



Dipartimento delle Dipendenze

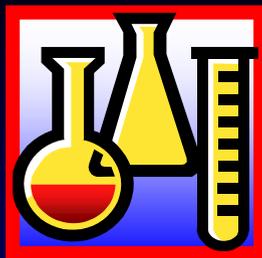


SDA BOCCONI  
Scuola di Direzione Aziendale

# CLINICAL GOVERNANCE: MODELLI & SISTEMI PER L'ASSESSMENT NELLE UNITA' ORGANIZZATIVE

© JASER model 2003

G. Serpelloni 2003



**DALLA RICERCA**



**ALLA PRATICA  
CLINICA**





Dipartimento delle Dipendenze

# CLINICAL GOVERNANCE

Per una organizzazione  
realmente orientata alla  
valutazione: dall'outcome al  
budget

**PFT 2003**

G. Serpelloni 2003



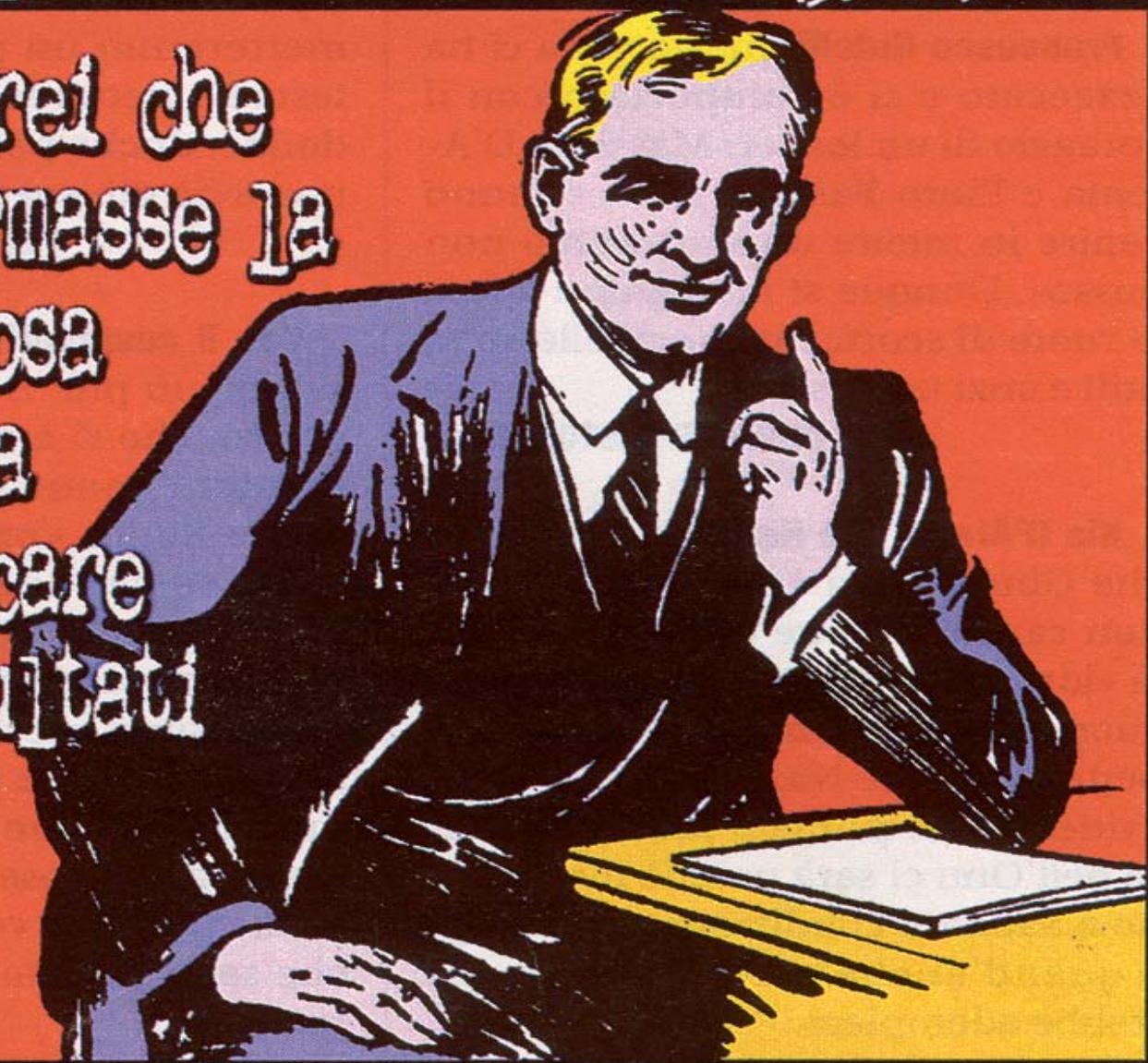
# Indice e obiettivi della relazione

1. Come arrivare a poter valutare attraverso l'orientamento dell'organizzazione a tale fine?
2. Cosa valutare? → risultati clinici + prestazioni + spesa
3. Chiarire alcuni concetti di base utili per l'operatività:
  - a. Qualità in pratica
  - b. Processi produttivi/assistenziali
  - c. Differenza tra Performance assistenziale e terapeutica
  - d. Budget operativo (strumento di programmazione e controllo)
  - e. Quali costi?
4. 10 principi di base per la definizione dei sistemi di assessment
5. Sistemi informatici a disposizione

SOTTOFUOTO

BUCCHI 2002

Non vorrei che  
si affermasse la  
perniciosa  
tendenza  
a giudicare  
dai risultati





# PREMESSE - 1

## **Il binomio inscindibile**

**Organizzazione & Valutazione**



# PREMESSE - 1

$$x = f(y)$$

- **La possibilità di fare Valutazione** = f(esistenza di sistema organizzato ed orientato a tale scopo)
- **Sistema organizzato** = f(esistenza di processi definiti, compiti e responsabilità chiari) → "intelligibilità del sistema"
- **Sistema intelligibile** = f(grado di formalizzazione dei processi e dell'assetto organizzativo) → "comprensibilità dei fattori di funzionamento (CFF)"
- **CFF** = f(esistenza di sistemi di autovalutazione) → **Governabilità del sistema**
- **Qualità** = f(esistenza di sistemi di valutazione)



# PREMESSE - 1

**La possibilità di fare Valutazione**



**Esistenza di un Sistema Organizzato**



**Esistenza di processi definiti, compiti e responsabilità chiari**



**Sistema intelligibile**



**Alta comprensibilità dei fattori di funzionamento (CFF)**



**Esistenza di sistemi di autovalutazione**

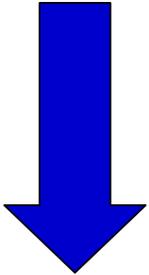


**Governabilità del sistema & Qualità**



## PREMESSE - 2

- **DA** Sistemi di valutazione "passiva" esterna e a scadenza "natalizia"



- **A** sistemi di "autovalutazione costante e comparata"



# PREMESSE - 2

- Valutazione come **Feedback permanente, contemporaneo e in realtime** degli effetti del proprio operato a vari livelli:
  - **Clinico** (esiti dei trattamenti e customer satisfaction)
  - **Prestazionale** (quantità, qualità delle prestazioni erogate - prodotti, adeguatezza e tempestività)
  - **Economico/finanziario** (spesa generata, spesa evitata, ecc.)



# PREMESSE - 1

## Il binomio inscindibile

# Valutazione & Organizzazione

Sistema delle responsabilità

Processi

Budget

Sistema informativo/reporting



# Valutare

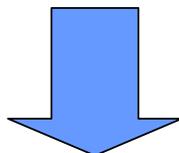
- 1. Misurare (rilevare con metriche condivise)**
- 2. Comparare con STD (espliciti o impliciti) il risultato della misurazione**
- 3. Attribuire un giudizio di valore**

- Finalità = decision making
- Differenze in base a:
  - Oggetto della valutazione
  - Finalità
  - Complessità della misurazione

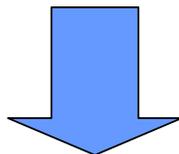


# Valutare

**Misurare**



**Comparare**



**Attribuire**

**un giudizio di valore**



# Valutare

- Attribuire un "giudizio di valore" ad una informazione
- Assegnare un "significato di contesto" ai valori in valutazione, mediante un giudizio che utilizza la comparazione delle informazioni (oggetto del giudizio) con le attese di risultato e i valori di riferimento dell'organizzazione
- Dalla Valutazione intuitiva, qualitativa e soggettiva → alla Valutazione con misurazione, quantitativa, oggettiva (comparativa)



# Valutare

- Attribuire un "giudizio di valore" ad una informazione
- Assegnare un "significato di contesto" ai valori in valutazione, mediante un giudizio che utilizza la comparazione delle informazioni (oggetto del giudizio) con le attese di risultato e i valori di riferimento dell'organizzazione
- Dalla Valutazione intuitiva, qualitativa e soggettiva → alla Valutazione con misurazione, quantitativa, oggettiva (comparativa)



# LA VALUTAZIONE GLI ESITI DI UN TRATTAMENTO

- Nella **PRATICA CLINICA**

Comprendere e quantificare la variazione di stato clinico dopo un trattamento che si presuppone efficace alla luce dei risultati delle ricerche scientifiche precedenti

- Nella **RICERCA SCIENTIFICA**

Comprendere il nesso di causalità tra trattamento e la variazione dello stato clinico. Dimostrarne l'efficacia e la sicurezza.

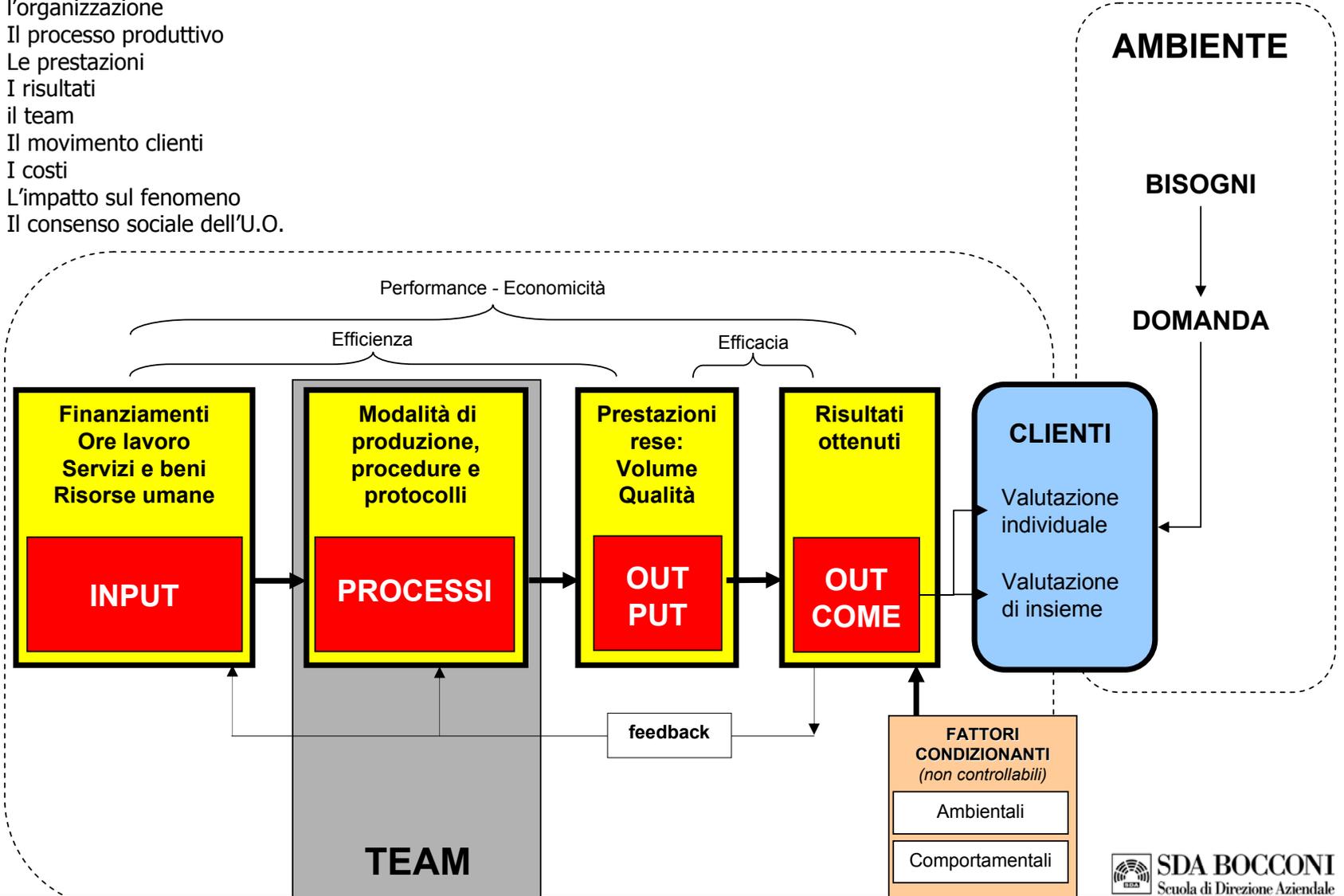


# OGGETTI DELL'ASSESSMENT nella Clinical Governance

- l'organizzazione (assetto e grado di formalizzazione)
- Il processo produttivo
- Le prestazioni
- I risultati clinici
- il team
- Il movimento clienti
- I costi
- L'impatto sul fenomeno
- Il consenso sociale dell'U.O.

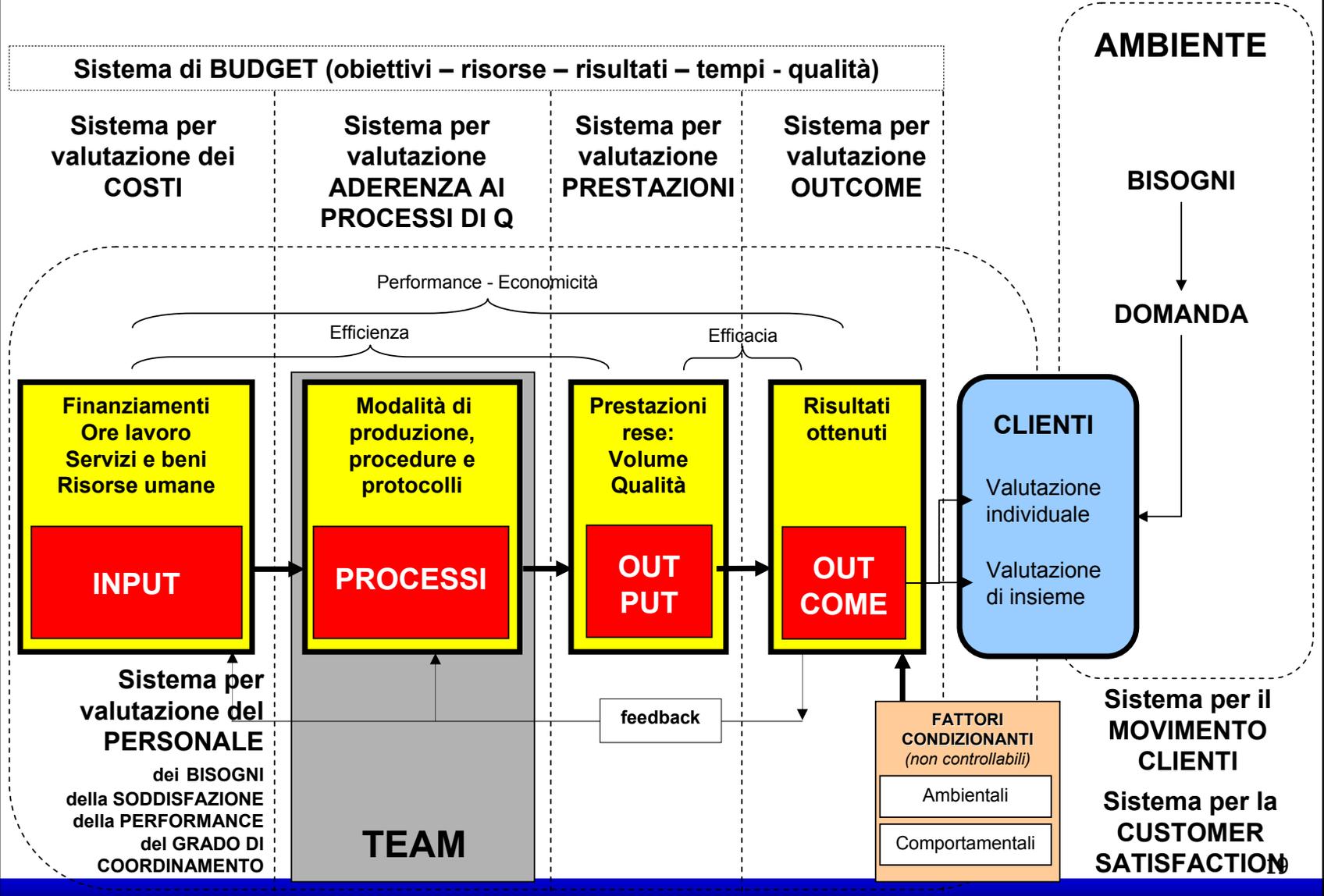
# OGGETTI DELL'ASSESSMENT nella Clinical Governance

l'organizzazione  
Il processo produttivo  
Le prestazioni  
I risultati  
il team  
Il movimento clienti  
I costi  
L'impatto sul fenomeno  
Il consenso sociale dell'U.O.





