



# Modelli organizzativi e sistemi di misurazione delle performance dell'assistenza primaria

Roma, 5 Novembre 2012  
Documento di Antonella Cifalinò

# Indice

- ✓ Obiettivi della ricerca
- ✓ Metodologia di ricerca
- ✓ Universo e rispondenti
- ✓ Risultati
  - ➔ Modelli organizzativi dell'assistenza primaria
  - ➔ Caratteristiche delle misure di performance
  - ➔ Utilizzo delle misure di performance



# Obiettivi della ricerca

- ✓ Analizzare i modelli organizzativi relativi ai servizi di assistenza primaria all'interno delle aziende sanitarie locali italiane
- ✓ Analizzare il grado di diffusione delle misure di performance dei servizi di assistenza primaria all'interno delle aziende sanitarie locali italiane (i.e. caratteristiche delle misure)
- ✓ Analizzare il processo di utilizzo delle medesime misure da parte dei manager dell'assistenza primaria (i.e. finalità e modalità di utilizzo)

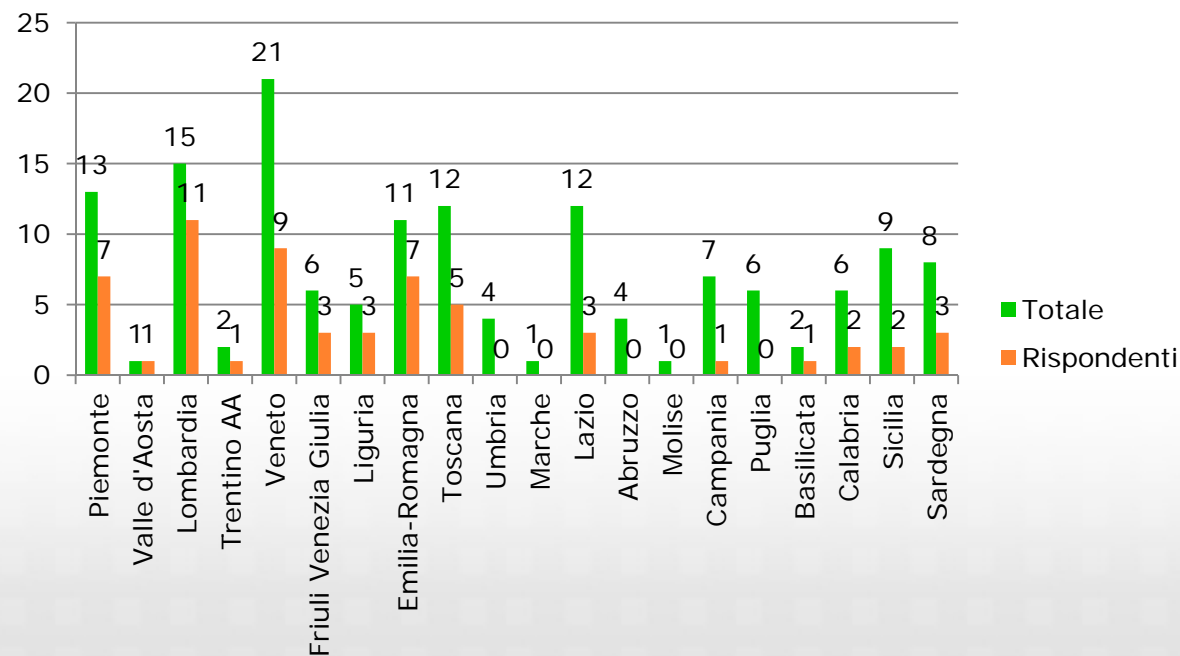


# Metodologia di ricerca

- ✓ Livello di analisi
  - ➔ Livello aziendale meso (distretto/dipartimento) e non micro (MMG/PLS)
  
- ✓ Tecnica di ricerca
  - ➔ Questionario strutturato
  
- ✓ Fasi di ricerca
  - ➔ Analisi della letteratura
  - ➔ Costruzione e test del questionario
  - ➔ Censimento estensori
  - ➔ Raccolta dati
  - ➔ Analisi dei dati



