboratorio management e Sanità  
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

# COME VALUTARE GOVERNANDO E COME GOVERNARE LA VALUTAZIONE?



SABINA NUTI

## QUESTIONI DA AFFRONTARE

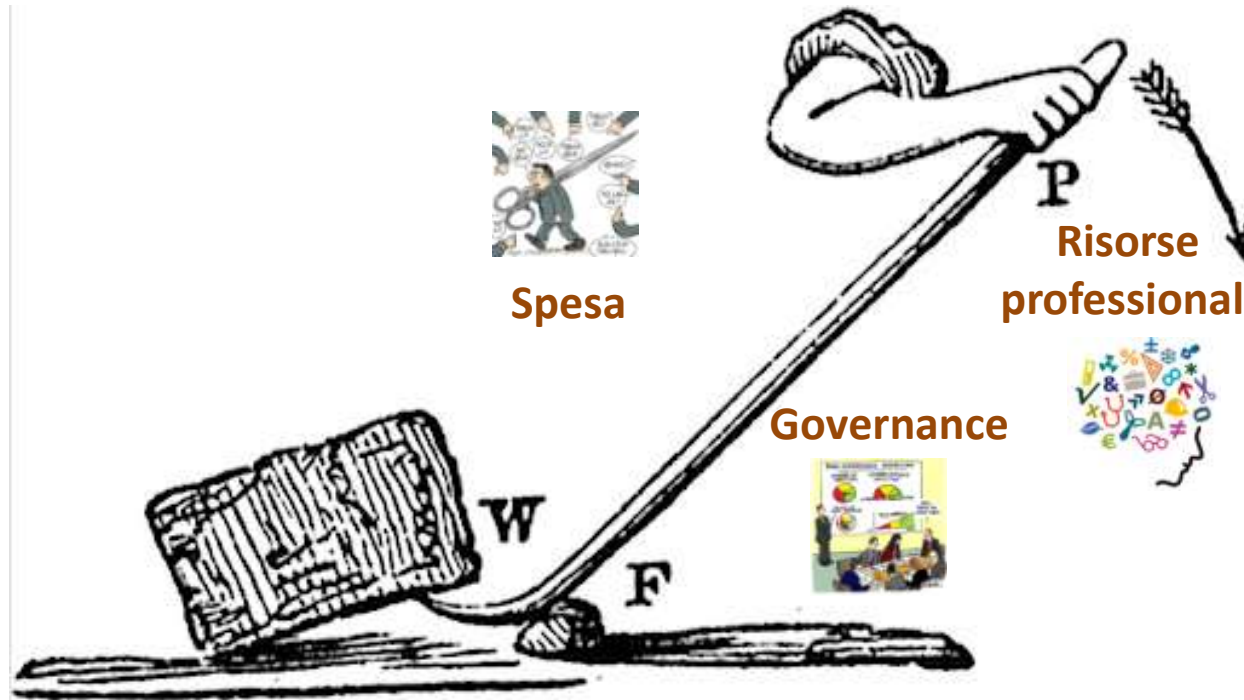
La differenza tra valutazioni programmatiche, gestionali e assistenziali. I livelli di socializzazione delle diverse tipologie di valutazioni: diritti e doveri inter Istituzionali, tra Aziende e Comunità Locali.

- Come valutare evitando di sapere già cosa deve risultare?
- Come governare senza delega alla valutazione e/o su valutazioni scarsamente (non) conosciute?

Attualità e peculiarità delle Valutazioni e delle forme di governo clinico Distrettuali Territoriali

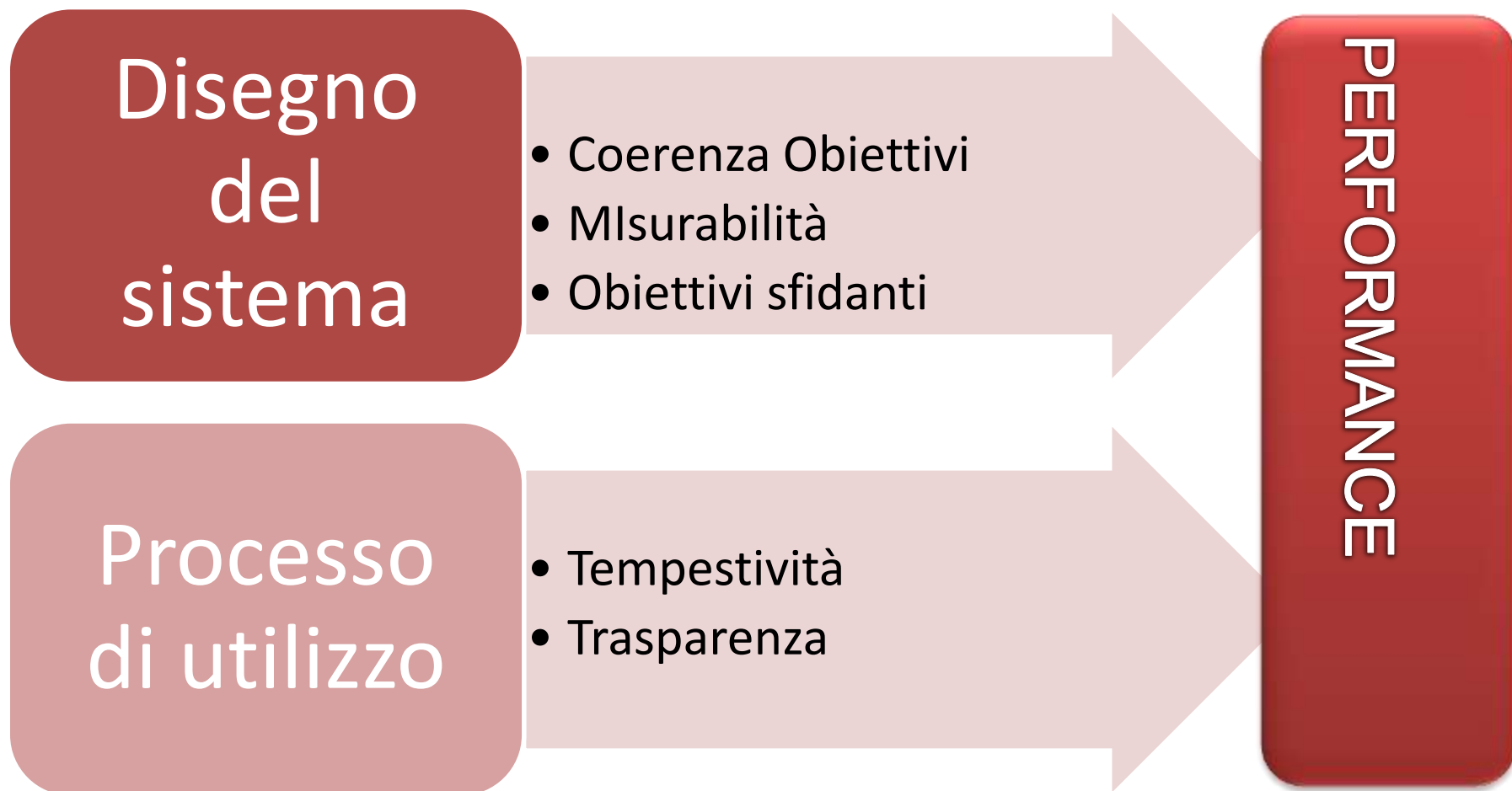


I Distretti possono essere la leva del cambiamento del sistema sanitario.



Quali sono le forze in gioco che devono agire per il cambiamento?  
Qual è il fulcro su cui tali forze devono agire? Quale supporto può dare la  
valutazione?

**Sistemi di valutazione e governance nelle regioni italiane : risultati ricerca  
Ministero della Salute svolta dal Mes Scuola Superiore Superiore Sant'Anna**



Flamholtz et al 1985; Locke & Latham 2006; Hood 1991; Latham 2004; Bovens 2007; Pollit 2003; Gomez-Meja et al 2010 .