# 8 sistemi per l'assessment INTERNO





# 8 sistemi per l'assessment INTERNO

**1** Sistema di BUDGET (obiettivi – risorse – risultati – tempi - qualità)

**2** Sistema per  
valutazione dei  
COSTI

**3** Sistema per  
valutazione  
ADERENZA AI  
PROCESSI DI Q

**4** Sistema per  
valutazione  
PRESTAZIONI

**5** Sistema per  
valutazione  
OUTCOME

**8** Sistema per  
valutazione del  
PERSONALE  
dei BISOGNI  
della SODDISFAZIONE  
della PERFORMANCE  
del GRADO DI  
COORDINAMENTO

**6** Sistema per il  
MOVIMENTO  
CLIENTI

**7** Sistema per la  
CUSTOMER  
SATISFACTION



# + 2 sistemi per l'assessment ESTERNO

**1** Sistema di BUDGET (obiettivi – risorse – risultati – tempi - qualità)

**2** Sistema per valutazione dei COSTI

**3** Sistema per valutazione ADERENZA AI PROCESSI DI Q

**4** Sistema per valutazione PRESTAZIONI

**5** Sistema per valutazione OUTCOME

**9** Sistema per la valutazione dell'EFFICIENZA ALLOCATIVA (impatto sul fenomeno, risposta ai bisogni del territorio)

**10** Sistema di MKTG ANALITICO (immagine, notorietà, consenso sociale)

**8** Sistema per valutazione del PERSONALE  
dei BISOGNI  
della SODDISFAZIONE  
della PERFORMANCE  
del GRADO DI  
COORDINAMENTO

**6** Sistema per il MOVIMENTO CLIENTI

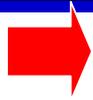
**7** Sistema per la CUSTOMER SATISFACTION



# I 10 sistemi per l'assessment GLOBALE nella Clinical Governance

(JASER model 2003)

- 1** Sistema di BUDGET (obiettivi – risorse – risultati – tempi - qualità)
- 2** Sistema per valutazione dei COSTI
- 3** Sistema per valutazione ADERENZA AI PROCESSI DI Q
- 4** Sistema per valutazione PRESTAZIONI
- 5** Sistema per valutazione OUTCOME
- 6** Sistema per il MOVIMENTO CLIENTI
- 7** Sistema per la CUSTOMER SATISFACTION
- 8** Sistema per valutazione del PERSONALE  
dei BISOGNI, della SODDISFAZIONE  
della PERFORMANCE, del GRADO DI COORDINAMENTO
- 9** Sistema per la valutazione dell'EFFICIENZA ALLOCATIVA  
(impatto sul fenomeno, risposta ai bisogni del territorio)
- 10** Sistema di MKTG ANALITICO (immagine, notorietà, consenso sociale)



# Che tipo di valutazione?

- Standardizzata tra le U.O. (indicatori, tempi e metodi)
- Quantitativa e qualitativa
- Costante e non episodica
- Pragmatica e scientificamente orientata
- Sinergica e Collegata alle attività routinarie (non interferente)
- Finalizzata al miglioramento e non alla critica
- Richiesta come requisito per l'accreditamento (Sert e Comunità ter.)



**LE 10 DIMENSIONI  
DELLA QUALITA'  
DEGLI INTERVENTI**

Caratteristiche da garantire per realizzare interventi di qualità

“Total Quality Management e principi per la valutazione Applicati al sistema di erogazione dei servizi per le tossicodipendenze”  
G. Serpelloni, E. Simeoni (2002)

# Definizioni

n.	DIMENSIONE	DEFINIZIONE
1	Sicurezza	condizioni con cui si assicurano i clienti e gli operatori da eventuali rischi o danni derivanti dal processo di erogazione dell'assistenza e/o dall'ambiente in cui viene erogata
2	Eticità	Grado di rispetto dei diritti umani, dei principi di eguaglianza nell'accesso e nell'utilizzo dell'assistenza e del buon uso delle risorse, coerentemente con i valori sociali propri della comunità dove si espletano gli interventi e di quelli dell'etnia di riferimento del cliente.
3	Accessibilità	Grado di facilità di accesso alla struttura, ai trattamenti e alle informazioni da parte dei clienti
4	Libera scelta	Condizione in cui si può effettivamente esercitare la propria libertà di scelta relativamente al curante, alle terapie appropriate e del luogo di cura
5	Partecipazione <small>del cliente</small>	Grado di informazione attiva dei clienti da parte dell'organizzazione e di coinvolgimento nei processi decisionali che li riguardano
6	Equità del trattamento	Garanzia di un trattamento non differenziato tra i clienti su base discrezionale o discriminatoria. Accesso alle varie terapie e conduzione dei trattamenti egualitaria. Applicazioni delle regole, dei controlli e dei vincoli restrittivi in maniera omogenea senza deroghe "ad personam" se non per giustificati e documentabili motivi.
7	Appropriatezza	Caratteristica degli interventi per la quale i benefici attesi superano fortemente i rischi derivanti dall'intervento stesso (mortalità, morbidità, discomfort, perdita di gg lavorative ecc.) mantenendo un alto grado di coerenza dei processi assistenziali utilizzati con le evidenze scientifiche specifiche.
8	Efficacia	La capacità dimostrabile di una organizzazione o di un intervento terapeutico o riabilitativo di produrre realmente risultati positivi esprimibili in termini di: Grado di salute aggiunta e grado di patologia evitata valutato in relazione alle condizioni cliniche e di rischio rilevate all'ingresso in trattamento
9	Efficienza	Grado di utilizzo ottimizzato delle risorse (efficienza produttiva) e grado di risposta ai bisogni della popolazione (efficienza allocativa). Viene definita anche come la capacità di produrre e distribuire prestazioni utili, posseduta dall'organizzazione preposta all'erogazione di servizi, al minor costo L'efficienza è data dal rapporto tra prestazioni erogate (output) e risorse impegnate (input), portando quindi con sé il concetto (sempre collegato all'efficienza) della valutazione delle prestazioni sempre in relazione al loro costo di produzione comparato con analoghi interventi.
10	Continuità assistenziale	Condizione per la quale il cliente ha assicurata la continuità delle prestazioni nel tempo anche nel caso di cambiamenti dell'equipe curante e/o trasferimenti in altre strutture



# FOCALIZZAZIONE

L'importanza della definizione  
e formalizzazione dei processi



# Process Improvement per il Dipartimento delle Dipendenze

## Principali processi per il Benchmarking

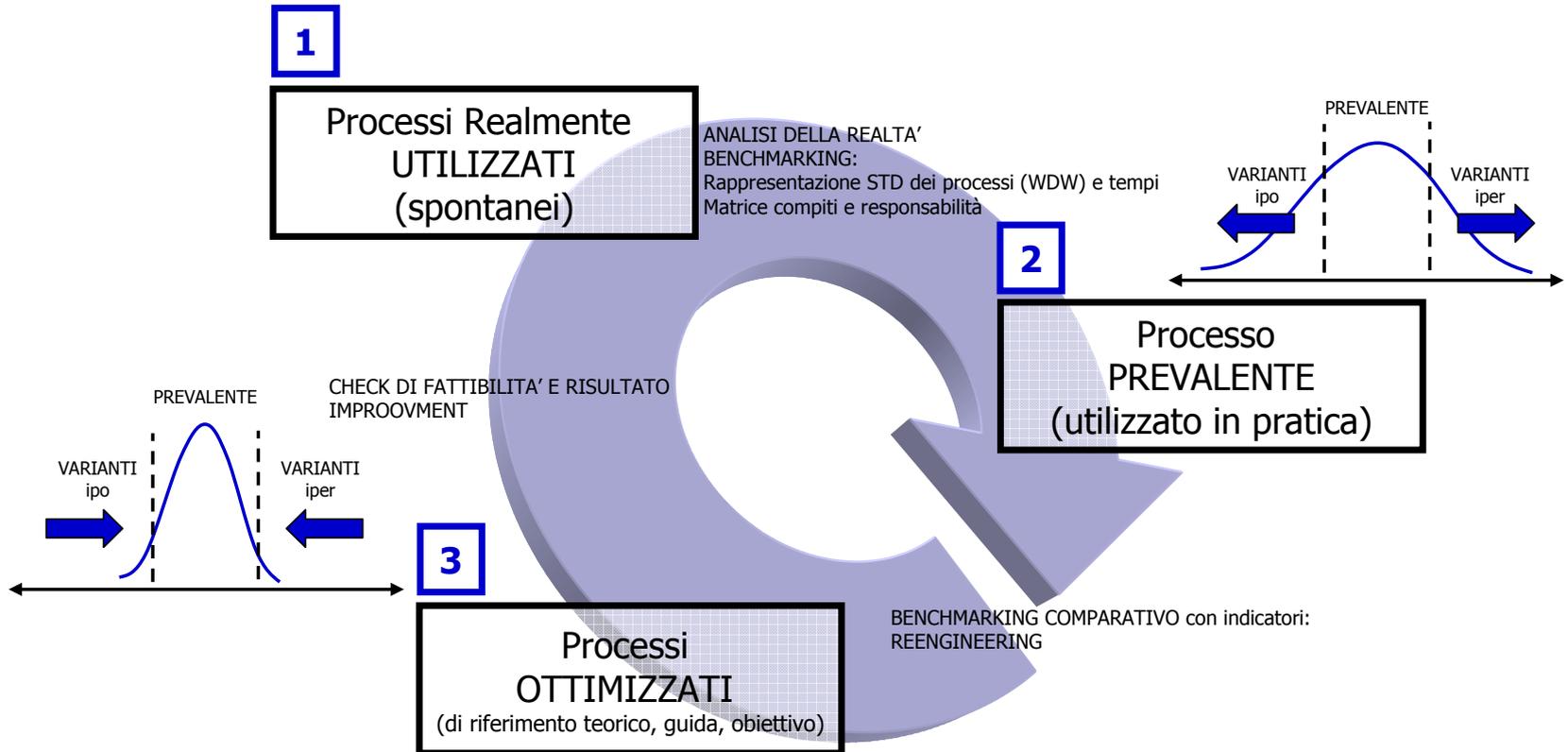
1. Processo di Accoglienza clienti (accettazione, archiviazione, informazione, primo contatto con operatori)
2. Processo inquadramento diagnostico standard di primo livello
3. Processo terapeutico farmacologico sostitutivo standard di primo livello
4. Processo di invio e monitoraggio clienti in comunità
5. Processo di monitoraggio clinico e degli esiti dei trattamenti (valutazione della outcome)
6. Processo di raccolta e valutazione delle prestazioni (valutazione dell'output)
7. Processo di dimissione



# Ciclo del Miglioramento continuo del BPI

(Verso la Good Clinical Practice → Activity Based Management ABM). Serpelloni 2002

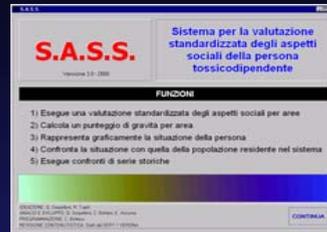
1. All'interno della singola U.O.
2. Tra le U.O. aziendali
3. Tra U.O. extra aziendali



V.I. = l'adattabilità e la flessibilità dei processi in base alle condizioni contingenti organizzative (es. presenza di posti letto, know-how specifico, ecc.) e alle scelte e condizioni specifiche del paziente

# Strumenti informatici di supporto ai processi assistenziali

Stadiazione di gravità (severity index)



Terapia prescritta/assunta

Quality Life



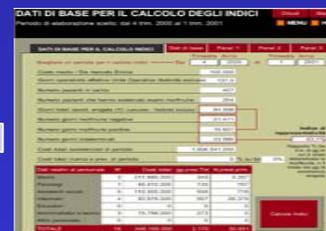
Esami di laboratorio

Prestazioni erogate

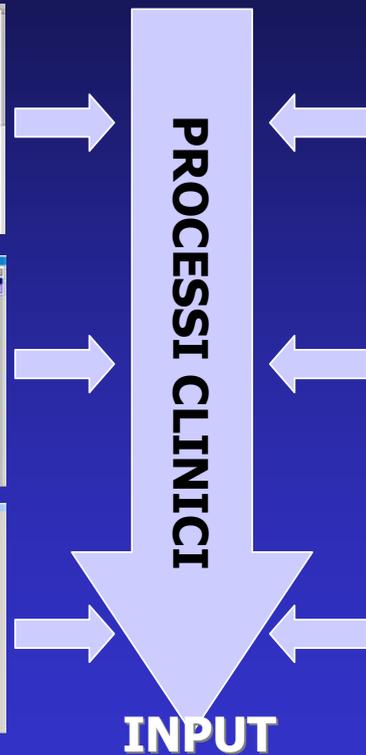


Abilità Preventive (comportamenti a rischio)