# Universo e rispondenti



|                           | <b>Totale ASL</b><br>(al 31/12/20120) | <b>ASL</b><br><b>Rispondenti</b> | <b>%</b>   |
|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------|
| <b>Totale Nord</b>        | <b>74</b>                             | <b>42</b>                        | <b>57%</b> |
| <b>Totale Centro</b>      | <b>29</b>                             | <b>8</b>                         | <b>28%</b> |
| <b>Totale Sud e Isole</b> | <b>43</b>                             | <b>9</b>                         | <b>21%</b> |
| <b>Totale Italia</b>      | <b>146</b>                            | <b>59</b>                        | <b>40%</b> |

# Risultati – Modelli organizzativi

- ✓ Distretti socio-sanitari
- ✓ Dipartimenti di assistenza primaria
- ✓ Unità operative di assistenza primaria
- ✓ Servizi ADI, specialistica ambulatoriale, assistenza residenziale, assistenza consultoriale, pediatria di comunità, servizi per le tossicodipendenze (SerT)



## Organizzazione distrettuale

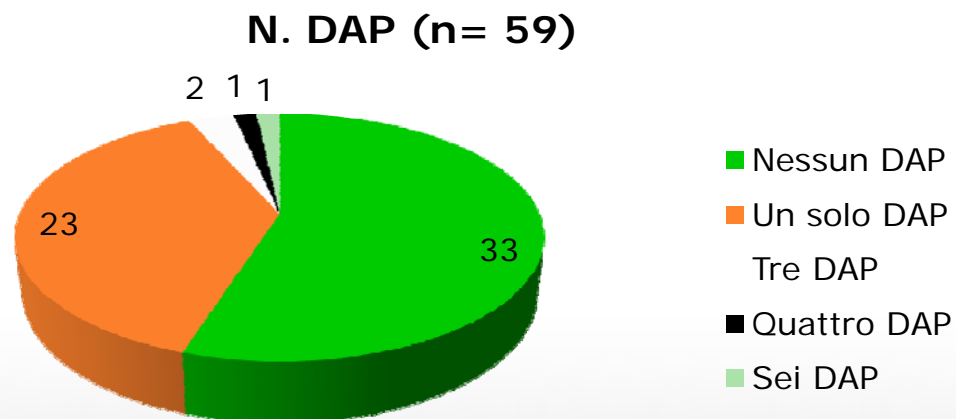


|     | N. distretti socio-sanitari (n=59) |      |
|-----|------------------------------------|------|
|     | N.                                 | %    |
| 0   | 0                                  | 0%   |
| 1   | 4                                  | 7%   |
| 2   | 14                                 | 24%  |
| 3   | 11                                 | 19%  |
| 4   | 11                                 | 19%  |
| 5   | 6                                  | 10%  |
| 6   | 5                                  | 8%   |
| 7   | 5                                  | 8%   |
| 8   | 1                                  | 2%   |
| 9   | 1                                  | 2%   |
| 12  | 1                                  | 2%   |
| Tot | 59                                 | 100% |

|                                       | Dipendenza gerarchica dei distretti socio-sanitari (n=59) |      |
|---------------------------------------|---|------|
|                                       | N.  | %    |
| - dalla direzione generale aziendale  | 34  | 58%  |
| - dalla direzione sanitaria aziendale | 15  | 25%  |
| - altro                               | 10  | 17%  |
| Totale                                | 59  | 100% |

|   | Funzione del distretto socio-sanitario (n=59) |      |
|---|---|------|
|   | N.  | %    |
| - funzione prevalente di committenza        | 17  | 29%  |
| - funzione prevalente di produzione         | 12  | 20%  |
| - entrambe le funzioni in modo paragonabile | 28  | 47%  |
| - non rispondono                            | 2   | 3%   |
| Totale                                      | 59  | 100% |

## Organizzazione dipartimento assistenza primaria



|                                       | Dipendenza gerarchica del DAP (n=27) |             |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------|
|                                       | N.                                   | %           |
| - dalla direzione sanitaria aziendale | 20                                   | 74%         |
| - dal distretto socio-sanitario       | 5                                    | 19%         |
| - altro                               | 2                                    | 7%          |
| <b>Totale</b>                         | <b>27</b>                            | <b>100%</b> |

|   | Funzione del DAP (n=27) |             |
|---|-------------------------|-------------|
|   | N.                      | %           |
| - prevalentemente gestionale                | 12                      | 44%         |
| - prevalentemente funzionale                | 5                       | 19%         |
| - entrambe le funzioni in modo paragonabile | 9                       | 33%         |
| - Non risponde                              | 1                       | 4%          |
| <b>Totale</b>                               | <b>27</b>               | <b>100%</b> |