# I risultati su 15 regioni analizzate, anni 2007 - 2010

## Design

- Coerenza Obiettivi
- Misurabilità
- Obiettivi sfidanti

**GOOD:** In 2010 around 70% of Regions applied more than 50% of targets directly related to health services

**VERY WEAK:** Less than 20% of Regions mainly based their targets using quantitative measures

## Process

- Tempestività
- Trasparenza

**ON THE RIGHT TRACK:** From 45% (2007) to 70% (2010) Regions issued their act by March

**WEAK (TILL 2010):** Less than 40% publish their acts online

# Le parole chiave del sistema di valutazione del network delle regioni

## **BENCHMARKING**

per superare l'autoreferenzialità  
e per imparare

## **EVIDENZE**

per analizzare e comprendere i  
fenomeni, ed effettuare delle  
scelte

## **CONDIVISIONE**

con gli operatori del processo e  
del metodo in viene misurata la  
loro performance

## **MERITO E REPUTAZIONE**

influiscono sui comportamenti in  
particolare per il personale ad  
elevata professionalità

## **TRASPARENZA**

per rispondere alla missione del  
sistema pubblico con una  
gestione responsabile

# The Inter-regional Performance Evaluation System

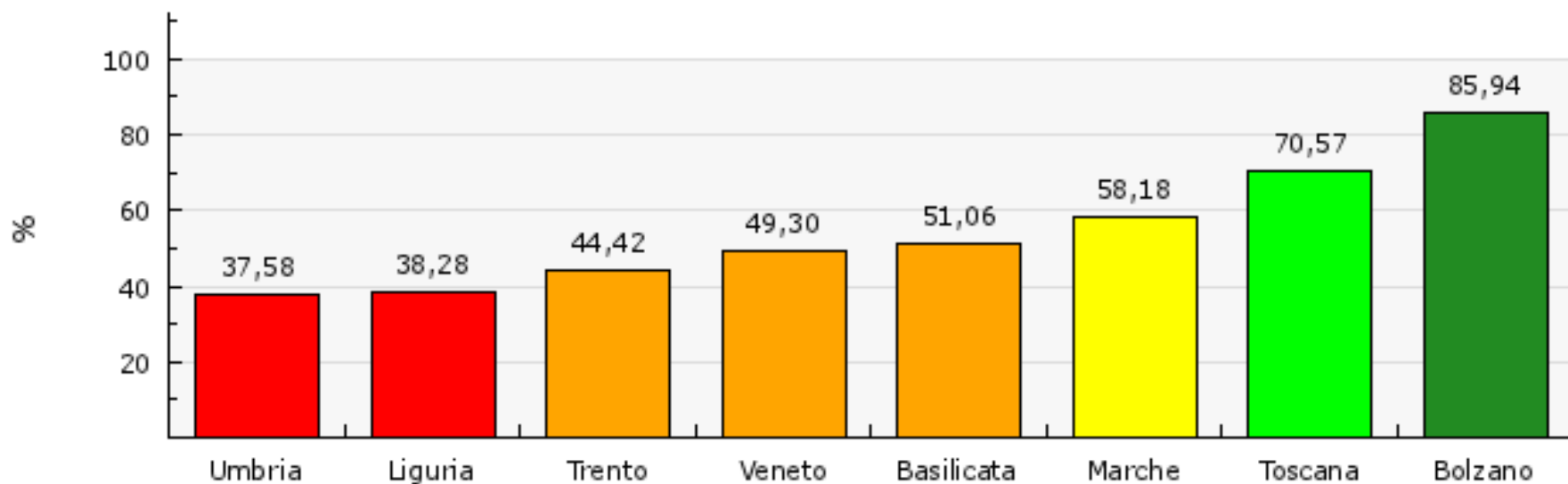


- 9 Regioni
- circa 160 indicatori
- 5 fasce di valutazione (standard di riferimento)
- Regular reporting & Open access (<http://performance.sssup.it/network>)
- Coinvolgimento dei professionisti, dei manager e dei cittadini

# Esempi

**Indicator C5.2: Femur fractures operated within 2 days from admission**

**C5.2 - % fratture femore operate entro 2 giorni dall'ammissione (Patto per la salute 2010-2012)**

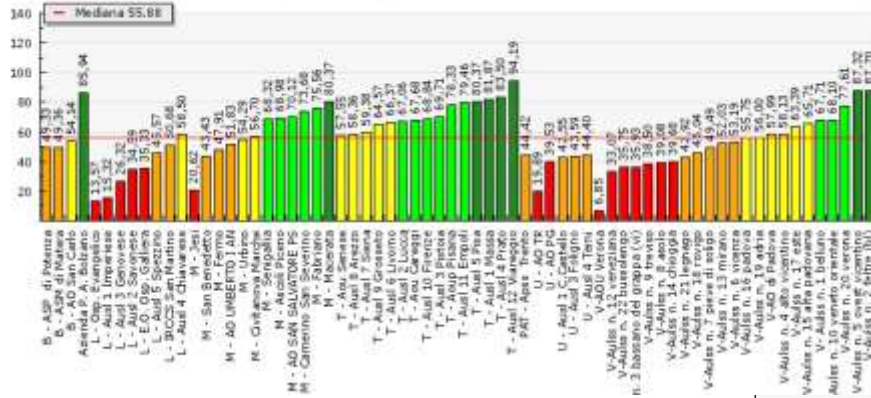




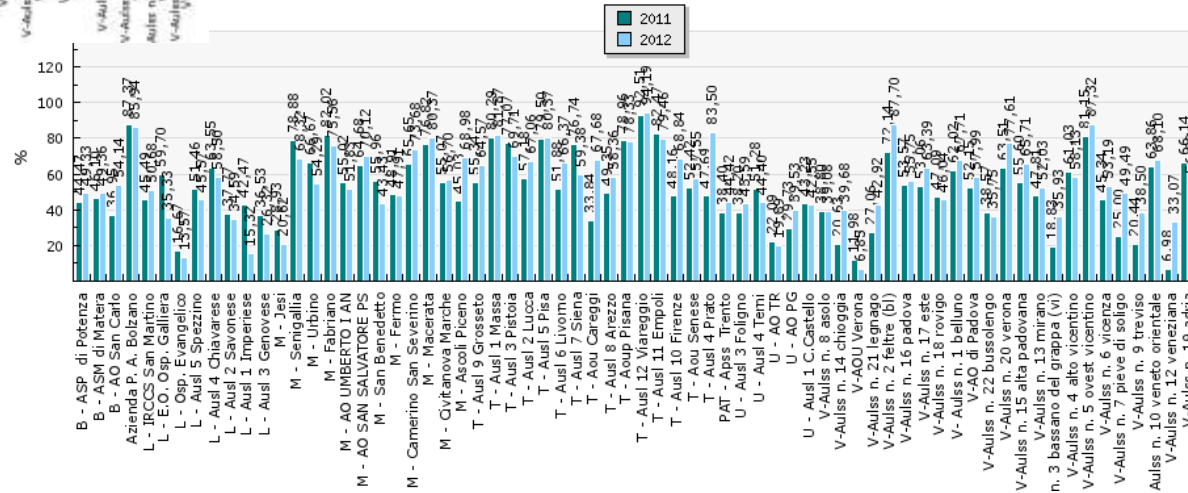
# Examples

## Indicator C5.2: Femur fractures operated within 2 days from admission

C5.2 - % fratture femore operate entro 2 giorni dall'ammissione (Patto per la salute 2010-2012)

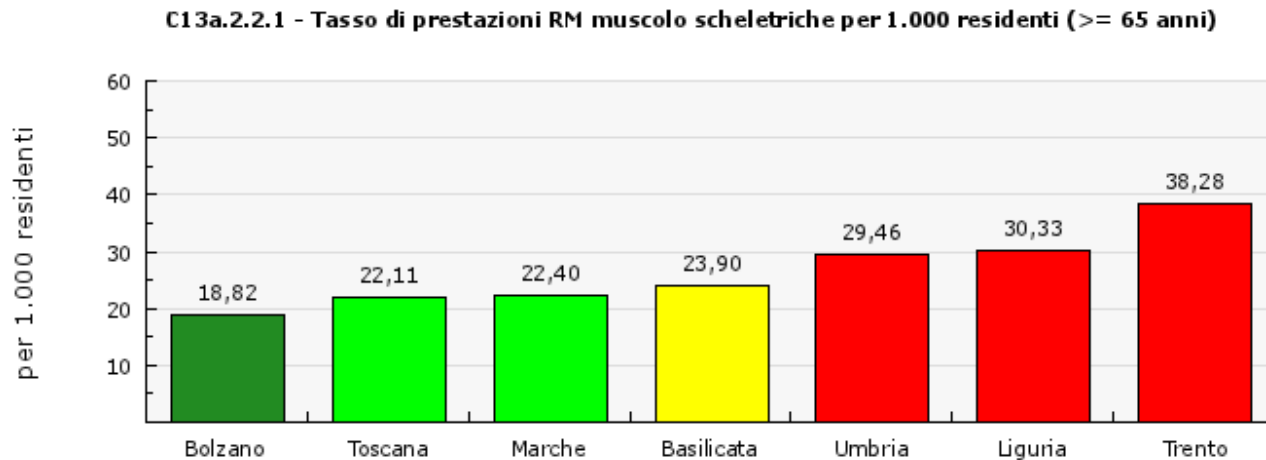


C5.2 % fratture femore operate entro 2 giorni dall'ammissione (Patto per la salute 2010-2012)