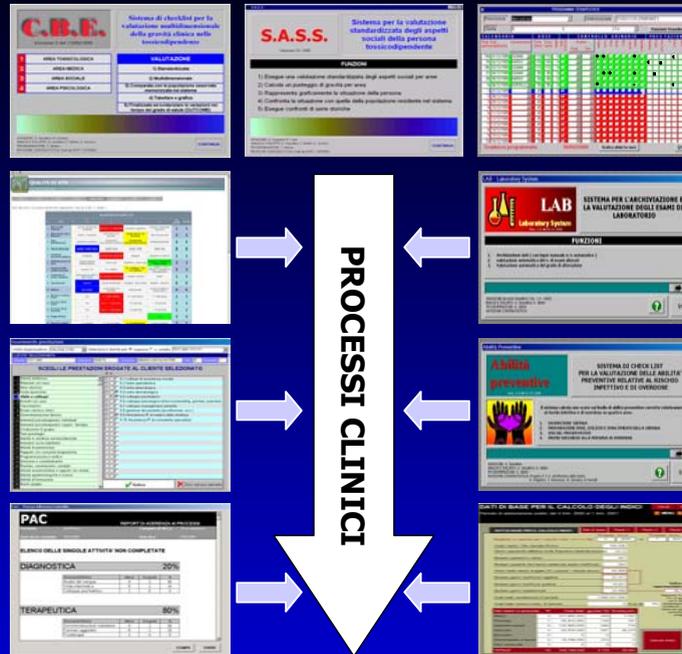
Processi utilizzati



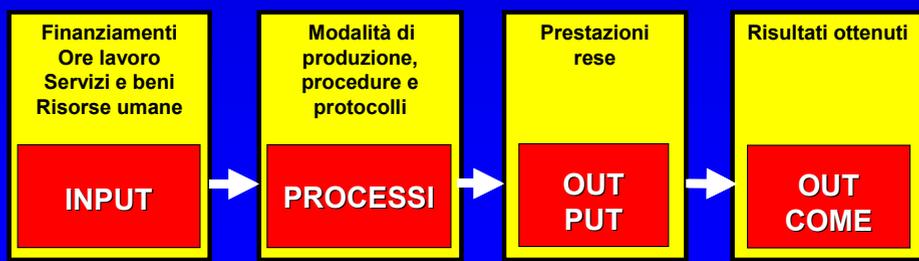
Costi generati



# Strumenti di INPUT



## DATA BASE RELAZIONALE

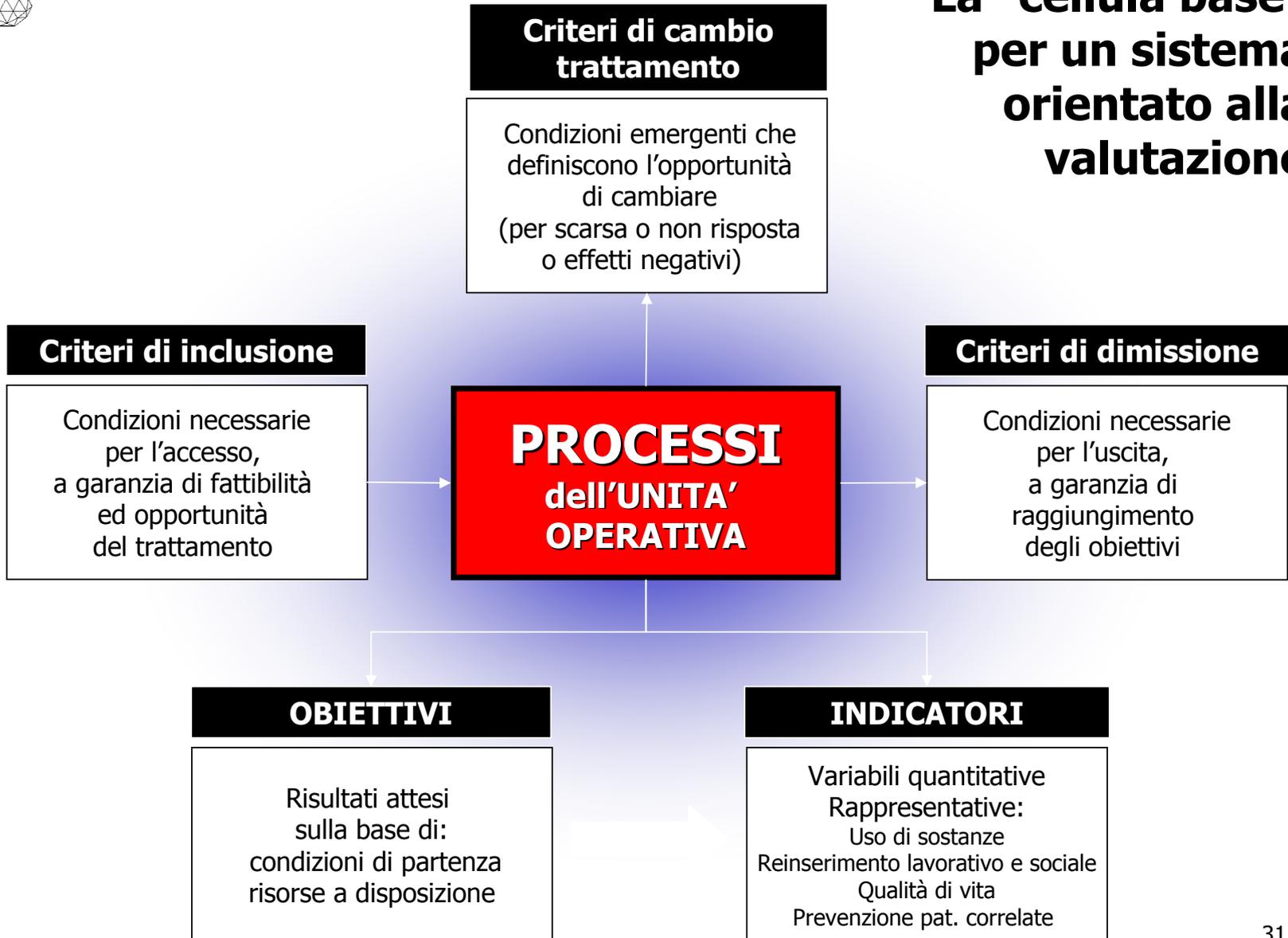


# CLINICAL GOVERNANCE

**Efficacia** = OC/OP  
**Efficienza** = I/OP  
**Economicità** = I/OC



# La "cellula base" per un sistema orientato alla valutazione





Dipartimento delle Dipendenze

# Modello per la valutazione della **performance** **assistenziale & terapeutica** generale degli interventi sulle tossicodipendenze

G. Serpelloni

vers. N. 01.2003



# Premesse

- Il modello qui presentato è finalizzato alla valutazione della performance assistenziale e terapeutica dei dipartimenti delle dipendenze nel loro complesso
- Per performance "assistenziale" si intende il rendimento in termini di utenti in carico, giornate di assistenza erogate indipendentemente dai risultati clinici ottenuti in termini di grado di salute aggiunta e grado di patologia evitata
- Per performance "terapeutica" si intende il rendimento in termini di risultati clinici ottenuti (capacità di cura, risoluzione o contenimento dei problemi sanitari e sociali correlati alla patologia di base)
- La valutazione ha come oggetto l'attività svolta dalle varie unità organizzative (e i risultati ottenuti) presenti ed operanti in regime ambulatoriale, semiresidenziale, residenziale: Sert, comunità terapeutiche semiresidenziali (diurne) e residenziali.
- La valutazione è di tipo quantitativo orientata quindi in senso pragmatico/clinico con finalità di management
- La valutazione avviene tenendo conto sia di dimensioni di efficienza di che efficacia rilevando contemporaneamente una serie di parametri:
  - l'accessibilità ai vari trattamenti (tempi di attesa e n./% di soggetti),
  - I tempi di permanenza nelle varie fasi dei programmi terapeutici
  - l'efficienza allocativa (l'offerta – in termini di sogg. In carico - in relazione ai reali bisogni del territorio di riferimento – in termini di TD stimati -),
  - la capacità di trattenimento in trattamento (tasso di ritenzione e di drop out),
  - la reale capacità di far sospendere l'uso di sostanze (primarie e secondarie), di reinserimento sociale e lavorativo della persona e di far migliorare la sua qualità di vita, riducendo il rischio di acquisire patologie correlate alla TDA e altre situazioni devianti (comportamenti criminali e/o prostituzione)
  - La densità prestazionale media/sogg.
  - I costi di produzione



# Premesse

## Performance "assistenziale"

- di management -

- rendimento in termini di utenti in carico, giornate di assistenza erogate, prestazioni, tempi di erogazione ecc. indipendentemente dai risultati clinici ottenuti in termini di grado di salute aggiunta e grado di patologia evitata ed in relazione ai costi

**OUTPUT**

efficienza

## Performance "terapeutica"

- di esito -

- rendimento in termini di risultati clinici ottenuti (capacità di cura, risoluzione o contenimento dei problemi sanitari e sociali correlati alla patologia di base) in termini di grado di salute aggiunta e grado di patologia evitata, in relazione alle prestazioni erogate

**OUTCOME**

efficacia



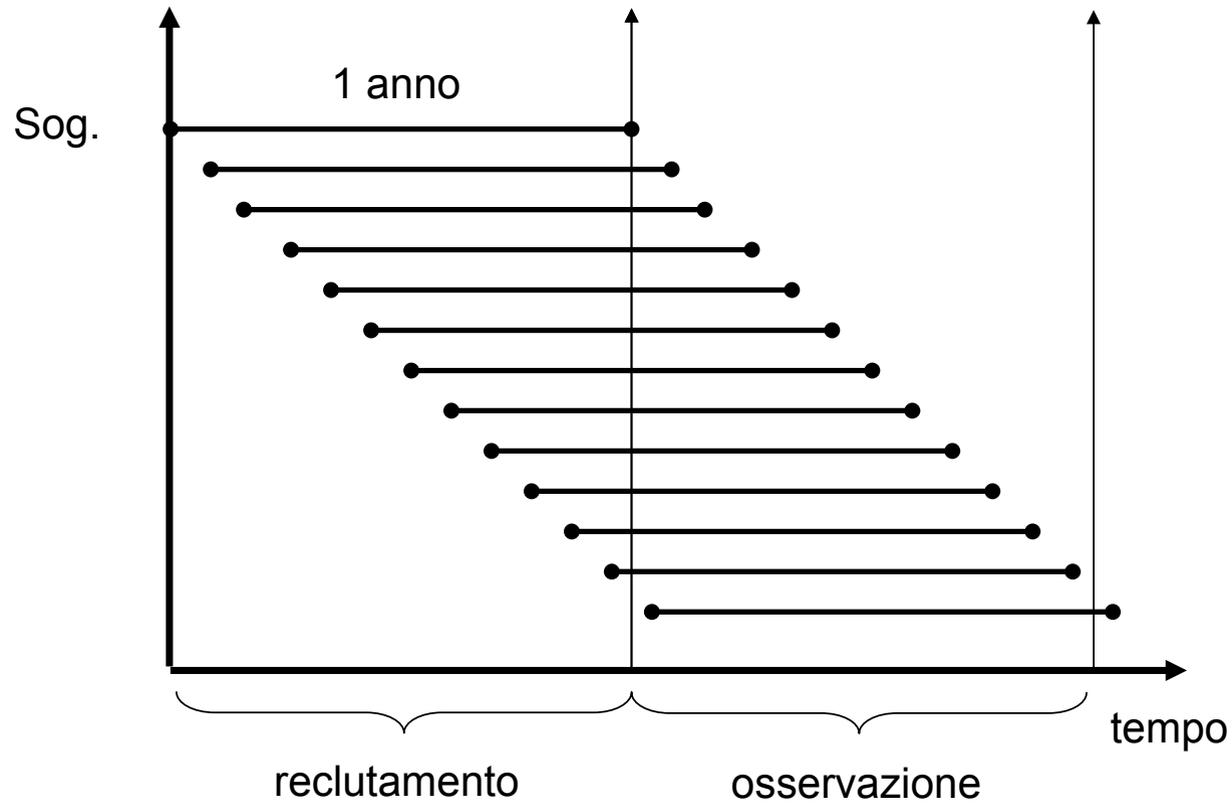
# Analisi della performance assistenziale & terapeutica

Criteri generali del modello:

1. Valutazione di insieme su gruppi selezionati di soggetti con caratteristiche omogenee
2. Unità organizzativa in valutazione = dipartimento
3. Soggetti in valutazione: clienti in trattamento ambulatoriale (farmacologico ecc.), semiresidenziale e residenziale
4. Tempo di osservazione:
  - primo modello - proporzionato alla storia naturale della dipendenza (5- 10 anni) (!!!!!!!)
  - Secondo modello - uno o due anni (vedi modello)
5. L'outcome viene analizzato come scostamento della situazione clinica al t2 dal t1. ??????