## Altri dipartimenti con funzioni di assistenza primaria

- ✓ Presenza di altri dipartimenti (anche in aggiunta al dipartimento di assistenza primaria) con funzioni di assistenza primaria
  - ➔ Assistenza sanitaria di base con funzioni di coordinamento
  - ➔ Dipartimento programmazione e gestione distrettuale
  - ➔ Dipartimento territoriale
  - ➔ Dipartimento organizzazione servizi sanitari territoriali
  - ➔ Dipartimento ASSI (11 ASL Lombarde)
  - ➔ Dipartimento integrazione socio-sanitaria e ospedale-territorio
  - ➔ Dipartimento dipendenze



## Organizzazione UUOO assistenza primaria

|   | Dipendenza gerarchica (n=59) |             |
|---|------------------------------|-------------|
|   | N.                           | %           |
| Tutte le unità operative di assistenza primaria dipendono esclusivamente dal dipartimento delle cure primarie (o altro dipartimento equivalente)  | 16                           | 27%         |
| Tutte le unità operative di assistenza primaria dipendono esclusivamente dai distretti socio-sanitari   | 26                           | 44%         |
| Alcune unità operative di assistenza primaria dipendono dal dipartimento delle cure primarie (o dipartimento equivalente) ed altre dai distretti  | 5                            | 8%          |
| Tutte le unità operative di assistenza primaria dipendono sia dal dipartimento delle cure primarie (o dipartimento equivalente) sia dal distretto | 2                            | 3%          |
| Tutte le unità operative di assistenza primaria dipendono dalla direzione sanitaria   | 0                            | 0%          |
| Altro   | 4                            | 7%          |
| Non rispondono  | 6                            | 10%         |
| <b>Totale</b>   | <b>59</b>                    | <b>100%</b> |



## Organizzazione altre UUOO territoriali (1)

Dipendenza gerarchica altri servizi territoriali (n=59, sono possibili più risposte)

|                                  | Assistenza domiciliare |     | Assistenza residenziale |     | Specialistica ambulatoriale |     | Assistenza consultoriale |     | Pediatria di comunità |     | SERT |     |
|----------------------------------|------------------------|-----|-------------------------|-----|-----------------------------|-----|--------------------------|-----|-----------------------|-----|------|-----|
|                                  | N.                     | %   | N.                      | %   | N.                          | %   | N.                       | %   | N.                    | %   | N.   | %   |
| Direzione sanitaria aziendale    | 3                      | 5%  | 4                       | 7%  | 15                          | 25% | 5                        | 8%  | 1                     | 2%  | 7    | 12% |
| Distretti socio-sanitari         | 29                     | 49% | 31                      | 53% | 26                          | 44% | 21                       | 36% | 11                    | 19% | 15   | 25% |
| DCP o equivalente                | 15                     | 25% | 11                      | 19% | 9                           | 15% | 10                       | 17% | 11                    | 19% | 4    | 7%  |
| UUOO assistenza primaria         | 14                     | 24% | 11                      | 19% | 11                          | 19% | 8                        | 14% | 5                     | 8%  | 0    | 0%  |
| DSM                              | 0                      | 0%  | 0                       | 0%  | 0                           | 0%  | 0                        | 0%  | 0                     | 0%  | 15   | 25% |
| Dip materno infantile            | 0                      | 0%  | 0                       | 0%  | 0                           | 0%  | 11                       | 19% | 8                     | 14% | 0    | 0%  |
| Dip ASSI o UOC equivalente       | 9                      | 15% | 7                       | 12% | 0                           | 0%  | 8                        | 14% | 0                     | 0%  | 7    | 12% |
| Direzione sociale aziendale      | 1                      | 2%  | 3                       | 5%  | 0                           | 0%  | 2                        | 3%  | 0                     | 0%  | 5    | 8%  |
| Altre dipendenze gerarchiche ASL | 3                      | 5%  | 5                       | 8%  | 4                           | 7%  | 4                        | 7%  | 5                     | 8%  | 12   | 20% |
| Funzione extra-ASL               | 0                      | 0%  | 1                       | 2%  | 9                           | 15% | 0                        | 0%  | 0                     | 0%  | 0    | 0%  |
| Non rispondono                   | 1                      | 2%  | 1                       | 2%  | 1                           | 2%  | 2                        | 3%  | 22                    | 37% | 4    | 7%  |