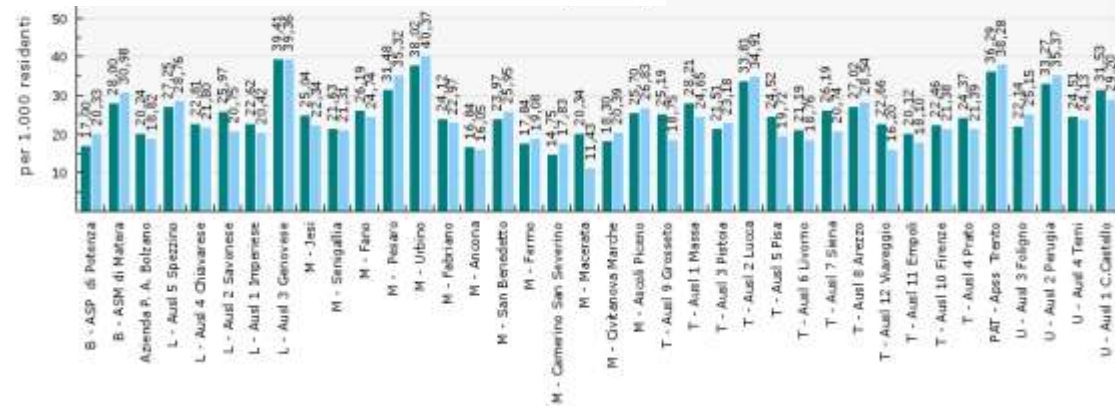
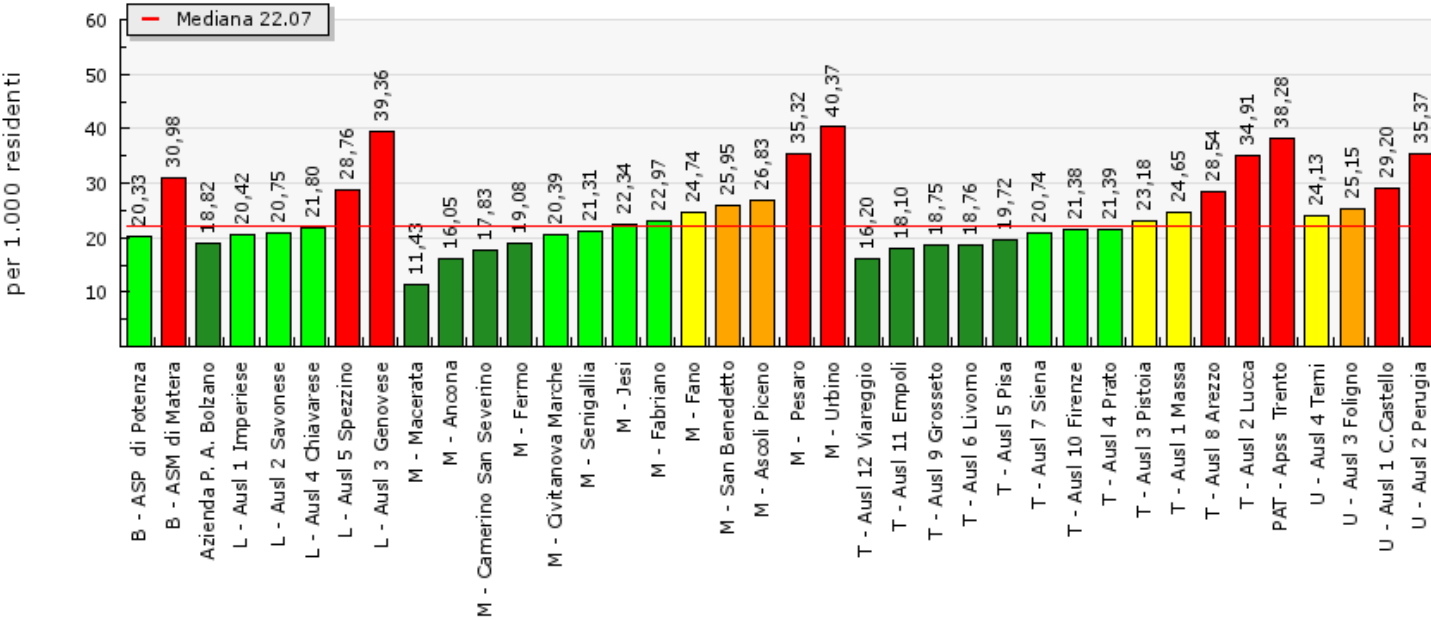
# Examples

## Indicator C13.2.2.1: Muscoloskeletal MRI rate (> 65 years)



# Indicator C13.2.2.1: Muscoloskeletal MRI rate (> 65 years)

C13a.2.2.1 - Tasso di prestazioni RM muscolo scheletriche per 1.000 residenti (>= 65 anni)

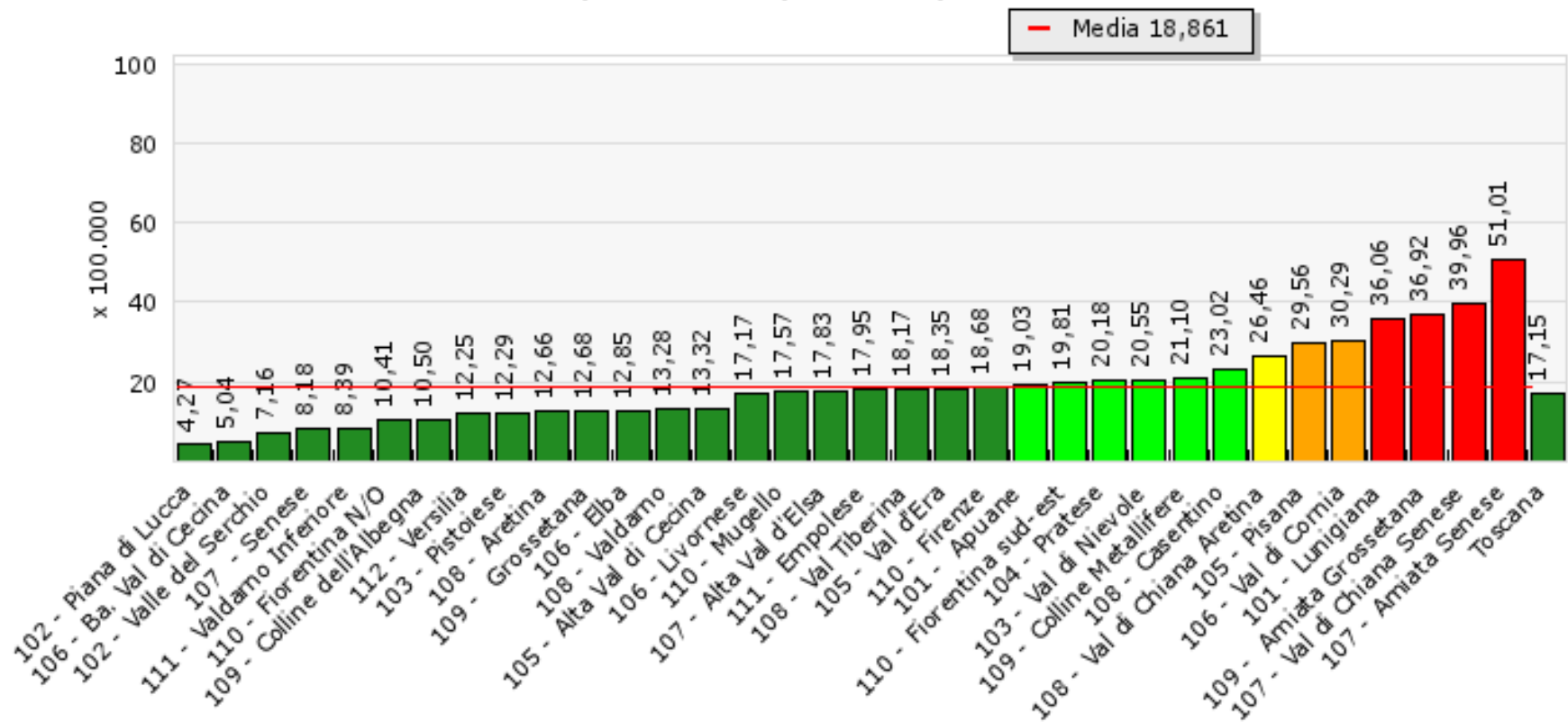


per 1.000 residenti (>= 65 anni)