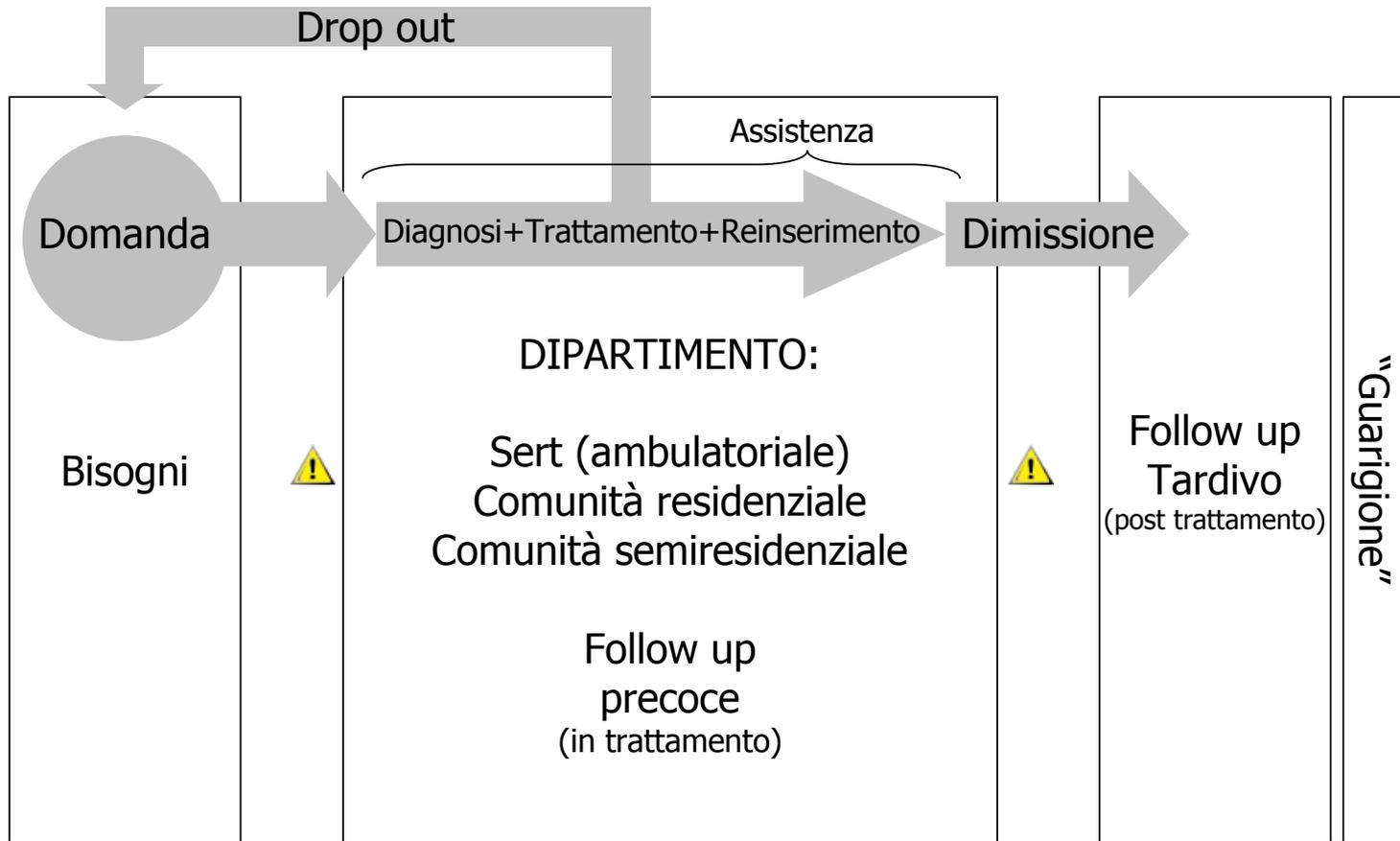


# Tempo di osservazione



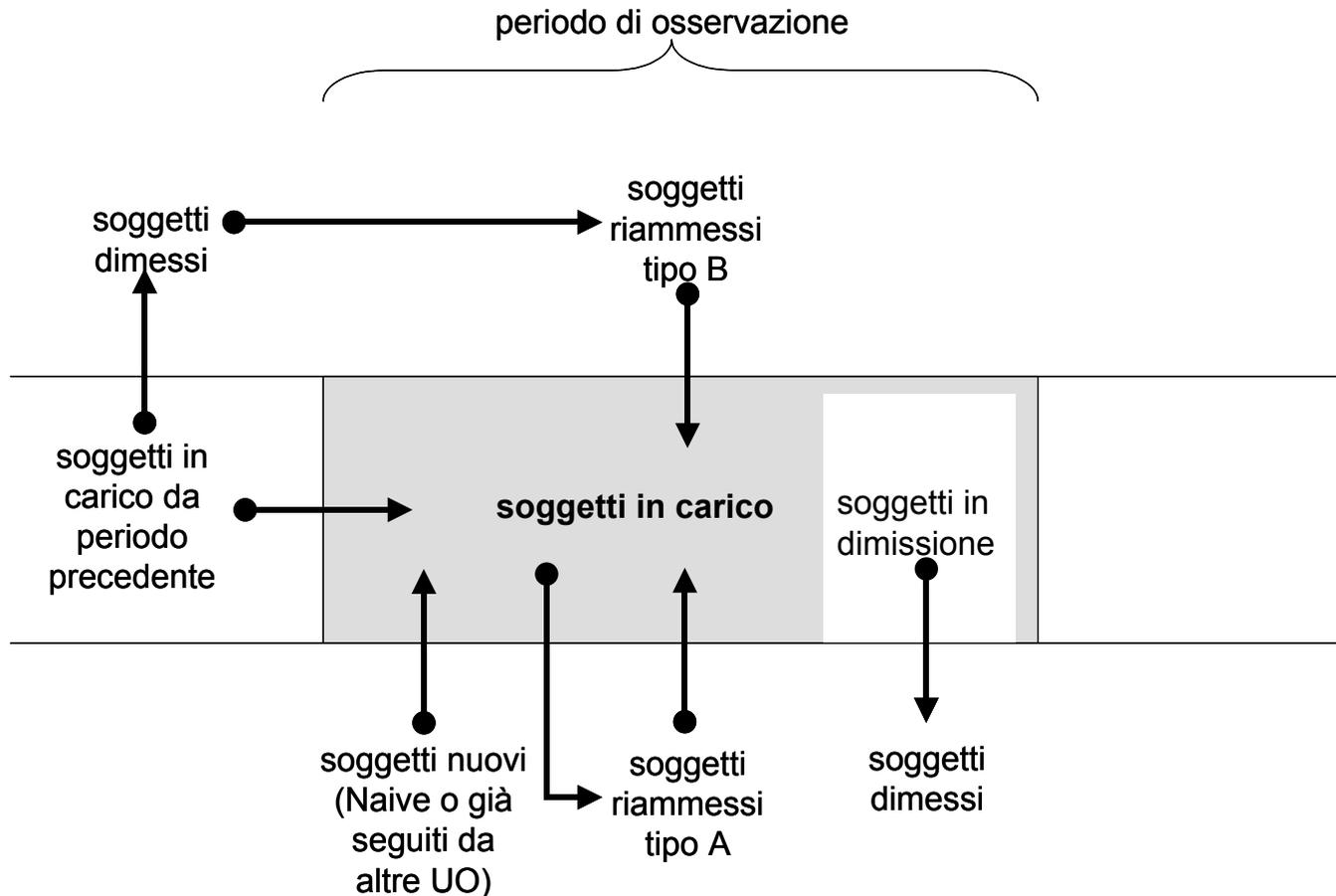


# Modello osservazionale





# Movimento Clienti





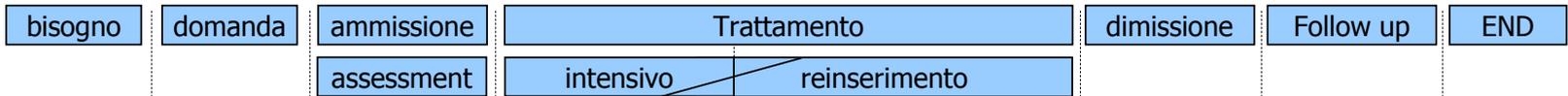
# 5 macrodimensioni nella valutazione della performance assistenziale e terapeutica

(valutazione contemporanea)

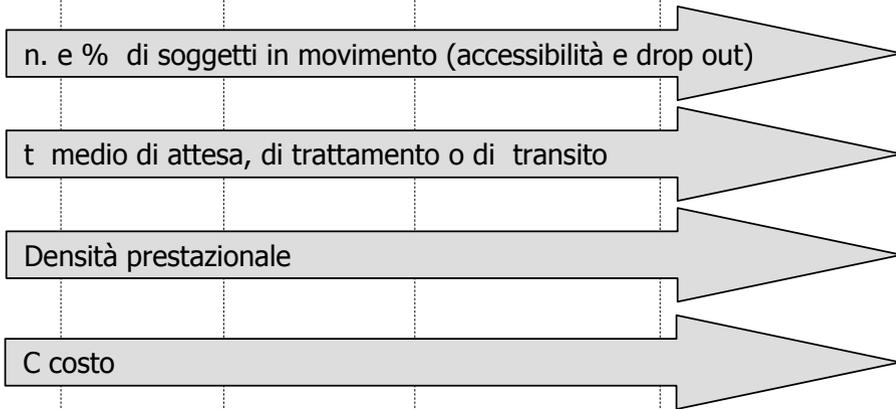




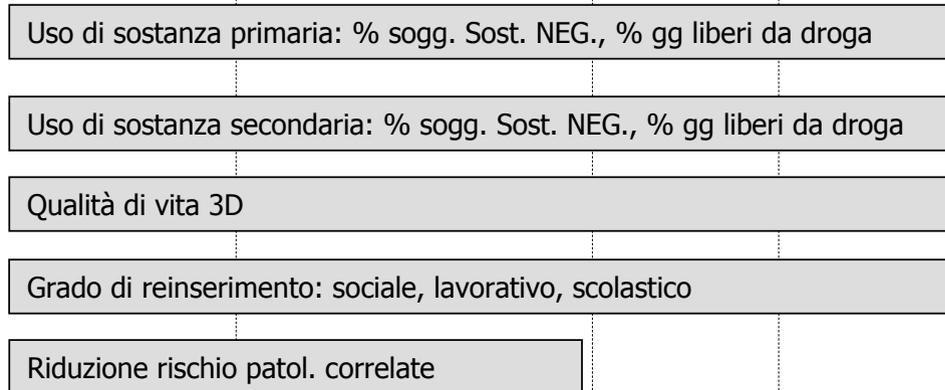
# Modello osservazionale: processo assistenziale & terapeutico e indicatori



## INDICATORI di EFFICENZA

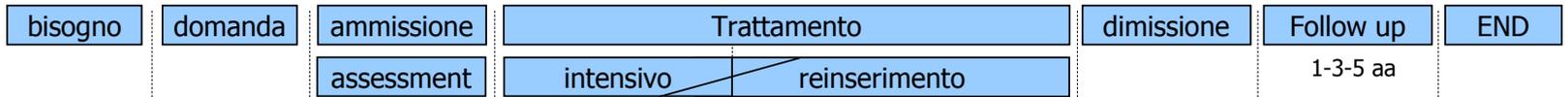


## INDICATORI di EFFICACIA



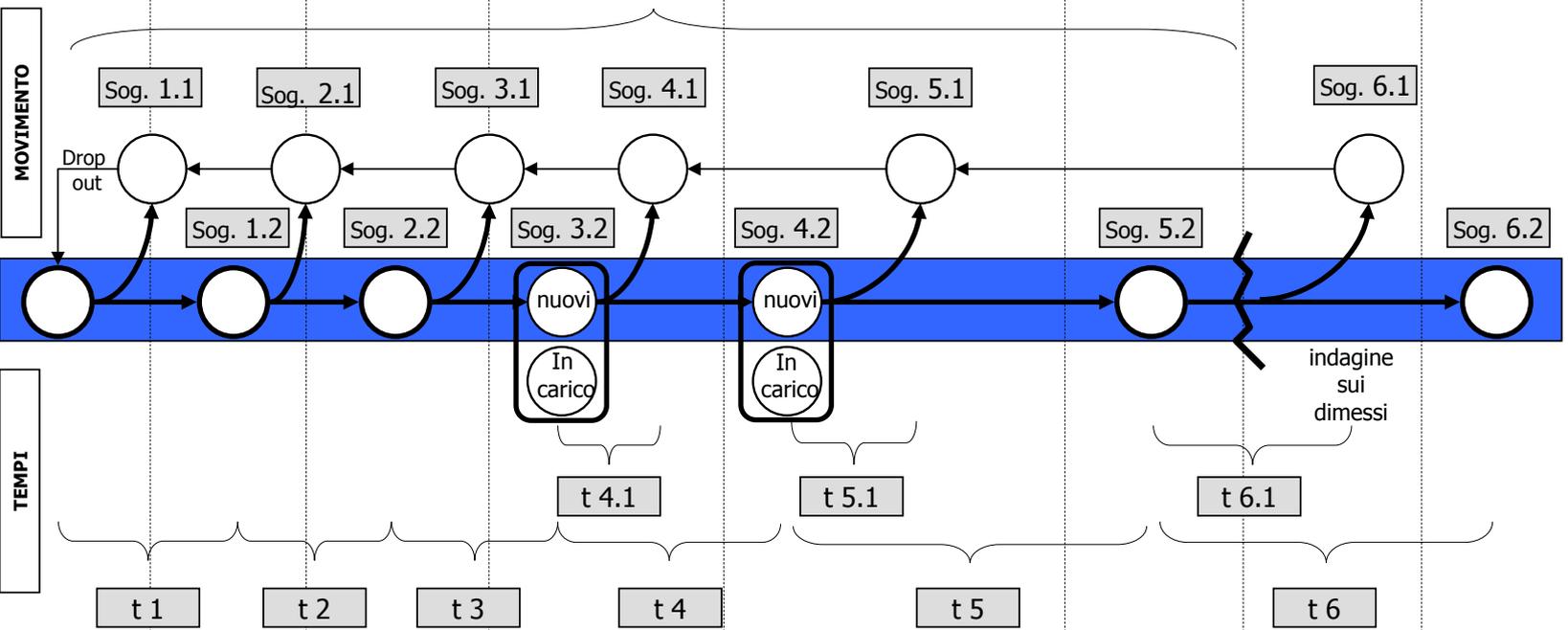


# Modello osservazionale: processo assistenziale/terapeutico e indicatori



## INDICATORI di EFFICENZA

t di osservazione = 1 anno



## INDICATORI di EFFICACIA

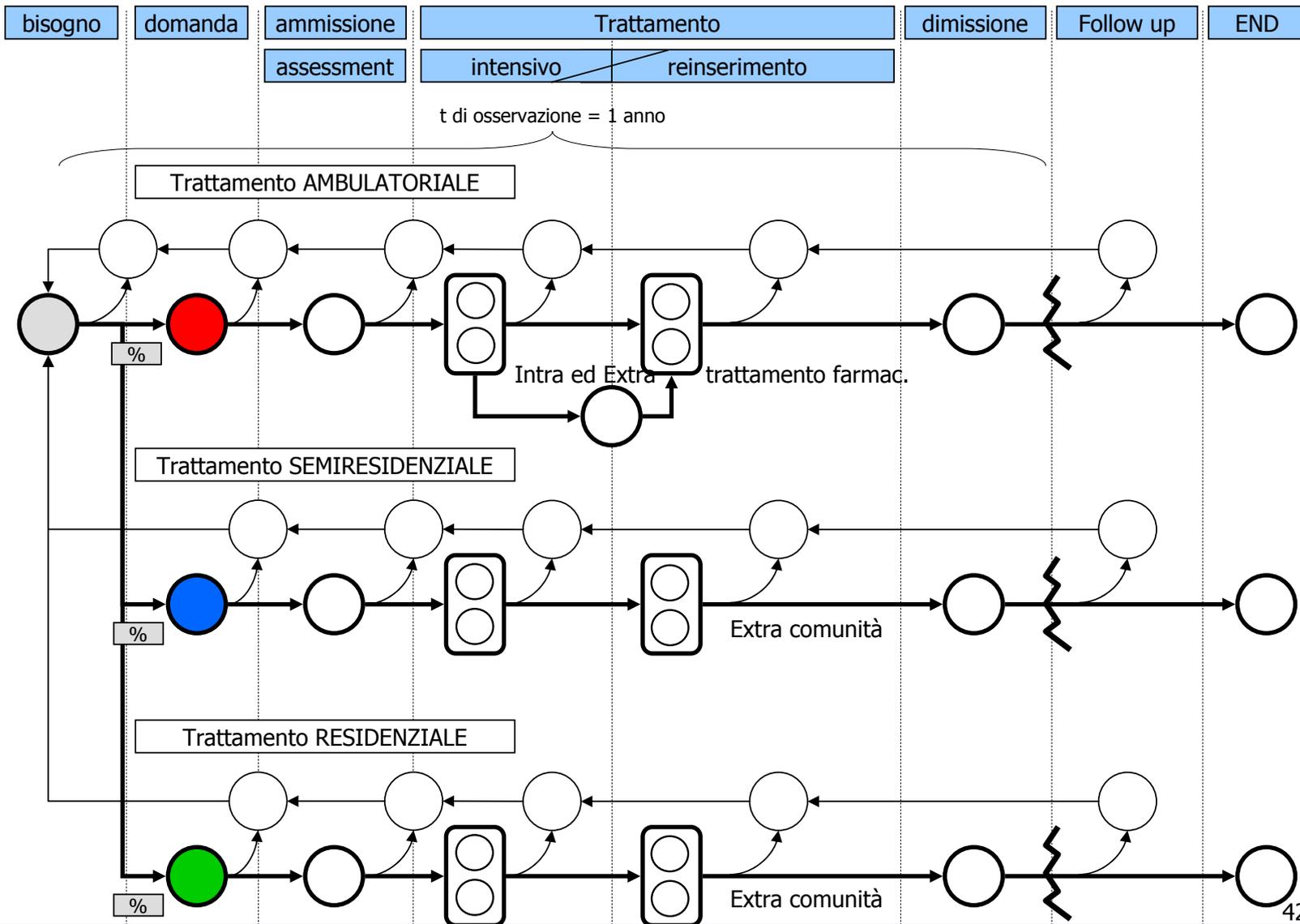
t 7

Uso di sostanza : % sogg. Sost. NEG., % gg liberi da droga  
Qualità di vita 3D  
Grado di reinserimento: sociale, lavorativo, scolastico  
Riduzione rischio patol. Correlate  
\* Grado di gravità all'ingresso

t1-t2=Δ



# Modello osservazionale: DIFFERENZIAZIONE PER UNITA' OPERATIVE del DIPARTIMENTO DELLE DIPENDENZE





## TABELLA DEGLI INDICATORI di efficienza

N	INDICATORE	Specifiche	Sert	Comunità Semired.	Comunità Residenziale	DIPARTIMENTO
	Sog. 1.1 (n. %)	Sogg. TD stimati sul territorio	/	/	/	
Ammissione	Sog. 1.2	Sogg. Che esprimono una domanda di trattamento				
	t1	T dalla prima assunzione al primo accesso				
	Sog. 2.1	Sogg. Non ammessi alla valutazione				
	Sog. 2.2	Sogg. Ammessi alla valutazione (fase di intake)				
Trattamento intensivo	t2	T di attesa all'intake				
	Sog. 3.1	Sogg. Non ammessi al trattamento				
	Sog. 3.2	Sogg. in trattamento (nouvi e già in carico)				
	t3	T di attesa entrata in trattamento				
	Sog. 4.1	Sogg. Usciti dal trattamento				
Reinserimento	t4.1	T di uscita precoce dal trattamento				
	Sog. 4.2	Sogg. in reinserimento (nouvi e già in carico)				
	t4	T di entrata in reinserimento				
	Sog. 5.1	Sogg. Usciti dal reinserimento				
Follow up	Sog. 5.2	Sogg. Dimessi				
	t5	T di reinserimento (durata)				
	Sog. 6.1	Sogg. Ricaduta				
	t6.1	T di ricaduta				
	Sog. 6.2	Sogg. Guariti				
	t6	T di valutazione STD follow up (5aa)				
	t7	T di trattamento totale				