## Organizzazione altre UUOO territoriali (2)

### ✓ Dipendenza gerarchica altri servizi territoriali, dettaglio "Altro"

- ➔ Assistenza domiciliare (3)
  - UOC Cure domiciliari; Direzione infermieristica e tecnica; UO professionale
- ➔ Assistenza residenziale (5)
  - UOC Cure domiciliari; Dipartimento PAC; UO Anziani; UO Sociale; ASP per anziani non autosufficienti FRNA
- ➔ Specialistica ambulatoriale (4)
  - Dipartimento PAC (3); UF specialistica
- ➔ Assistenza consultoriale (4)
  - UOCI Salute donna e bambino; UO Infanzia, adolescenza e famiglia; UF Consultori; UO Territoriale, Dipartimento professioni sanitarie
- ➔ Pediatria di comunità (5)
  - Dipartimento prevenzione (4); UF consultori
- ➔ SERT (12)
  - Dipartimento dipendenze o equivalente (10); Dipartimento fragilità (1); Direzione Sanitaria Area Territoriale (1)



# Risultati - Caratteristiche delle misure (1)

## ✓ Indicatori a preventivo vs a consuntivo

- ✓ Emerge una significativa coerenza temporale nei processi di rilevazione: nella grande maggioranza dei casi, infatti, risulta presente almeno un indicatore sia a preventivo sia a consuntivo (quando presente).

## ✓ Tipologie di misure

- ✓ Risultano presenti in misura significativa (seppur con frequenza differenziata) diverse tipologie di misure: di attività; di offerta; di controllo dei costi; misure di qualità e di risultato.
- ✓ Come ci si poteva aspettare, le misure più diffuse riguardano i volumi di attività (in particolare i volumi di prestazione). Le misure meno diffuse riguardano l'esito dei salute.



# Risultati - Caratteristiche delle misure (2)

## ✓ Scomposizione organizzativa delle misure

- ▶ **Coerenza** articolazione delle misure rispetto all'articolazione organizzativa del territorio
  - La gran parte delle aziende che presenta più di un distretto, presenta una scomposizione delle misure di performance per singolo distretto
  - Il totale delle aziende che presenta più di un DAP, presenta una scomposizione delle misure di performance per singolo DAP
- ▶ Significativa diffusione della scomposizione delle misure di performance anche per **forme organizzative della medicina generale** (NCP o equivalenti e forme associative). Inoltre, significativa scomposizione delle misure di performance per singolo MMG/PLS



# Risultati - Caratteristiche delle misure (3)

## ✓ Scomposizione delle misure per aree di attività

- ➔ Tra le aziende rispondenti, una quota **rilevante** presenta una **scomposizione delle misure per setting assistenziale** (domiciliare, ambulatoriale, residenziale). Ciò vale per tutte le tipologie di misure di performance e, con maggiore diffusione, per le misure di attività, di offerta e di controllo dei costi.
- ➔ Risultano, in ogni caso, **significative** anche le scomposizioni delle misure di performance per **fascia di età** della popolazione e per **patologia**. In particolare, sono state citate le seguenti patologie: diabete (5), BPCO (2), demenze, terminalità, SLA, patologie croniche.
- ➔ Viceversa, risulta **residuale** la scomposizione delle misure di performance per **singolo paziente**.



# Risultati – Utilizzo delle misure di performance

## ✓ Finalità di utilizzo (ex ante vs ex post)

- ➔ In termini assoluti, emerge un modesto utilizzo delle misure di performance, fatta eccezione per il monitoraggio a consuntivo del consumo di risorse e del raggiungimento degli obiettivi di attività.
- ➔ Percezione di un incremento di utilizzo delle misure nei prossimi 5 anni, per tutte le finalità richieste (percezione di utilità, il che implica una aspettativa di incremento?)

## ✓ Modalità di utilizzo (diagnostico vs interattivo)

- ➔ In termini assoluti, emerge un modesto utilizzo interattivo e diagnostico sia ai livelli corporate/divisionale, sia in sede di programmazione/monitoraggio (con l'unica eccezione dell'utilizzo diagnostico a livello divisionale in sede di programmazione).
- ➔ Percezione di un incremento di utilizzo delle misure nei prossimi 5 anni, per tutte le modalità richieste (percezione di utilità, il che implica una aspettativa di incremento?)