# Un esempio: il percorso diabete a confronto tra zone-distretto toscana



C14T.1 - Tasso di ospedalizzazione per diabete per 100.000 residenti 20-74 anni

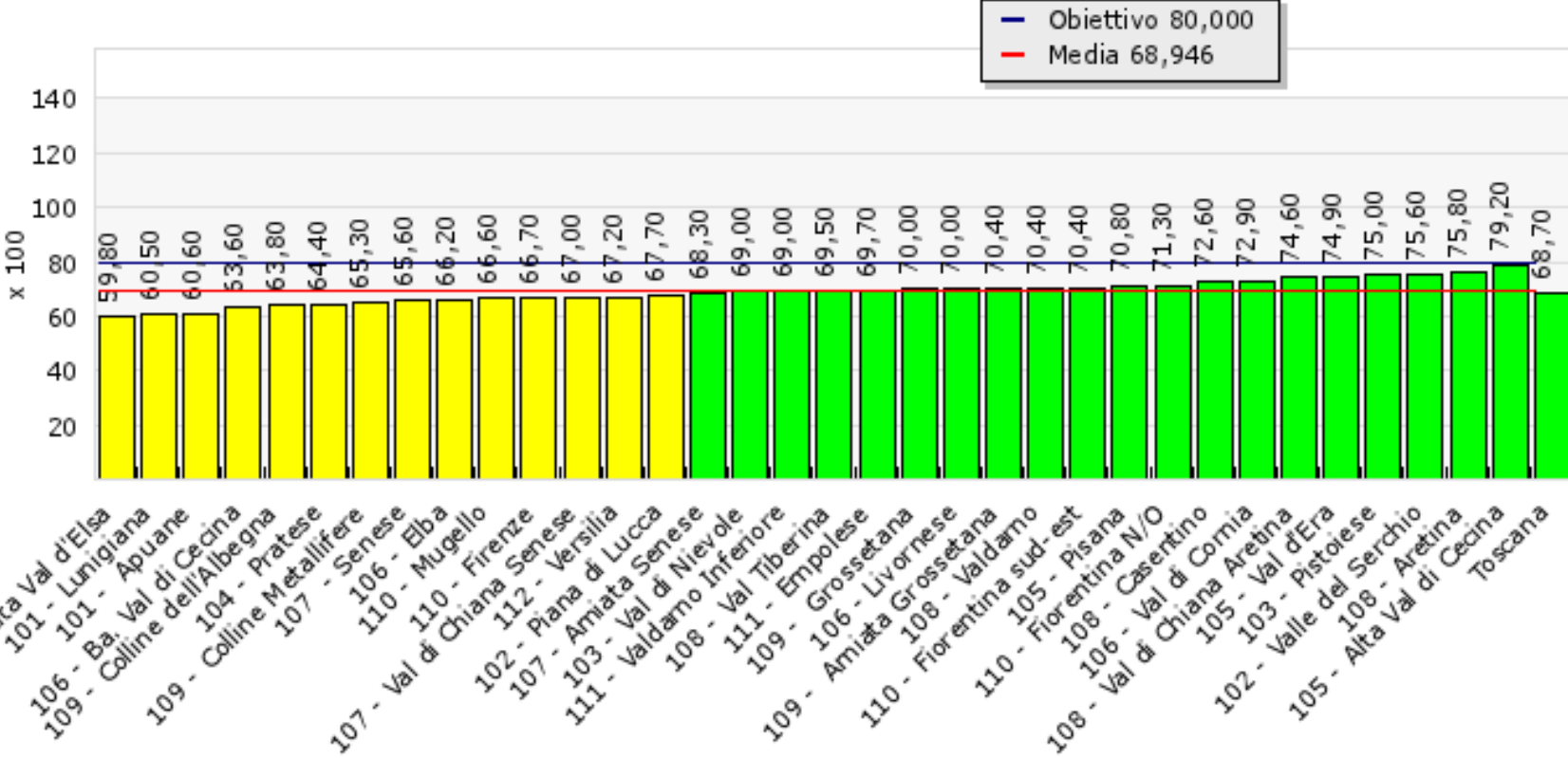


Anno 2012

# Un esempio: il percorso diabete a confronto tra zone-distretto Toscana



C14T.2 - Residenti con diabete con almeno una misurazione della emoglobina glicata