## TABELLA DEGLI INDICATORI di efficacia

N. FASE	INDICATORE	Sert	Comunità Semired.	Comunità Residen.	DIPARTIMENTO
Trattamento intensivo  <i>Tempo medio:</i>	<b>Grado di gravità media all'ingresso</b>				
	Uso di sostanza : % sogg. Sost. NEG., gg liberi da droga/tot gg assistenza erogati				
	Qualità di vita 3D				
	Grado di reinserimento: sociale			/	
	Grado di reinserimento: lavorativo o scolastico			/	
	Riduzione rischio patol. correlate				
Trattamento intensivo + reinserimento  <i>Tempo medio:</i>	Uso di sostanza : % sogg. Sost. NEG., gg liberi da droga/tot gg assistenza erogati			/	
	Qualità di vita 3D			/	
	Grado di reinserimento: sociale			/	
	Grado di reinserimento: lavorativo o scolastico			/	
		Riduzione rischio patol. correlate			/
Reinserimento  <i>Tempo medio:</i>	Uso di sostanza : % sogg. Sost. NEG., gg liberi da droga/tot gg assistenza erogati				
	Qualità di vita 3D				
	Grado di reinserimento: sociale				
	Grado di reinserimento: lavorativo o scolastico				
		Riduzione rischio patol. correlate			
Follow up  <i>Tempo medio:</i>	Uso di sostanza : % sogg. Sost. NEG., gg liberi da droga/tot gg assistenza erogati				
	Qualità di vita 3D				
	Grado di reinserimento: sociale				
	Grado di reinserimento: lavorativo o scolastico				



## ALTRI INDICATORI PROXY di efficacia

N. FASE	INDICATORE	Sert	Comunità Semired.	Comunità Residen.	DIPARTIMENTO
Trattamento intensivo					
Trattamento intensivo + reinserimento	Social conformity				
	Grado di scolarità				
	Professionalità				
	Capacità relazionale				
	Autocontrollo				
Reinserimento	Social conformity				
	Grado di scolarità				
	Professionalità				
	Capacità relazionale				
	Autocontrollo				
Follow up					

# I 10 PRINCIPI per i sistemi di **assessment** del'outcome

Giovanni Serpelloni



Dipartimento delle Dipendenze



# i 10 principi sulla valutazione

- 1. INDECLINABILITA'**: Valutare i costi generati, i processi utilizzati, le prestazioni erogate e gli esiti dei trattamenti e degli interventi è necessario ed indeclinabile (no optional)
- 2. GLOBALITA'**: La valutazione deve essere contemporanea e costante su 4 aspetti fondamentali: risultati di salute dell'intervento, prestazioni erogate (qualità e densità), processi, costi
- 3. STD DI ECCELLENZA**: La valutazione deve essere comparata con standard predefiniti e concordati come di eccellenza (chiarezza di ciò che viene considerato "ottimo")
- 4. VINCOLANTE PER OPERARE**: Organizzazioni che non sono in grado di valutare costantemente i propri effetti sulle persone (efficacia e sicurezza) non possono essere autorizzate al funzionamento ed accreditate (Sert e Comunità ter.)



## i 10 principi sulla valutazione

5. **APPROCCIO QUALITY ORIENTED:** Per poter attuare sistemi di valutazione è necessario che vi sia un orientamento dell'organizzazione attuando un approccio di Quality Management e la presenza di sistemi informativi che permettano trasparenza, intelligibilità e tempestività di osservazione per assicurare feedback correttivi rapidi
6. **ORIENTAMENTO SCIENTIFICO:** Per costruire organizzazioni impostate alla "Good Clinical Practice" è necessario partire e condividere all'interno del dipartimento un approccio "evidence based", scientificamente orientato
7. **VALUTARE L'ATTIVITA' DELL'INTERO DIPARTIMENTO:** La valutazione deve riguardare tutte le U.O. appartenenti al sistema e rientranti nella "catena produttiva" di risposta ai bisogni del territorio → valutare l'efficacia dell'intero sistema dipartimentale nella risposta ai vari livelli di bisogno



# i 10 principi sulla valutazione

- 8. CONTINUITA' E ADEGUATEZZA:** Ogni U.O. deve avere un proprio sistema di valutazione, coerente e simmetrico con quello delle altre U.O. del dipartimento, che espliciti criteri di inclusione, di cambio di trattamento, di dimissione → monitoraggio continuo della continuità assistenziale ed adeguatezza dei trattamenti
  
- 9. VALUTARE NEL TEMPO:** La valutazione degli esiti deve prevedere tre tipi di follow – up:
  - Durante il trattamento (breve-medio termine)
  - Durante il reinserimento (medio termine)
  - Dopo il reinserimento (lungo termine)
  
- 10. ACCREDITAMENTO:** possedere un sistema di valutazione è un prerequisito richiesto per l'accREDITamento. Le regioni devono possedere un sistema di accREDITamento orientato ai principi precedenti.



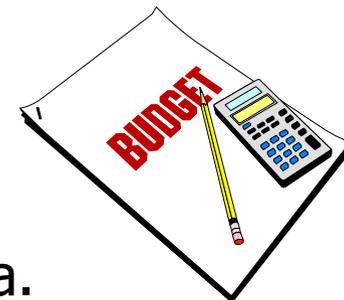
# BUDGET: i 5 ingredienti fondamentali





# DEFINIZIONI

## Budget



E' un "meccanismo operativo" dell'azienda.

Strumento utile alla gestione operativa che rende trasparente gli obiettivi da raggiungere e l'allocazione delle risorse

Il budget quindi definisce obiettivi, espressi in termini di risultati attesi quantificati da conseguire e di risorse correlate

Strumento di programmazione e controllo di breve periodo (1 anno) con verifiche intermedie finalizzate all'attivazione precoce di eventuali azioni correttive



# Esempio struttura scheda di budget: MODULARE PER ATTIVITA' CORRENTI (Jaser)

**5. RISORSE - input**

**4. Obiettivi contenimento spesa**

**3. Obiettivi di Esito - OUTCOME**

**2. Obiettivi Prestazionali - OUTPUT**

**1. Obiettivi Organizzativi:**

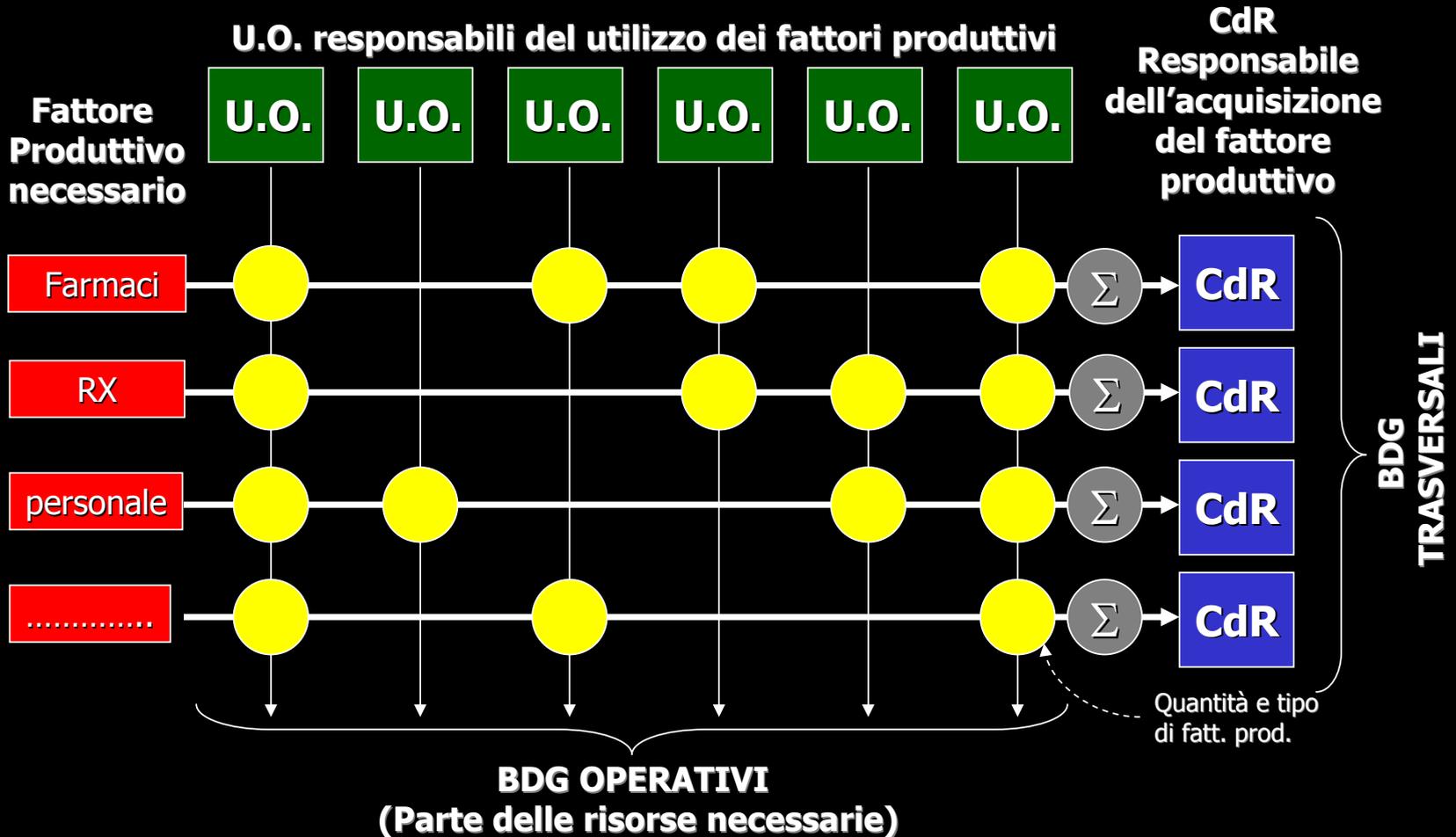
- Nuovi assetti
- coordinamento con altre strutture sovraordinate
- coordinamento con altre strutture peer to peer
- adesione ai processi STD

**Obiettivi Qualità** (condizioni di cessione ed immagine):

- Tempi di attesa
- Management clinico e relazionale
- .....



# Modello dei BDG trasversali





Rapporto tra  
**BUDGET & SISTEMI  
INCENTIVANTI**

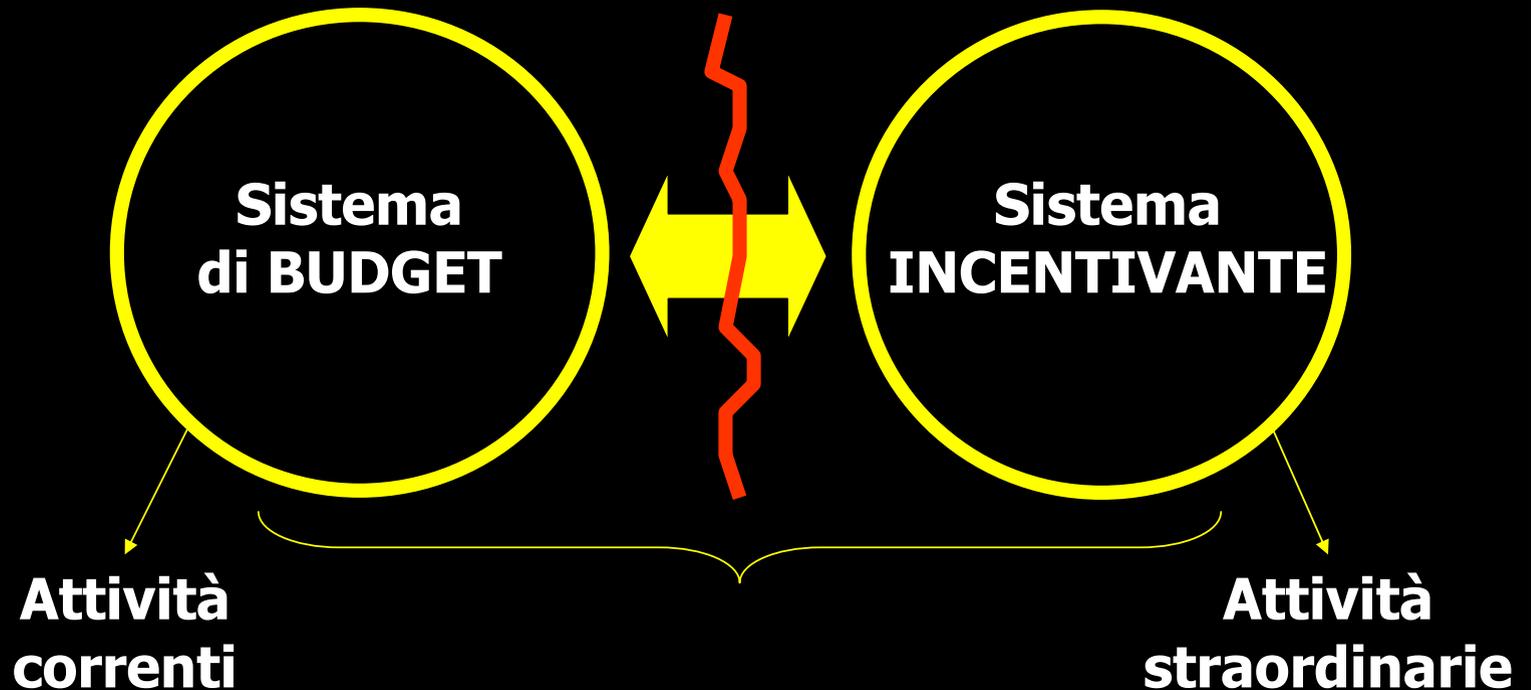


# PRINCIPIO DI BASE





# PERCHE'?



**EFFETTO NEGATIVO  
SULLA MOTIVAZIONE AL  
LAVORO CORRENTE**



# SISTEMA INCENTIVANTE di retribuzione: alcuni principi

- Il sistema di programmazione e controllo (budget OPERATIVO) definisce obiettivi che devono essere raggiunti indipendentemente dagli incentivi (budget degli INCENTIVI)
- Si sconsiglia di agganciare il sistema di budget OPERATIVO ai sistemi incentivanti in quanto potrebbe accadere che le unità operative lavorino solo e relazione al raggiungimento di obiettivi in grado di fornire incentivi economici e non " salute aggiunta " per il paziente



# OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE

## Sistema di BUDGET

### 1 Obiettivi di BASE LINE

Obiettivi dovuti che devono essere raggiunti indipendentemente dagli incentivi, sulla base della retribuzione standard (stipendio base). Obiettivi ottenibili con il massimo impegno in condizioni standard