## Finalità di utilizzo delle misure di assistenza primaria

| Finalità di utilizzo delle misure di performance (1= per nulla; 2= poco; 3= abbastanza; 4= molto)   | Percezione dell'utilizzo delle misure |         |       | Percezione dell'utilizzo nei prossimi 5 anni |       |       | Delta  |
|---|---------------------------------------|---------|-------|--|-------|-------|--------|
|   | N.                                    | Media   | Var   | N.   | Media | Var   |        |
| ...per allocare le risorse (farmaceutica territoriale, specialistica territoriale, residenze, personale, altro) ai servizi di primary health care   | 58                                    | 2,5652  | 0,721 | 54   | 3,07  | 0,447 | 0,5048 |
| ...per monitorare l'utilizzo delle risorse (farmaceutica territoriale, specialistica territoriale, residenze, personale, altro) allocate ai servizi di primary health care  | 58                                    | 3,36    | 0,516 | 53   | 3,45  | 0,368 | 0,09   |
|   |                                       | -0,7948 |       |  | -0,38 |       |        |
| ...per programmare l'attività (volume e qualità) dei servizi di primary health care   | 57                                    | 2,89    | 0,596 | 53   | 3,28  | 0,438 | 0,39   |
| ...per monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi di attività (volume e qualità) dei servizi di primary health care  | 58                                    | 3,31    | 0,498 | 52   | 3,5   | 0,412 | 0,19   |
|   |                                       | -0,42   |       |  | -0,22 |       |        |
| ...per definire obiettivi di esito dei servizi di primary health care   | 57                                    | 2,74    | 0,59  | 53   | 3,11  | 0,487 | 0,37   |
| ...per monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi di esito dei servizi di primary health care  | 57                                    | 2,72    | 0,777 | 55   | 3,24  | 0,332 | 0,52   |
|   |                                       | 0,02    |       |  | -0,13 |       |        |
| ...per definire obiettivi di corresponsabilità in capo sia ai servizi di primary health care sia ad altri attori (servizi ospedalieri, altri servizi territoriali e servizi sociali a rilevanza sanitaria)                      | 57                                    | 2,56    | 0,715 | 54   | 2,98  | 0,509 | 0,42   |
| ...per monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi di corresponsabilità in capo al primary health care e agli altri servizi (servizi ospedalieri, altri servizi territoriali e servizi sociali a rilevanza sanitaria) | 57                                    | 2,56    | 0,679 | 54   | 3     | 0,566 | 0,44   |
|   |                                       | 0       |       |  | -0,02 |       |        |
| ... per distribuire incentivi al management del primary health care   | 57                                    | 2,35    | 0,946 | 51   | 2,55  | 0,813 | 0,2    |
| ...per distribuire incentivi a MMG/PLS  | 57                                    | 2,81    | 1,016 | 52   | 3     | 0,706 | 0,19   |
|   |                                       | -0,46   |       |  | -0,45 |       |        |