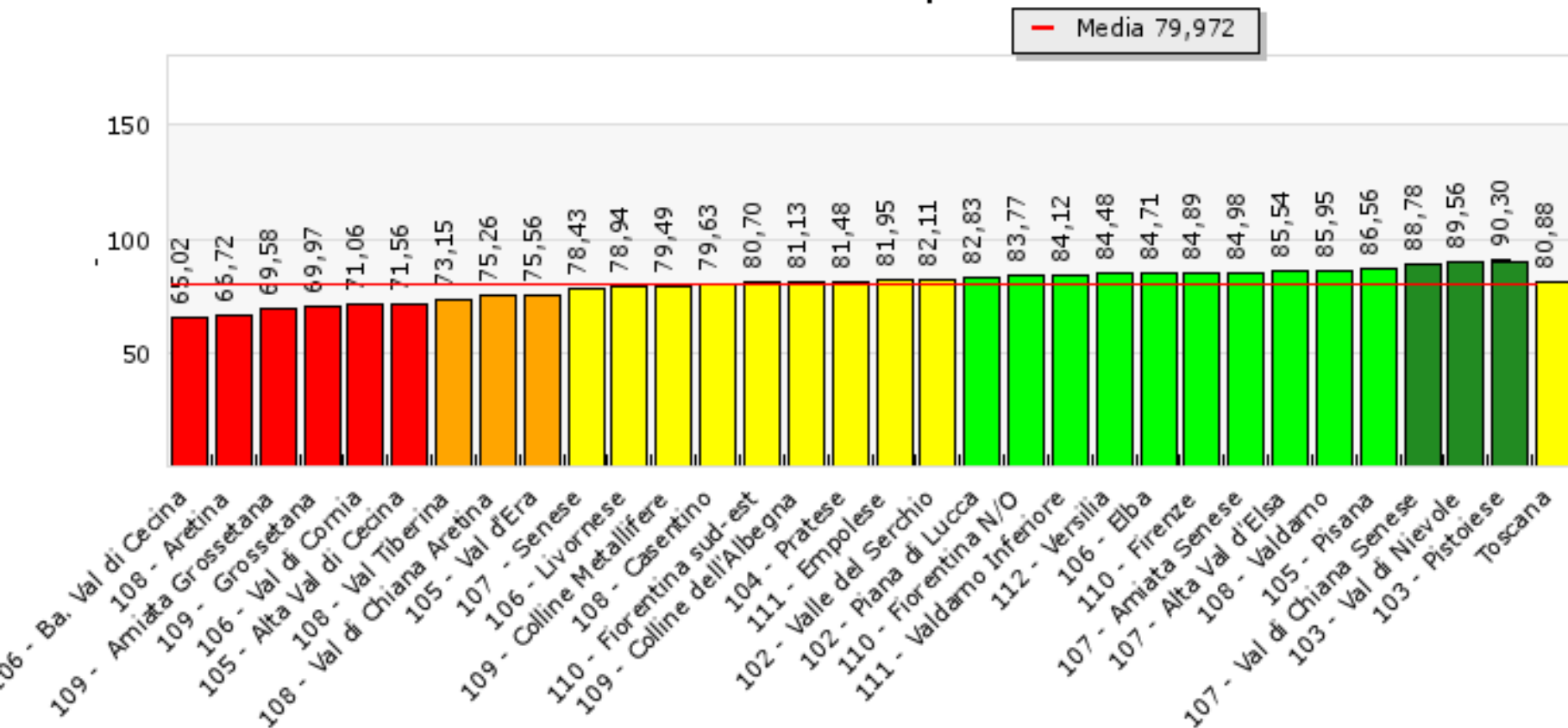


Copyright Laboratorio Mes

Anno 2012

# Valutazione dell'assistenza ricevuta dai pazienti in sanità di iniziativa a confronto tra zone-distretto Toscana

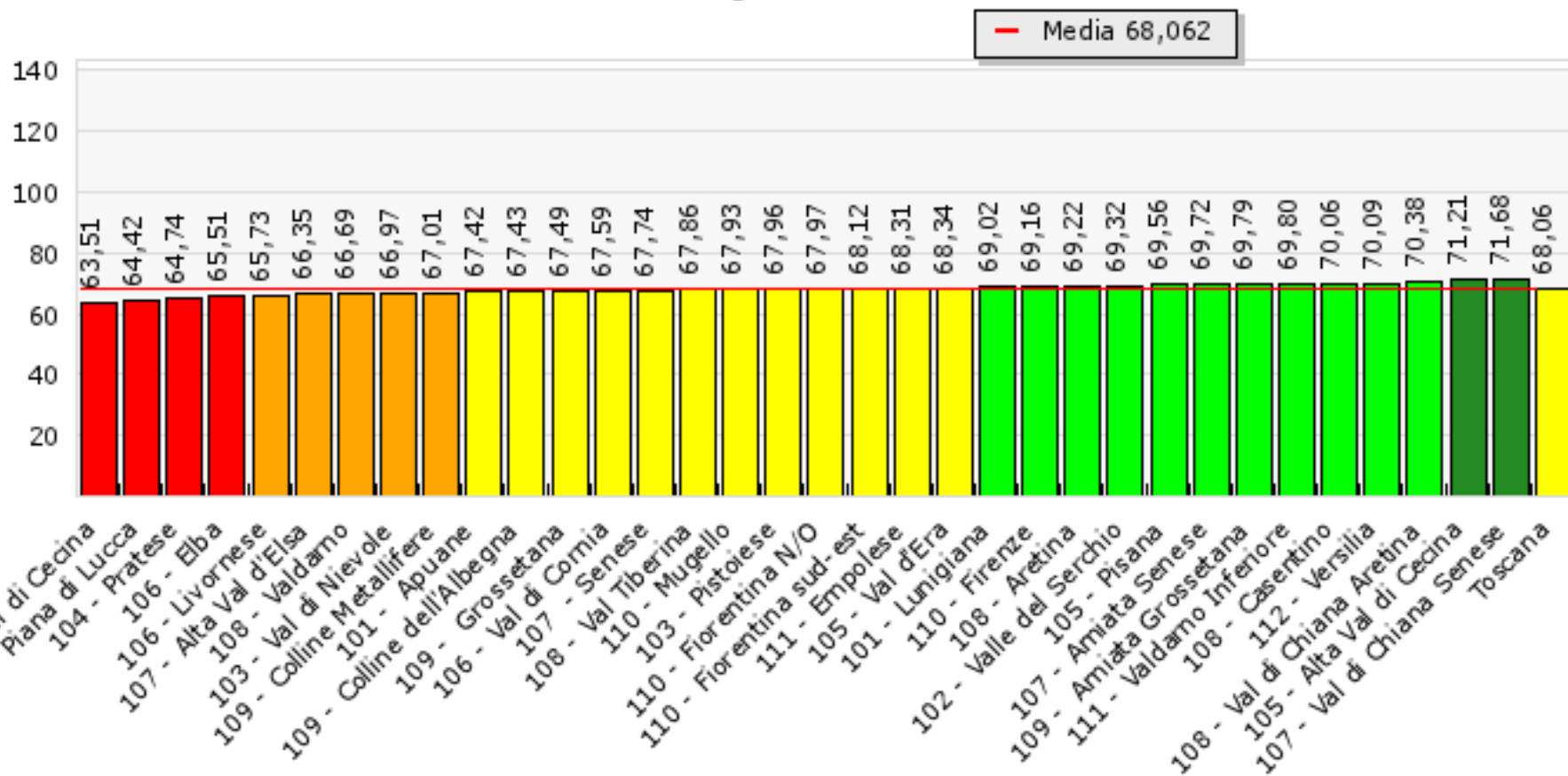
D22 - Valutazione dell'assistenza ricevuta dai pazienti della Sanità di Iniziativa



Anno 2012

# Valutazione dell'assistenza ricevuta dagli utenti dei servizi distrettuali a confronto tra zone-distretto

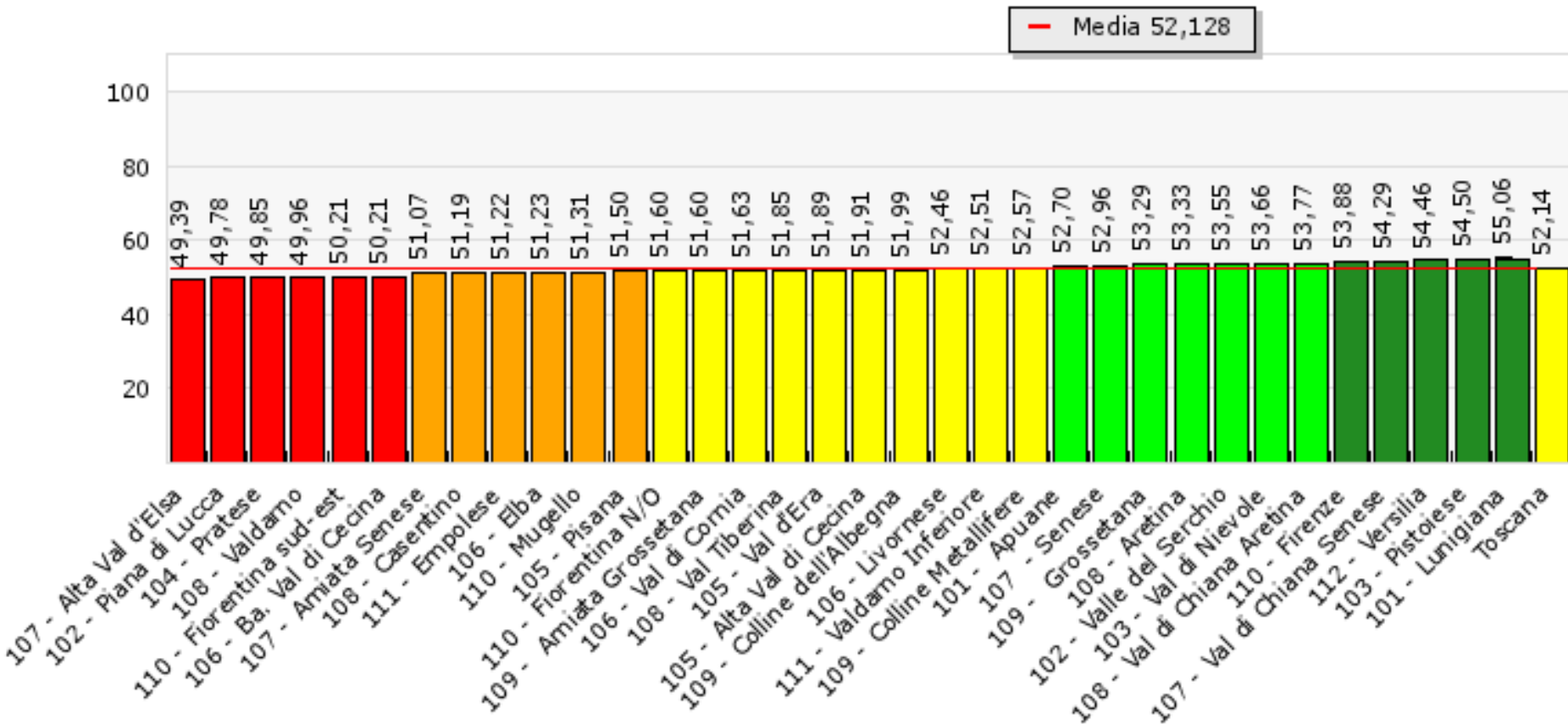
D15a - Valutazione degli utenti dei servizi distrettuali