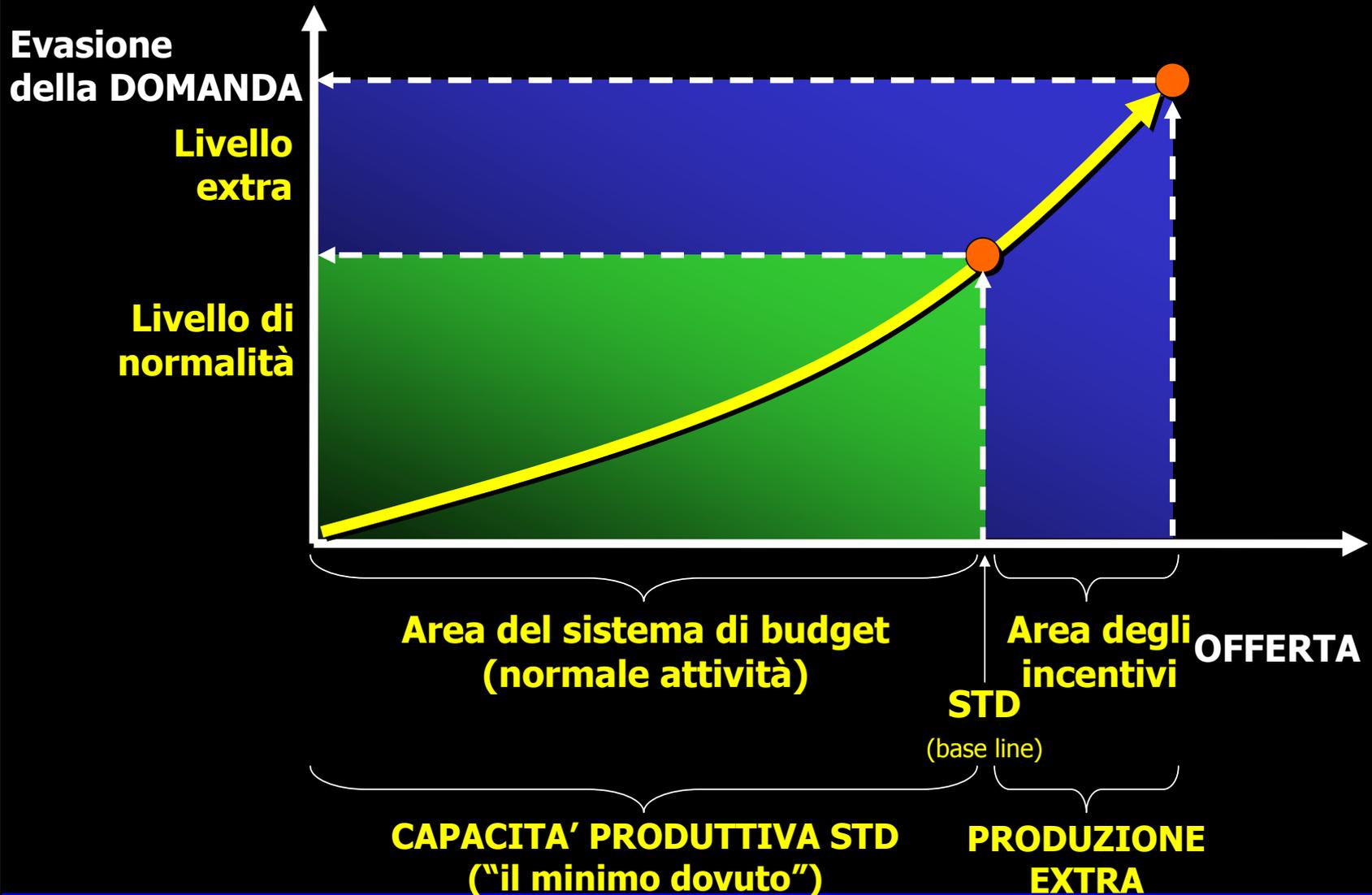
## Sistema INCENTIVANTE

### 2 Obiettivi BASE LINE **EXTRA**

Obiettivi ulteriori ottenibili con impegni aggiuntivi oltre al "dovuto" e che dovrebbero essere incentivati con retribuzioni aggiuntive oltre allo stipendio base



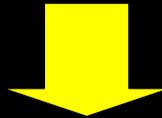
# BUDGET & SISTEMI INCENTIVANTI





# BUDGET & SISTEMI INCENTIVANTI

**RISORSE**  
(volume e tipologia)



**CAPACITA' PRODUTTIVA  
CONSEQUENTE**



**NORMALE**  
("il minimo dovuto")

**budget  
operativo**

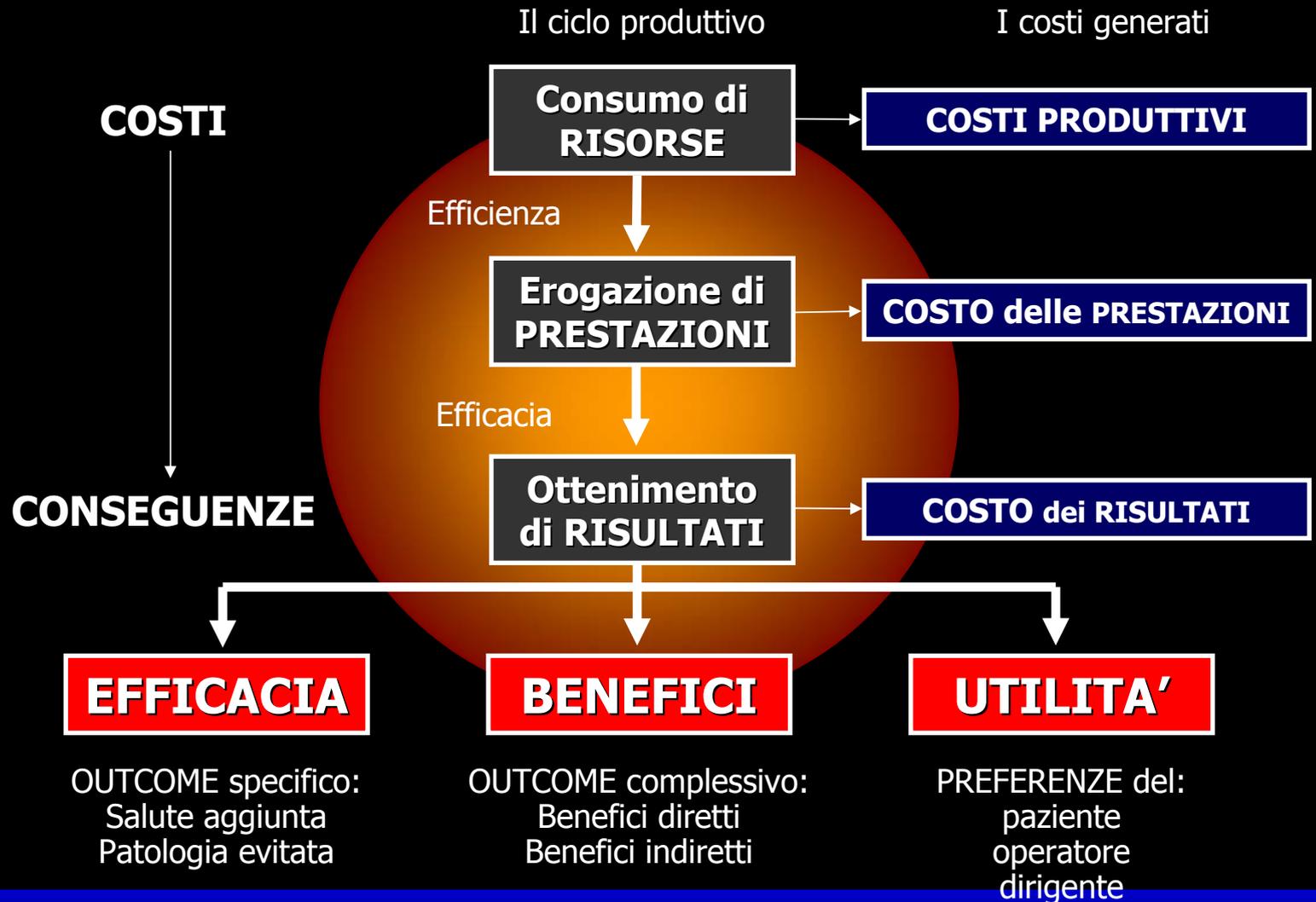


**STRAORDINARIA**  
("l'extra")

**budget degli  
incentivi**

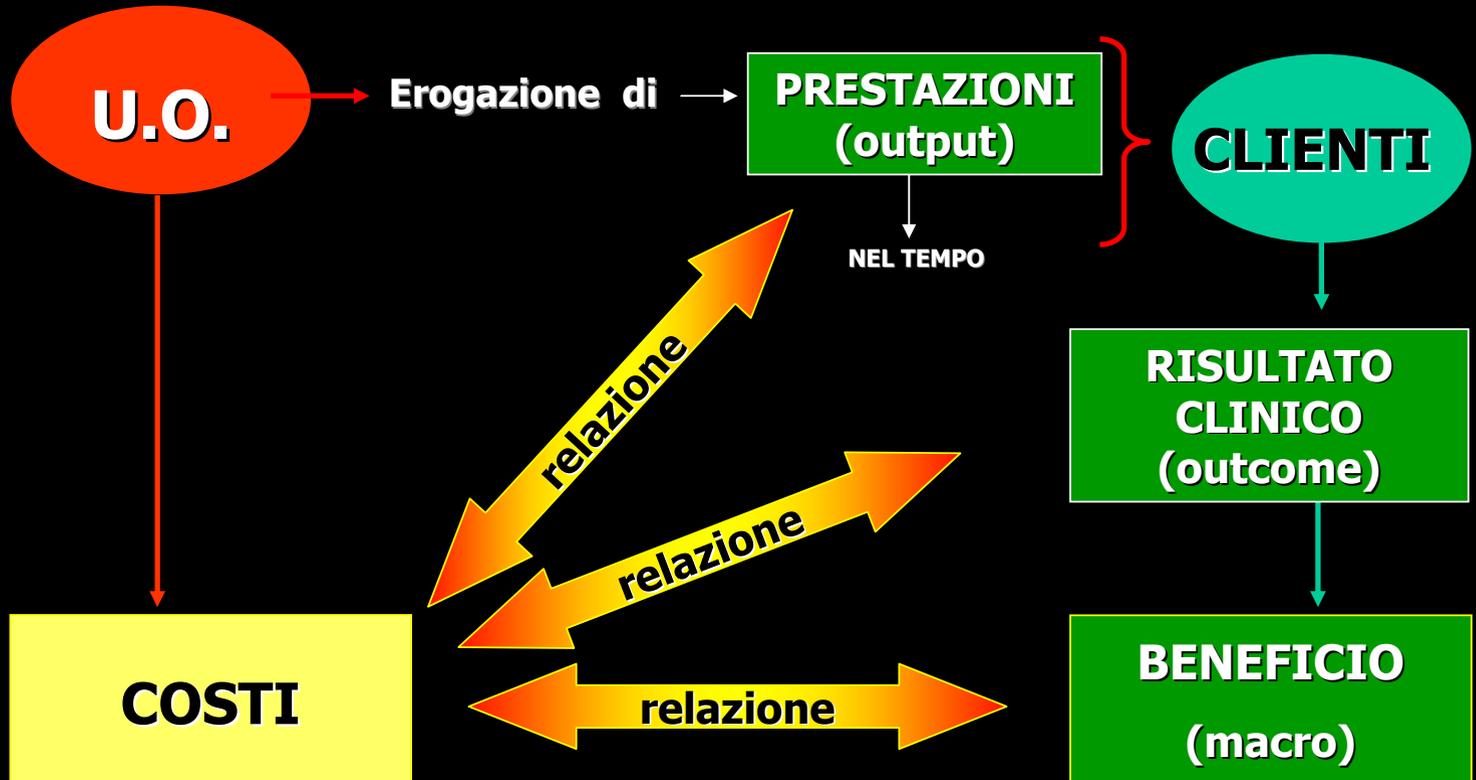


# SISTEMA PRODUTTIVO E ANALISI DEI COSTI





# APPROCCIO PRAGMATICO





# IL PANNELLO DEGLI INDICATORI

**COSTI**



**BENEFICI**



# ANALISI DEI COSTI E BENEFICI:

## 1. PANNEL RIASSUNTIVO DEGLI INDICATORI

per la

comparazione tra unità operative

Valutazione  
quantitativa  
primaria

n.	INDICATORI DEI Costi Interessanti	U.O.	Media REGIONE	DELTA
<b>A INDICATORI DI COSTO GREZZO DELLE RISORSE</b>				
1	Costo Globale Grezzo / die dell'U.O.			
2	Costo Globale Grezzo / soggetto assistito			
3	Costo Globale Grezzo / giornata di assistenza erogata			
<b>B INDICATORI DI COSTO DELLE PRESTAZIONI</b>				
1	Costo Personale (per Medici, psicologi, Ass. sociali, I.P., Educatori, Amministrativo, Tecnico, Altro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo totale aa</li> <li>• Proporzione %</li> <li>• Costo medio/die</li> <li>• Costo medio prestazione spec.</li> </ul>		
<b>C INDICATORI DI COSTO DEI RISULTATI (outcome clinico)</b>				
1	Costo Assistenza Efficace / die (gg con morf. NEG)			
2	Scostamenti % dal costo medio U.O. / die (per singoli paz.)			
3	Indice di OUTCOME-Performance (gg m - attesi/gg m - osservati)			



# ANALISI DEI COSTI E BENEFICI:

## 2. PANNEL RIASSUNTIVO DEGLI INDICATORI

comparazione tra unità operative

per la

Valutazione  
qualitativa  
e di  
supporto  
all'analisi

n.	INDICATORI DI SUPPORTO ALL'ANALISI	U.O.	Media REGIONE	DELTA
<b>a</b>	<b>INDICATORI DI DENSITA' PRESTAZIONALE</b>			
1	n. Medio di prestazioni aa /PAZIENTE			
	P/S = P ss aa			
	- mediche			
	- Psicologiche			
	- infermieristiche			
	- Sociali .....			
2	n. Medio di prestazioni/ giorno TERAPIA			
	P/G = P gg ss			
	- mediche			
	- Psicologiche			
	- infermieristiche			
	- Sociali .....			
3	TEMPO Medio di TRATTAMENTO/PAZIENTE nell'ANNO			
	G/S = G ss aa			
<b>b</b>	<b>RAPPORTO costo globale grezzo U.O./costi prevenzione e ricerca</b>			



# ANALISI DEI COSTI E BENEFICI:

## 3. PANNEL RIASSUNTIVO DEGLI INDICATORI

per la comparazione tra unità operative

n.	<b>INDICATORI DI BENEFICIO DIRETTO</b>	U.O.	Media REGIONE	DELTA
<b>A</b>	<b>INDICATORI DI BENEFICIO per l'U.O./AA</b>			
1	SRD* totale Osservata/aa			
2	SRD totale Attesa/aa			
3	Indice di BENEFIT-Performance			
<b>B</b>	<b>INDICATORI DI BENEFICIO per SOGGETTO/AA</b>			
1	SRD media osservata per soggetto/aa			
<b>C</b>	<b>RAPPORTO COSTO/BENEFICIO (media die./aa)</b>			

\* SRE = spesa risparmiata per l'acquisto di droga



# CONCLUSIONI



DIPARTIMENTO DELLE DIPENDENZE

**mFp**

QUALITY MANAGEMENT

[www.dronet.org](http://www.dronet.org)

REGIONE DEL VENETO - Ideazione e realizzazione a cura di: G. Serpelloni, C. Bettero, D. Gibbin, E. Ancona

MAIN LIST

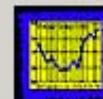
- **Gestione per processi**
  - ▣ Anagrafica e movimenti clien
  - ▣ Gestione Clinica
  - ▣ Gestione Operativa
  - ▣ Controllo di Gestione
- **Cartella clinica**
  - ▣ Anagrafica
  - ▣ Anamnesi
  - ▣ Diario clinico
  - ▣ Epicrisi
  - ▣ Lista
  - ▣ Esame
  - ▣ Assestm

Gestione per processi

**Il "sistema nervoso" del dipartimento**



Gestione Operativa



Controllo di Gestione



Gestione Sistema



Glossario e Linee Guida



Logic Main Power



Presentazione del Sistema

CHIUDI



# OUTCOME

**VALUTAZIONE  
DEGLI ESITI**

Sistema per la valutazione  
degli esiti dei trattamenti

## FUNZIONI

1. VALUTAZIONE USO DI SOSTANZE
2. QUALITA' DI VITA
3. PERFORMANCE PSICO-SOCIALE
4. INCIDENZA PATOLOGIE CORRELATE

IDEAZIONE: Giovanni Serpelloni (Ver. 0.2 – 1999)  
ANALISI E SVILUPPO: G. Serpelloni, C. Bettero  
PROGRAMMAZIONE: C. Bettero  
REVISIONE CONTENUTISTICA:

CONTINUA

# TIPI DI VALUTAZIONE

**1**

**INDIVIDUALE**



**2**

**DI INSIEME**



# Valutazione INDIVIDUALE

## Valutazione Outcome

Valutazione dell'outcome: impostare le due date per il confronto (t1, t2); verranno presi in considerazione i dati nell'arco dei due mesi precedenti a ciascuna data.