## Modalità di utilizzo delle misure di assistenza primaria

| Modalità di utilizzo delle misure di performance (1= per nulla; 2= poco; 3= abbastanza; 4= molto)   | Percezione dell'utilizzo delle misure |       |       | Percezione dell'utilizzo nei prossimi 5 anni |       |      | Delta |      |
|---|---------------------------------------|-------|-------|--|-------|------|-------|------|
|   | N.                                    | Media | Var   | N.   | Media | Var  |       |      |
| In sede di definizione degli obiettivi di budget, le misure di performance sono utilizzate a supporto di una intensa interazione tra la direzione aziendale e il responsabile dell'assistenza primaria.   | Interactive, budget, corporate        | 57    | 2,91  | 0,724  | 52    | 3,23 | 0,534 | 0,32 |
| In sede di definizione degli obiettivi di budget, i servizi amministrativi di staff (es. controllo di gestione) assumono un ruolo cruciale nella preparazione ed interpretazione delle misure di performance. Il budget dell'assistenza primaria è definito in via disgiunta o dalla direzione strategica aziendale o dal responsabile dell'assistenza primaria sulla base delle informazioni rese disponibili dai servizi di staff | Diagnostic, budget, corporate         | 57    | 2,63  | 1,023  | 51    | 2,98 | 0,7   | 0,35 |
|   |                                       |       | -0,28 |  | -0,25 |      |       |      |
| Successivamente o contestualmente alla definizione degli obiettivi di budget dell'assistenza primaria con la direzione aziendale, le misure di performance sono utilizzate a supporto di una intensa relazione tra il responsabile dell'assistenza primaria ed i suoi collaboratori   | Interactive, budget, divisionale      | 56    | 2,89  | 0,679  | 52    | 3,21 | 0,523 | 0,32 |
| Successivamente o contestualmente alla definizione degli obiettivi di budget dell'assistenza primaria con la direzione aziendale, le misure di performance sono utilizzate dal responsabile dell'assistenza primaria per informare i propri collaboratori circa gli obiettivi complessivamente assegnati all'assistenza primaria  | Diagnostic, budget, divisionale       | 58    | 3,05  | 0,857  | 53    | 3,32 | 0,684 | 0,27 |
|   |                                       |       | 0,16  |  | 0,11  |      |       |      |
| Le misure di performance vengono continuamente utilizzate nelle relazioni tra la direzione strategica aziendale e il responsabile dell'assistenza primaria come strumento per ragionare e discutere sulle possibili alternative decisionali relative ai servizi di assistenza primaria, non solo in sede di programmazione e budgeting, ma anche frequentemente durante lo svolgimento dell'attività in corso d'anno.               | Interactive, consuntivo, corporate    | 58    | 2,64  | 0,832  | 51    | 3,12 | 0,586 | 0,48 |
| Le misure di performance rilevate a consuntivo vengono confrontate con gli obiettivi di budget prevalentemente dai servizi di staff (es. controllo di gestione), i quali inviano i report formali al responsabile dell'assistenza primaria e/o ai suoi collaboratori.   | Diagnostic, consuntivo, corporate     | 58    | 2,9   | 0,866  | 52    | 3,25 | 0,544 | 0,35 |
|   |                                       |       | 0,26  |  | 0,13  |      |       |      |
| Le misure di performance vengono continuamente utilizzate nelle relazioni tra il responsabile dell'assistenza primaria ed i suoi collaboratori come strumento per ragionare e discutere sulle possibili alternative decisionali relative ai servizi di assistenza primaria, non solo in sede di programmazione e budgeting, ma anche frequentemente durante lo svolgimento dell'attività in corso d'anno.                           | Interactive, consuntivo, divisionale  | 57    | 2,84  | 0,742  | 52    | 3,19 | 0,433 | 0,35 |
| Le misure di performance rilevate a consuntivo vengono confrontate con gli obiettivi di budget direttamente dai gestori dell'assistenza primaria, sulla base di processi di rilevazione locali.   | Diagnostic, consuntivo, divisionale   | 57    | 2,72  | 1,027  | 51    | 3,08 | 0,914 | 0,36 |
|   |                                       |       | -0,12 |  | -0,11 |      |       |      |

# Messaggi chiave

## ✓ Assetti organizzativi molteplici

- ➔ Non emerge una prevalente funzione di committenza o di produzione da parte dei distretti.
- ➔ La forma organizzativa dipartimentale è presente nel 46% delle aziende rispondenti (27 su 59).
- ➔ In talune aziende emiliano-romagnole, sono presenti più DAP ("distrettualizzati").
- ➔ Laddove presente, non emerge in maniera prevalente una funzione gestionale o funzionale del DAP .
- ➔ Eterogeneità dei servizi di responsabilità distrettuale e/o DAP o equivalenti (ADI, Specialistica ambulatoriale, Assistenza residenziale, Assistenza consultoriale, Pediatria di comunità, SERT)

## ✓ Assetti organizzativi non sempre coerenti

- ➔ Laddove è dichiarata una funzione distrettuale di prevalente committenza (17 casi), emerge in misura non trascurabile l'assenza di un DAP o equivalente (5 casi).
- ➔ Tra le 27 aziende che presentano almeno un DAP, 6 dichiarano che la funzione prevalente del distretto è produttiva e che il DAP dipende dalla direzione sanitaria aziendale (significa che il distretto produce servizi territoriali non di pertinenza del DAP?).

## ✓ Buona diffusione delle misure di performance, ma modesto utilizzo.