# Valutazione della comodità degli orari di apertura dei servizi distrettuali a confronto tra zone-distretto

D15a.1.2 - Orari di Apertura

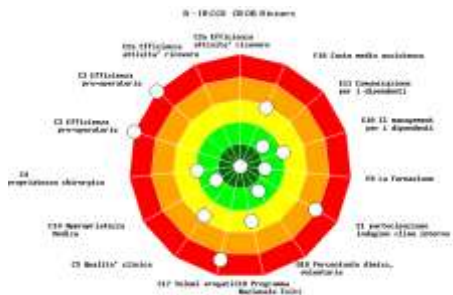
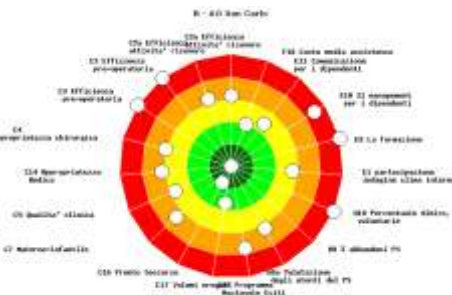
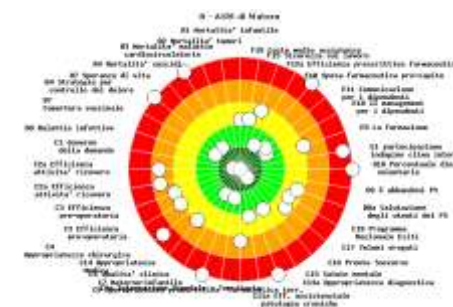
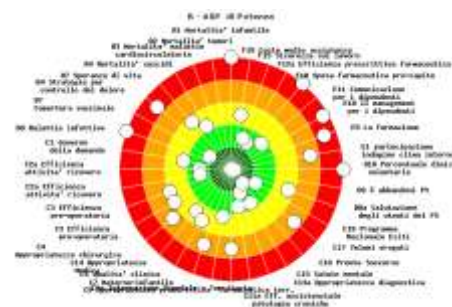
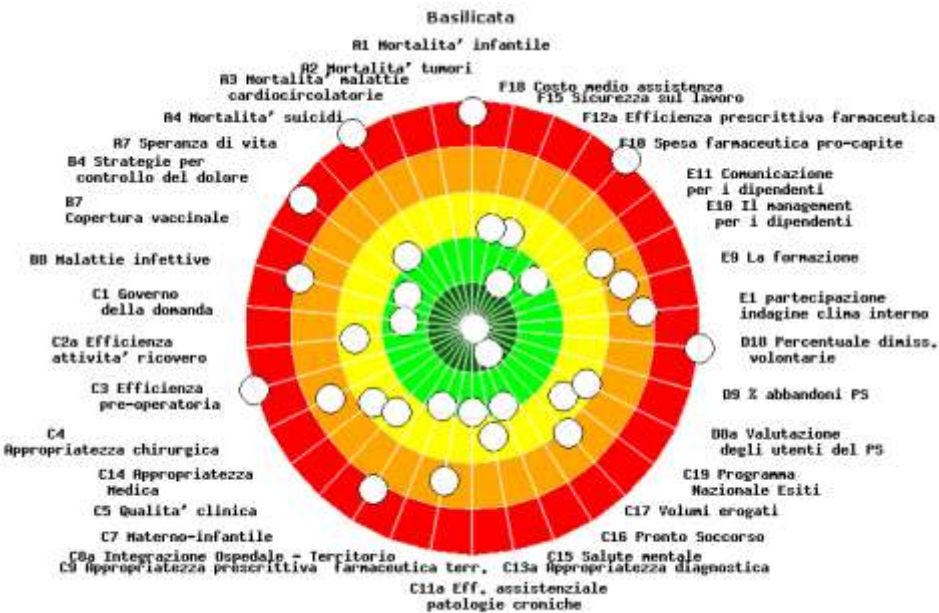


Copyright Laboratorio Mes

Anno 2012



# The Inter-regional Performance Evaluation System



# La valutazione funziona?

## Improves quality

- AM. Murante, M. Vainieri, D. Rojas, S. Nuti, Does feedback influence patient - professional communication? Empirical evidence from Italy. Health Policy, doi:10.1016/j.healthpol.2014.02.001
- S. Nuti, M. Vainieri, S. Zett, C. Seghieri. Assessment and improvement of the Italian Healthcare system: first evidence from a pilot national performance evaluation system. Journal of Healthcare Management 2012 May-Jun;57(3):182-98
- S. Nuti, C. Seghieri e M. Vainieri. Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector:  
• some novel evidence from the Tuscany Region experience. Journal of Management and Governance 2012 DOI: 10.1007/s10997-012-9218-5
- L. Pinnarelli, S. Nuti, C. Sorge, M. Davoli, D. Fusco, N. Agabiti, M. Vainieri e CA Perucci. What drives hospital performance? The impact of comparative outcome evaluation of patients admitted for hip fracture in two Italian regions, Bmj Quality & Safety Vol 21, p127-134, 2012

## Supports the budgeting process

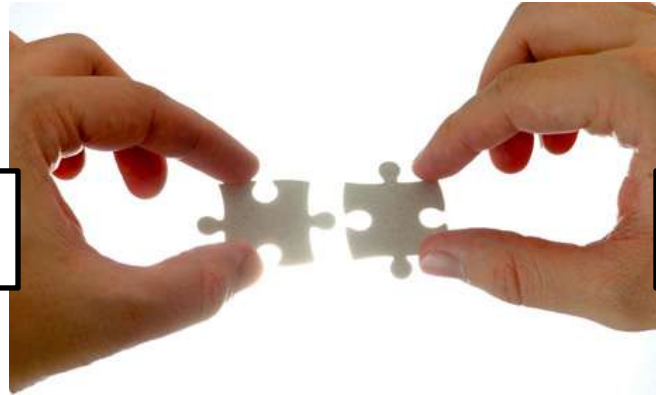
- S. Nuti, A. Bonini, M. Vainieri. "Disinvestment for reallocation: a process to identify priorities in healthcare" Health Policy, Vol 95 pp137-143, 2010.

## Reduces variability

- Nuti S., Seghieri C. (2014), Is variation management included in regional healthcare governance systems? Some proposals from Italy, Health Policy, pp. 71-78,

Dalla valutazione al sistema di governance...

Evaluation



Governance

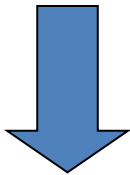
# Governance



**Strategie di Priority setting:**  
marginii di manovra, ossia dove  
intervenire per allocare meglio le  
risorse disponibili....

*Per chi e per cosa stiamo  
spendendo...*

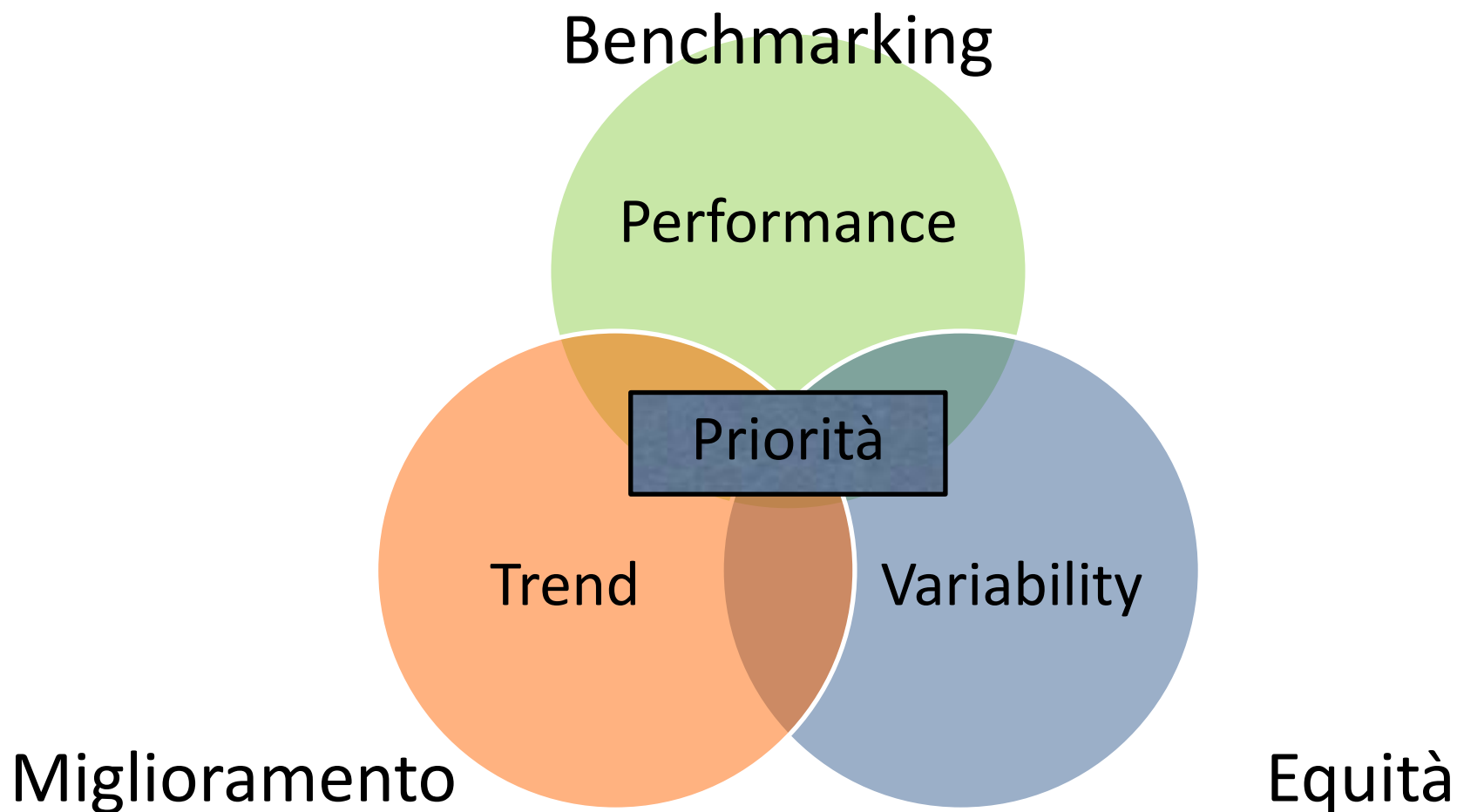
**Come misurare e guidare la performance regionale? Come definire le priorità?**