Cliente	<input type="text" value="AAAAA AAA"/>
Data primo controllo	<input type="text" value="sabato 20 aprile 2002"/>
Data secondo controllo	<input type="text" value="lunedì 4 marzo 2002"/>

### CONTROLLO DEI DATI DI INPUT

1	Sostanze primaria e secondaria in anagrafica	DATI PRESENTI
2	Analisi urine per le sostanze primaria, secondarie, alcool, benzodiaz. (t1)	DATI PRESENTI
3	Analisi urine per le sostanze primaria, secondarie, alcool, benzodiaz. (t2)	DATI PRESENTI
4	SSAS nel periodo t1 (data primo controllo - 60gg)	DATI INCOMPLETI
5	SSAS nel periodo t2 (data secondo controllo - 60gg)	DATI INCOMPLETI
6	CBE nel periodo t1 (data primo controllo - 60gg)	DATI PRESENTI
7	CBE nel periodo t2 (data secondo controllo - 60gg)	DATI PRESENTI



ESEGUI CONTROLLO



CHIUDI

Log creazione outcome - problemi riscontrati nell'elaborazione

Avvertimento: Il cliente/paziente selezionato non ha eseguito esami per la sostanza 'Alcool' nel periodo iniziale.

Avvertimento: Il cliente/paziente selezionato non ha eseguito esami per la sostanza 'Benzodiazepine' nel periodo iniziale.

Avvertimento: Non sono stati somministrati SSAS al cliente/paziente nel periodo iniziale.

Avvertimento: Non sono stati somministrati SSAS al cliente/paziente nel periodo finale.

Avvertimento: Non sono stati somministrati CBE al cliente/paziente nel periodo iniziale.

Avvertimento: Non sono stati somministrati CBE al cliente/paziente nel periodo iniziale.

# Valutazione INDIVIDUALE

Valutazione dell'outcome

## Valutazione dell'outcome

CLIENTE:

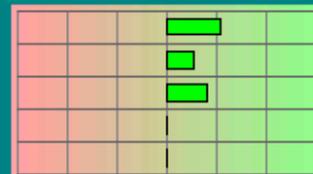
PERIODO DEL CONTROLLO DA:

A:

### A. USO DI SOSTANZE

droga primaria  
droga secondaria  
alcol  
farmaci sostitutivi illegali  
benzodiazepine

	t1	t2	delta % t1-t2
droga primaria	36	0	36
droga secondaria	18	0	18
alcol	27	0	27
farmaci sostitutivi illegali	0	0	0
benzodiazepine	0	0	0



QUOTA % DI OBIETTIVO RAGGIUNTO

Relativa Assoluta



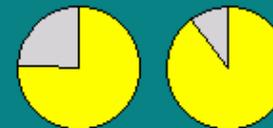
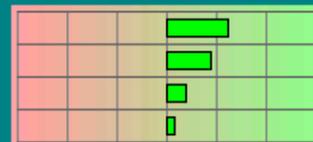
Quote obiettivo %

R	100
A	100
D	0

### B. PERFORMANCE PSICOSOCIALE

attività lavorativa/scolastica  
qualità della rete sociale  
relazioni familiari  
abitazione

	t1	t2	delta % t1-t2
attività lavorativa/scolastica	50	91	41
qualità della rete sociale	71	100	29
relazioni familiari	75	88	13
abitazione	75	80	5

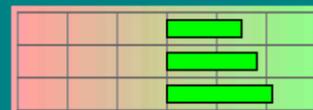


R	75
A	90
D	0

### C. QUALITA' DI VITA

social status  
clinical status  
perception

	t1	t2	delta % t1-t2
social status	30	80	50
clinical status	10	70	60
perception	5	75	70

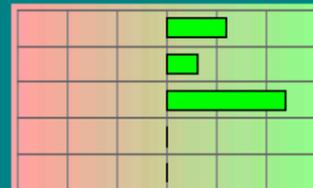


R	80
A	75
D	0

### D. PATOLOGIE CORRELATE

prevenzione rischio infettivo  
prevenzione rischio overdose  
compenso stato/pat.psich.

	t1	t2	delta % t1-t2
prevenzione rischio infettivo	30	70	40
prevenzione rischio overdose	20	40	20
compenso stato/pat.psich.	10	90	80



R	70
A	40
D	0

atti criminali  
prostituzione

atti criminali	0	0	0
prostituzione	0	0	0

Macroindicatori

Prestazioni erogate

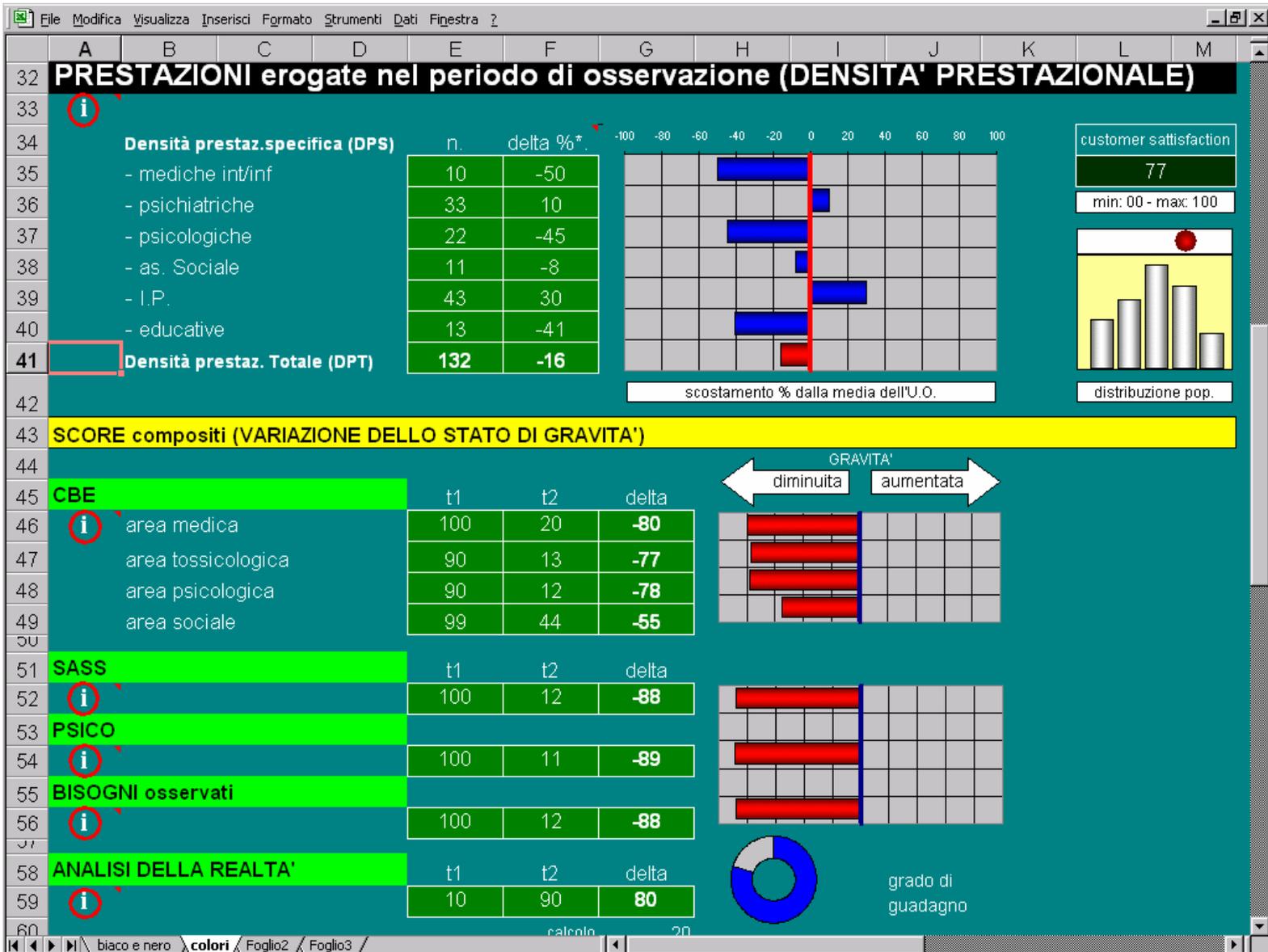
Score composti



STAMPA



CHIUDI



# Valutazione DI INSIEME

## Variabili di SELEZIONE

### del gruppo da valutare

**A**

- GRUPPO DI SOGGETTI
  - Tutti
  - In terapia metadonica
  - In terapia con Naltrexone
  - In terapia con Buprenorfina
  - Segnalati dalla Prefettura
  - Altro

**B**

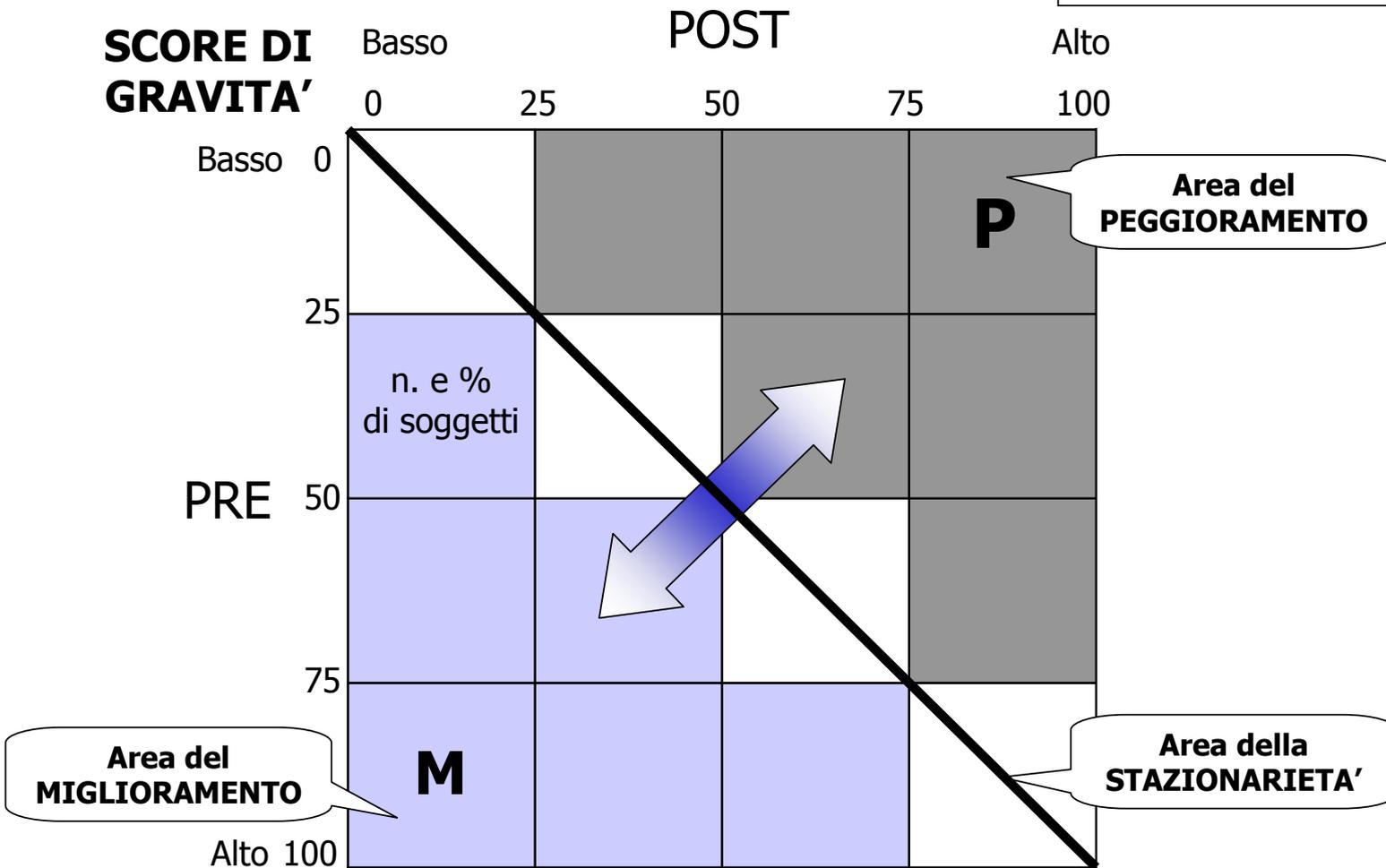
- PERIODO
  - Ultimi 3 mesi
  - Ultimi 6 mesi
  - Ultimi 9 mesi
  - Ultimi 12 mesi
  - Da:\_\_\_ a:\_\_\_

GRUPPO SELEZIONATO

**Valutazione DI INSIEME**  
**MATRICE EVOLUTIVA**

N. e %

- Casi in MIGLIORAMENTO
- Casi STAZIONARI
- Casi in PEGGIORAMENTO
- Casi TOTALI



# Valutazione DI INSIEME

## MATRICE EVOLUTIVA

### TABELLA SINTETICA

	N.	%	$\Delta x$	DURATA MEDIA DEL TRATTAMENTO	GRAVITA' CLINICA ALL'INGRESSO (score)
N. di SOGGETTI IN TRATTAMENTO			—		
N. Casi in MIGLIORAMENTO					
N. Casi STAZIONARI					
N. Casi in PEGGIORAMENTO					
N. Sogg. DROP OUT					