Quali strumenti per supportare la capacità e guidare il processo di miglioramento del sistema regionale

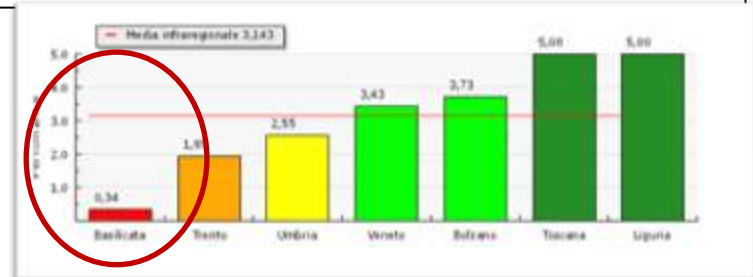
Come ridurre la variabilità interna regionale e garantire maggiore equità ai propri cittadini

# Tre dimensioni di intervento:

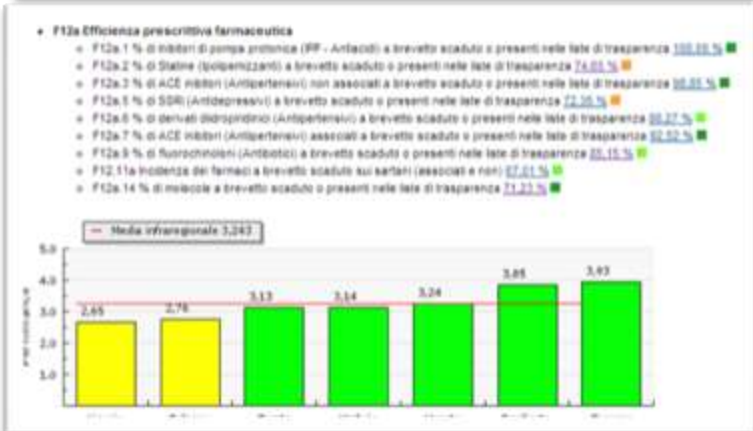


# 1) Valutazione in benchmarking

a) Overall performance



b) Sub-indicators



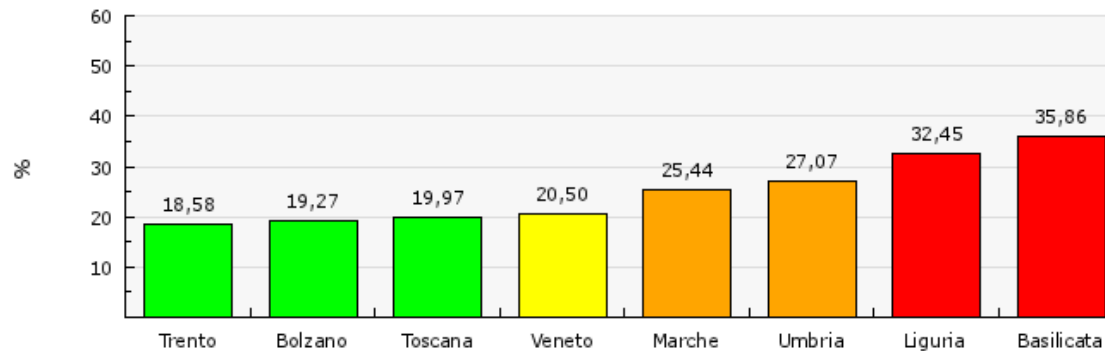
c) Cluster performance



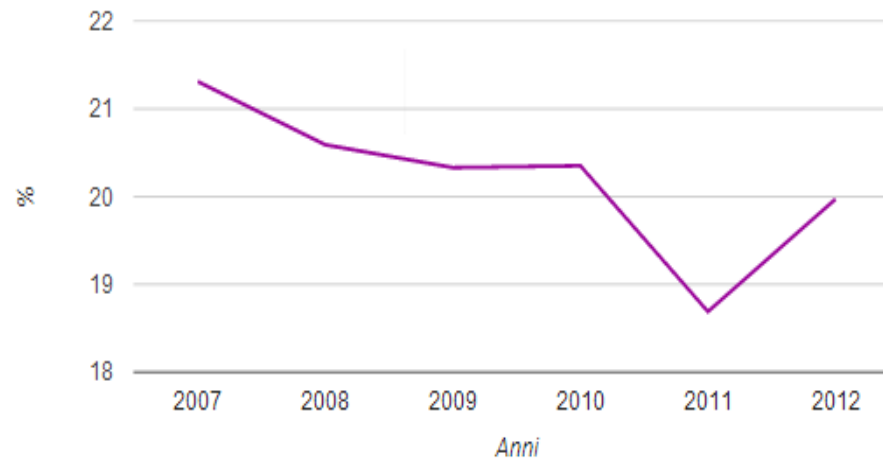


## 2) Trend

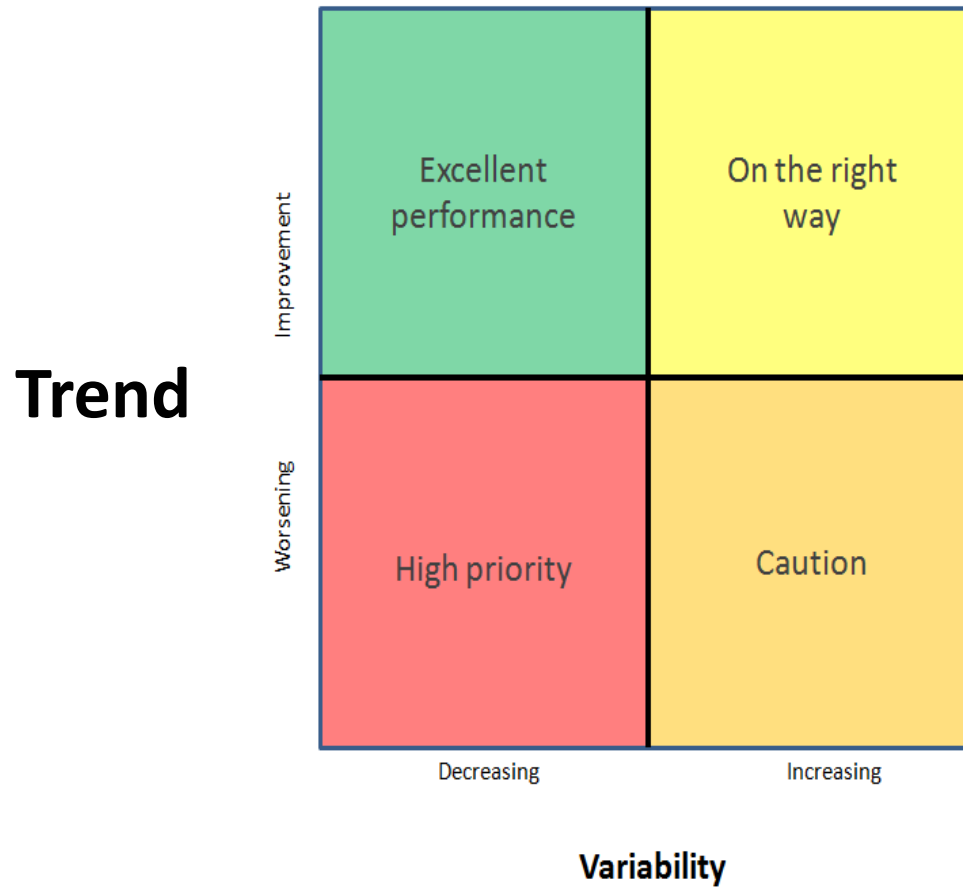
C7.1 - % parti cesarei depurati (NTSV)



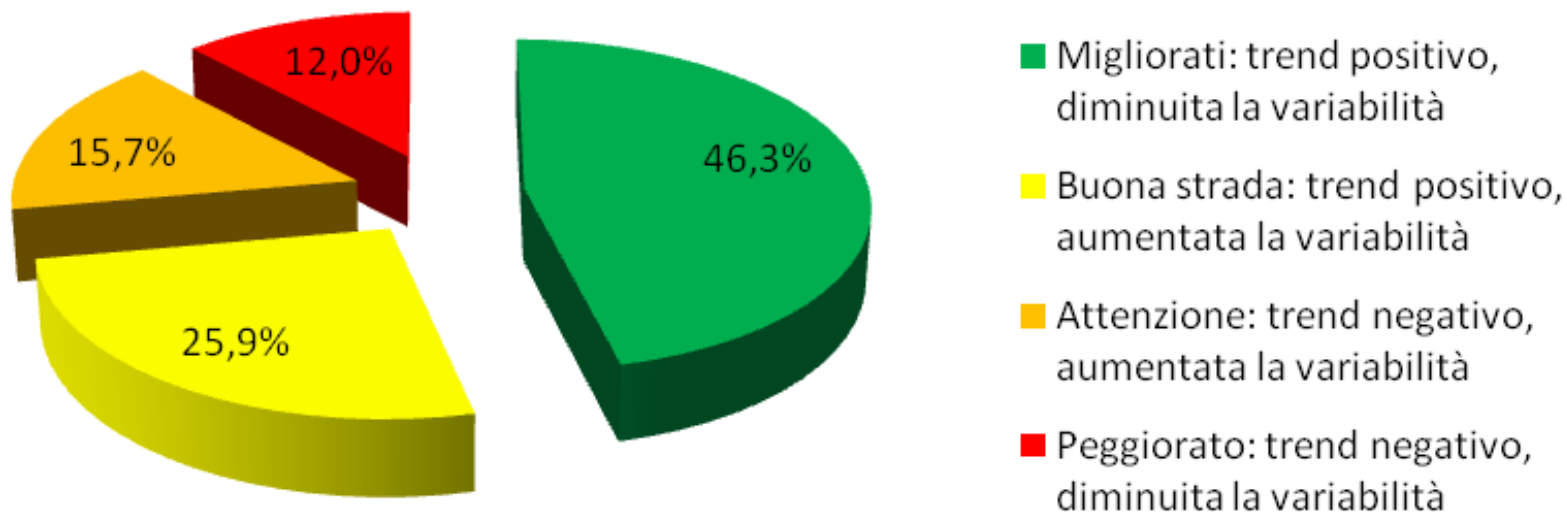
90 Indicatore C7.1 % di parti cesarei depurati (NTSV) - 2012



# 3) Variabilità



## Performance Regione Toscana Trend e variabilità – 2011 VS 2012



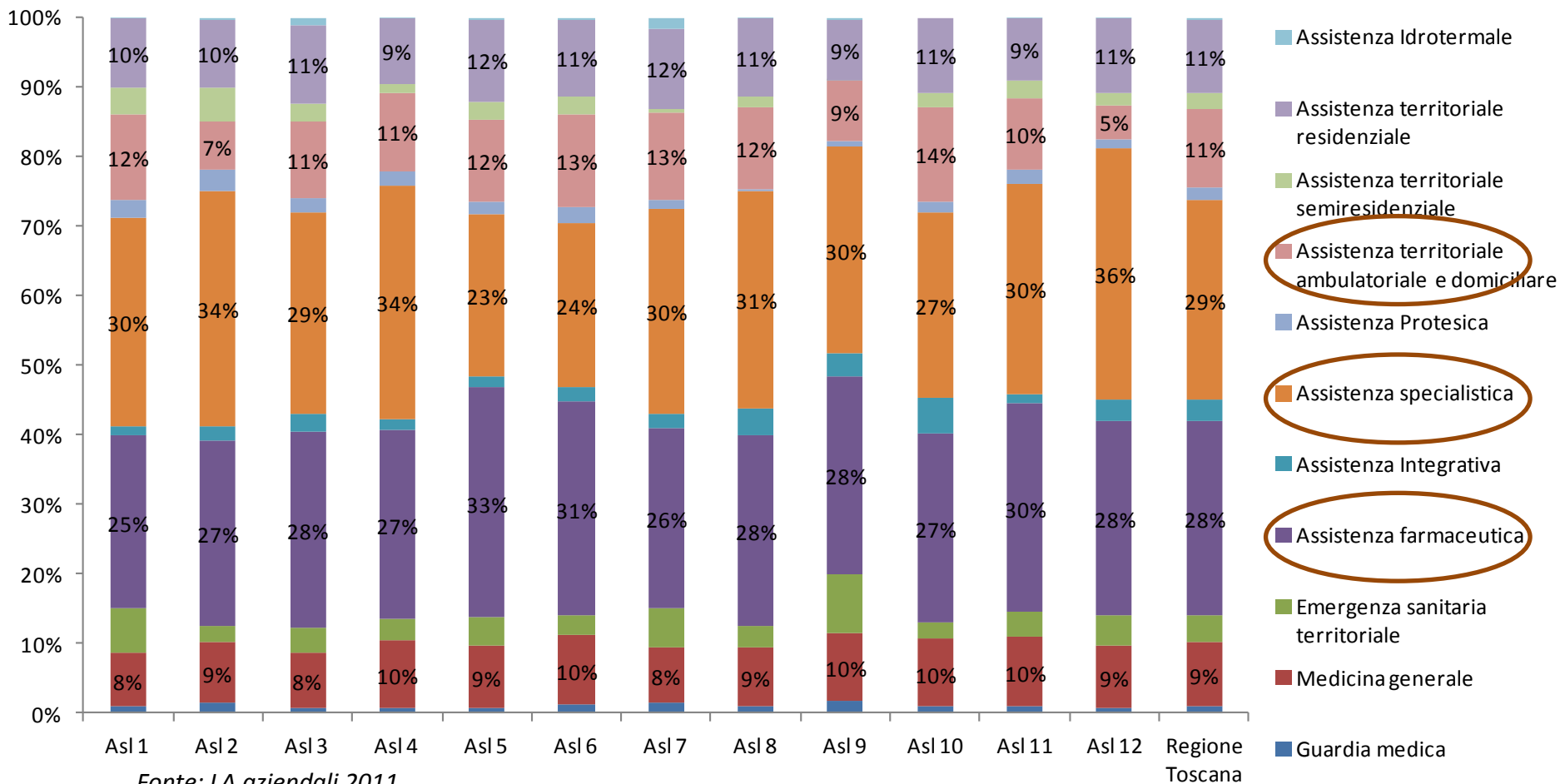
Gli indicatori per i quali è possibile calcolare il trend 2011 vs 2012 sono **108**

# Quanto spende oggi il territorio?

## Spesa sanitaria territoriale anno 2011



# Livelli Essenziali di Assistenza: Composizione della spesa territoriale per Asl, anno 2011



Possiamo **fare di più?**

Possiamo creare **più valore aggiunto**  
per la salute delle persone con le  
risorse disponibili?



# Dalla valutazione alla governance per definire le priorità

Indicator definiton	year evaluation  (Network Average)	year evaluation  (Cluster Average)	Trend and Variability Analysis				Summarized  evaluation of priorities
			excellent performance	on the right way	caution	high priority	
Indicator #1	(very bad, bad, medium, good, very good)	(very bad, bad, medium, good, very good)					
Indicator #2							
Indicator #3							

- a livello regionale
- a livello distrettuale



In sintesi:

I servizi territoriali registrano oggi in Toscana ancora molte criticità e diversità di gestione e performance...

Un modello da ripensare...

Ma ha ancora senso di parlare di "territorio" in contrapposizione all'ospedale? Forse è necessario un cambiamento di paradigma...

Certamente è necessario, con l'aiuto della valutazione, **identificare le priorità** e guidare il sistema nel miglioramento della performance

**Grazie!**