# Valutazione DI INSIEME

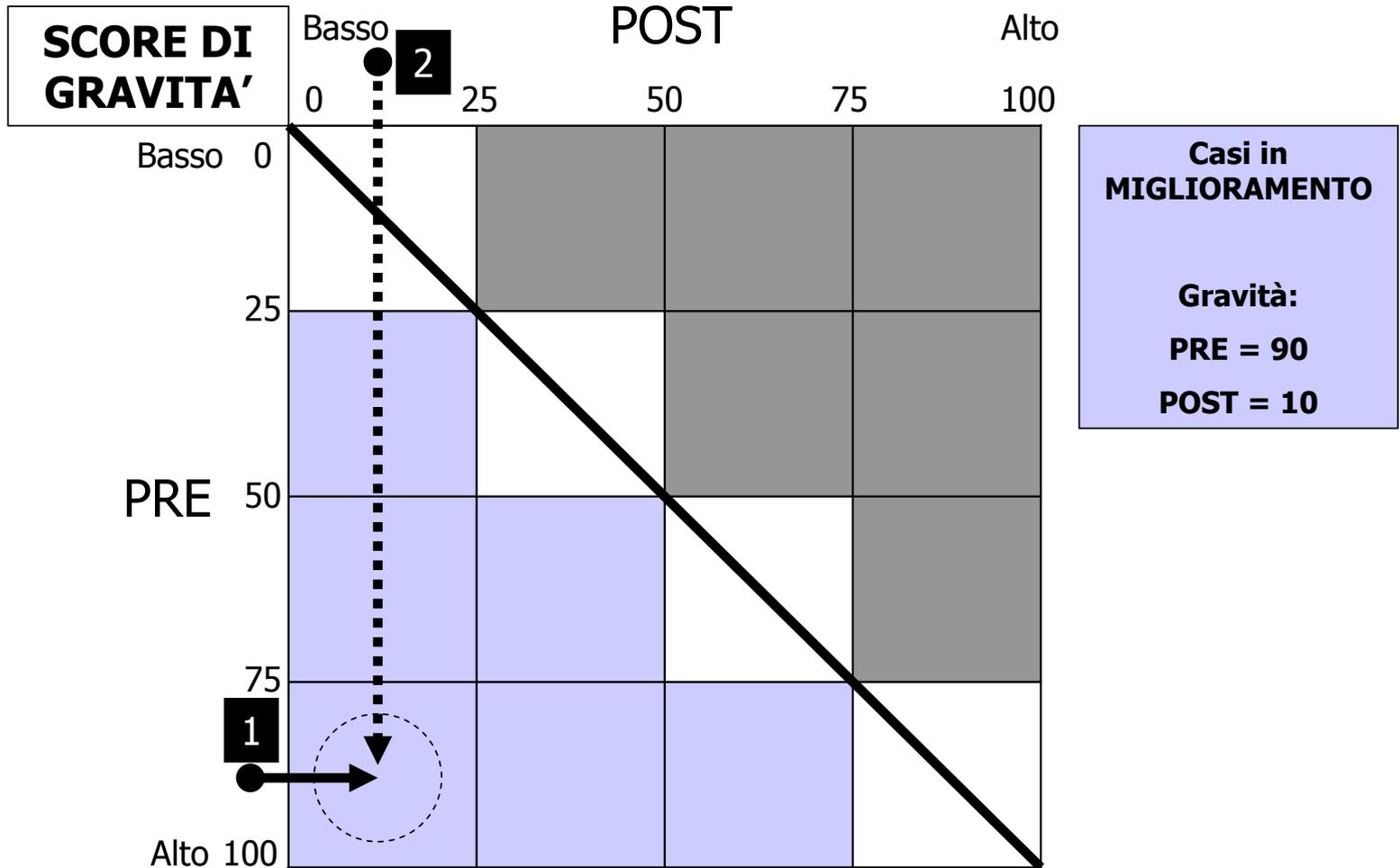
## MATRICE EVOLUTIVA

### TABELLA SINTETICA

AREA DI VALUTAZIONE:	N.	%	$\Delta x$ Pre-Post	<b>DURATA</b> MEDIA (gg) DEL TRATTAMENTO	<b>GRAVITA'</b> CLINICA ALL'INGRESSO (score)
N. di SOGGETTI IN TRATTAMENTO	150	100	—	200	89
N. Casi in MIGLIORAMENTO	75	50	60	221	72
N. Casi STAZIONARI	25	16.6	5	180	74
N. Casi in PEGGIORAMENTO	45	30	-20	110	88
N. Sogg. DROP OUT	5	3.4	—	87	83

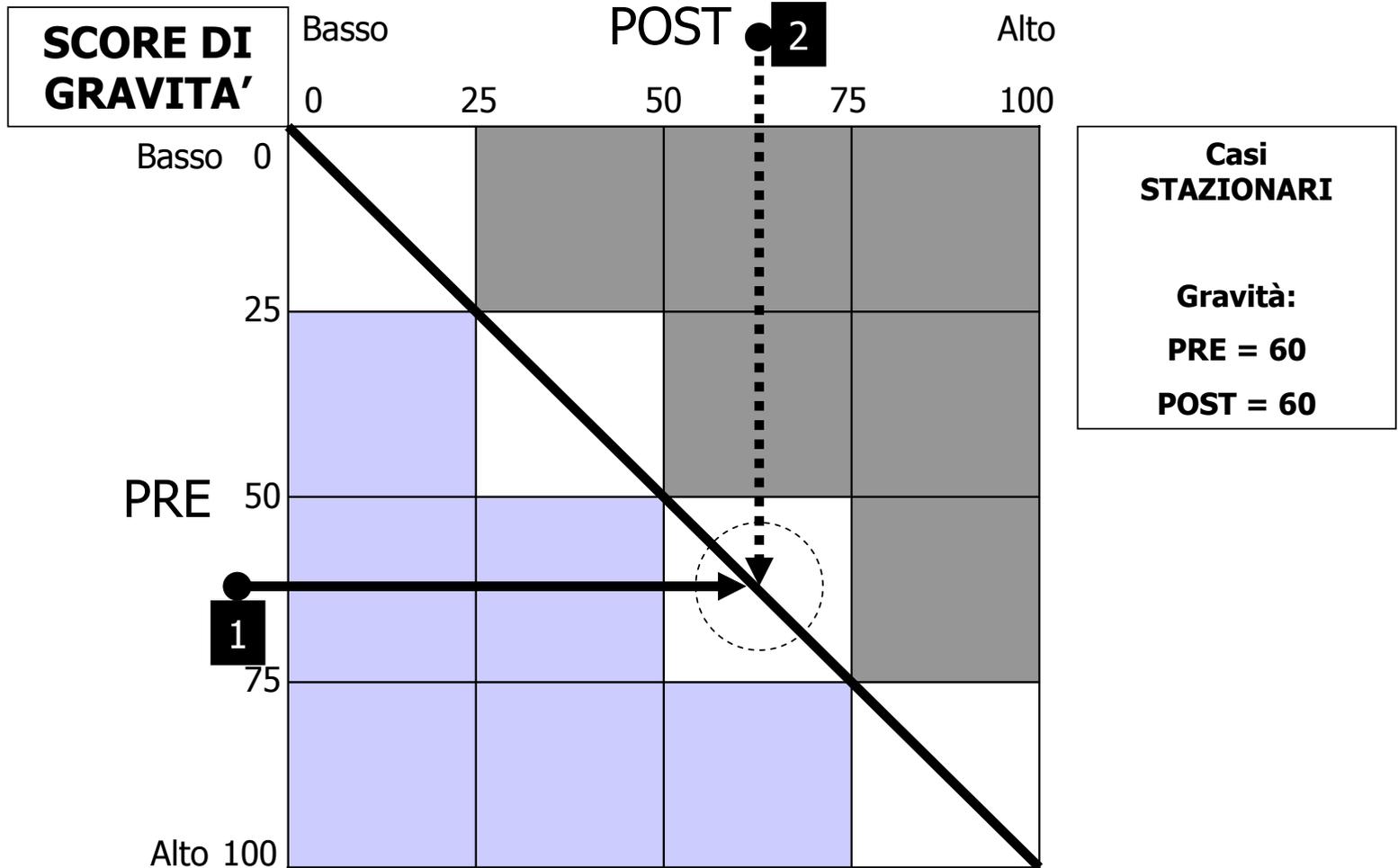
# Valutazione DI INSIEME

## MATRICE EVOLUTIVA



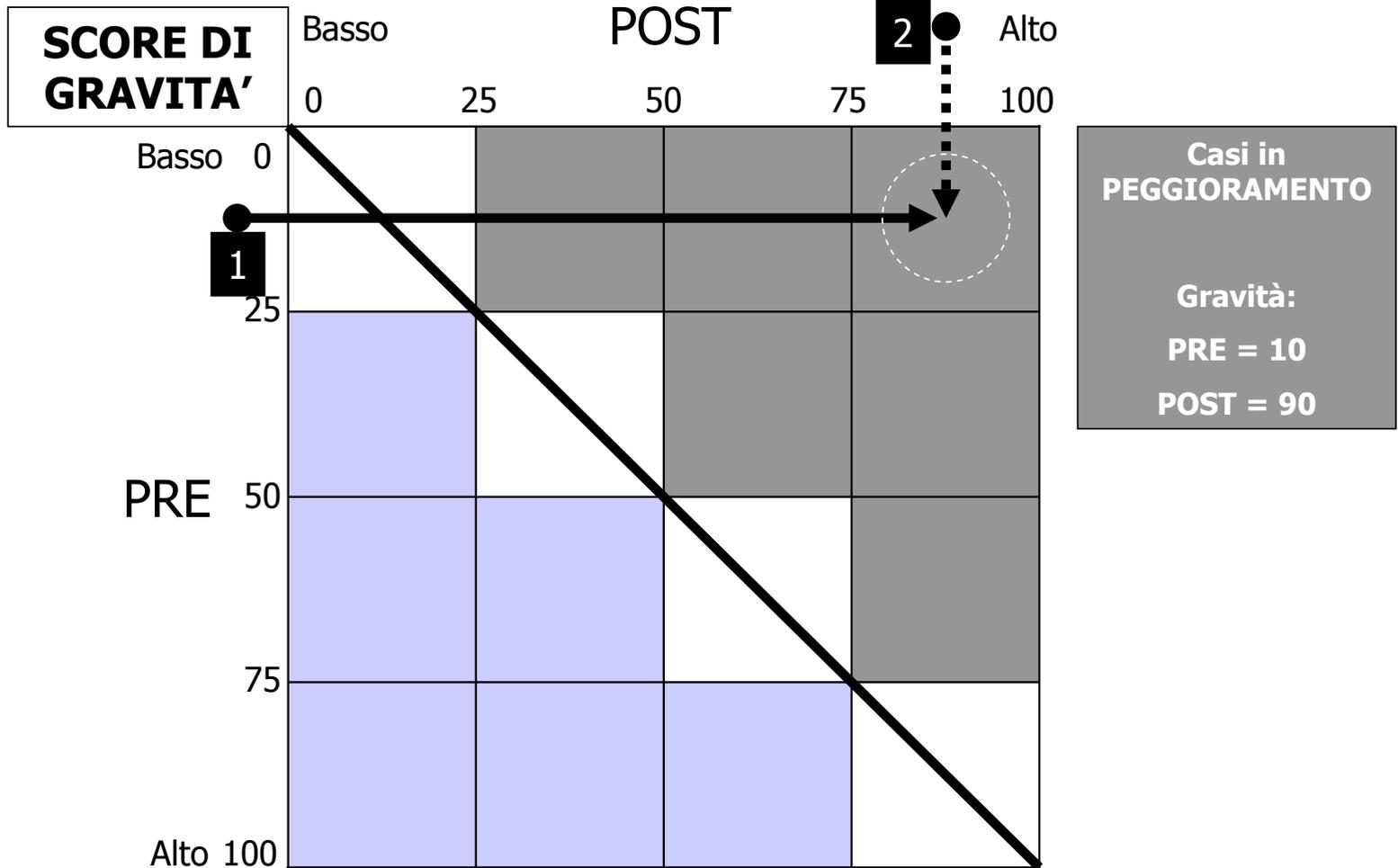
# Valutazione DI INSIEME

## MATRICE EVOLUTIVA



# Valutazione DI INSIEME

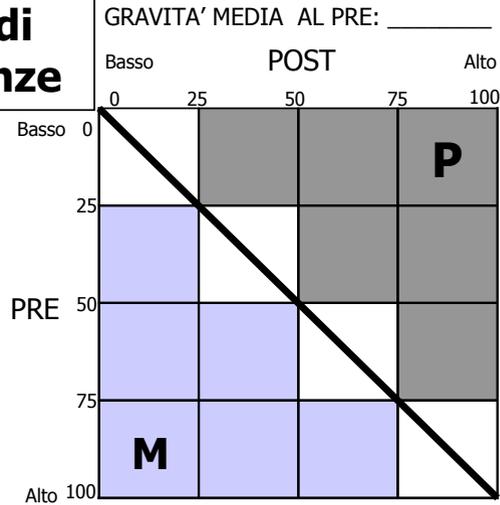
## MATRICE EVOLUTIVA



# Valutazione DI INSIEME MATRICI EVOLUTIVE per singoli indicatori

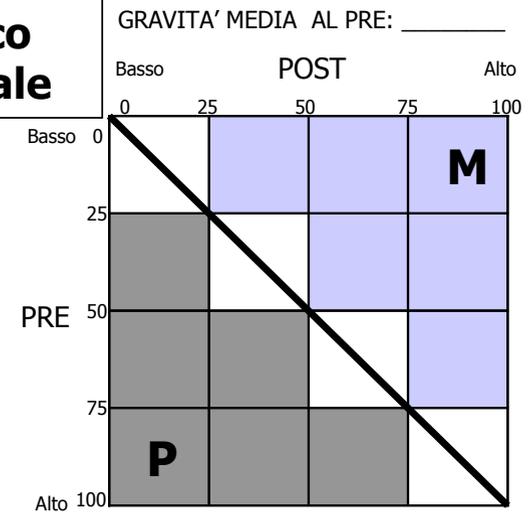
**1**

**Uso di  
sostanze**



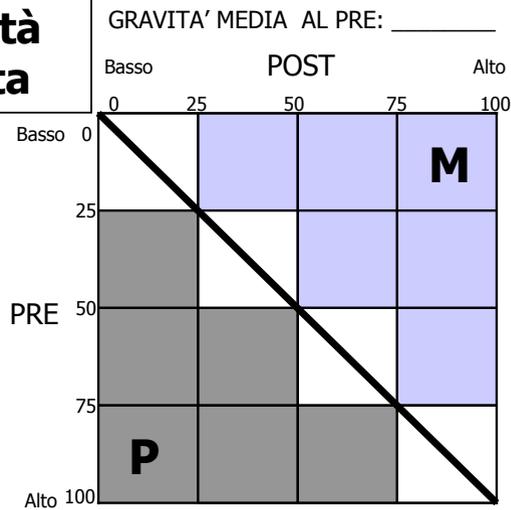
**2**

**Psico  
Sociale**



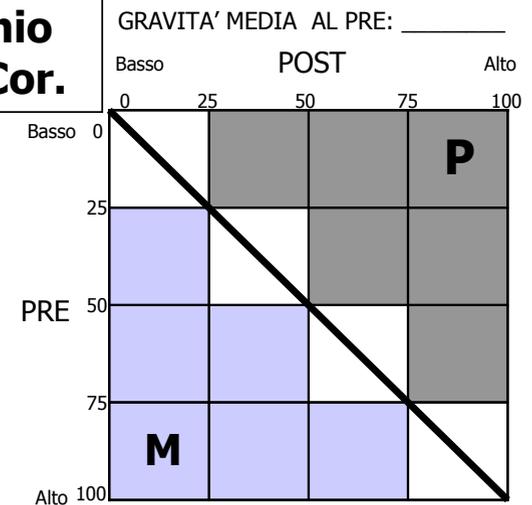
**3**

**Qualità  
di vita**

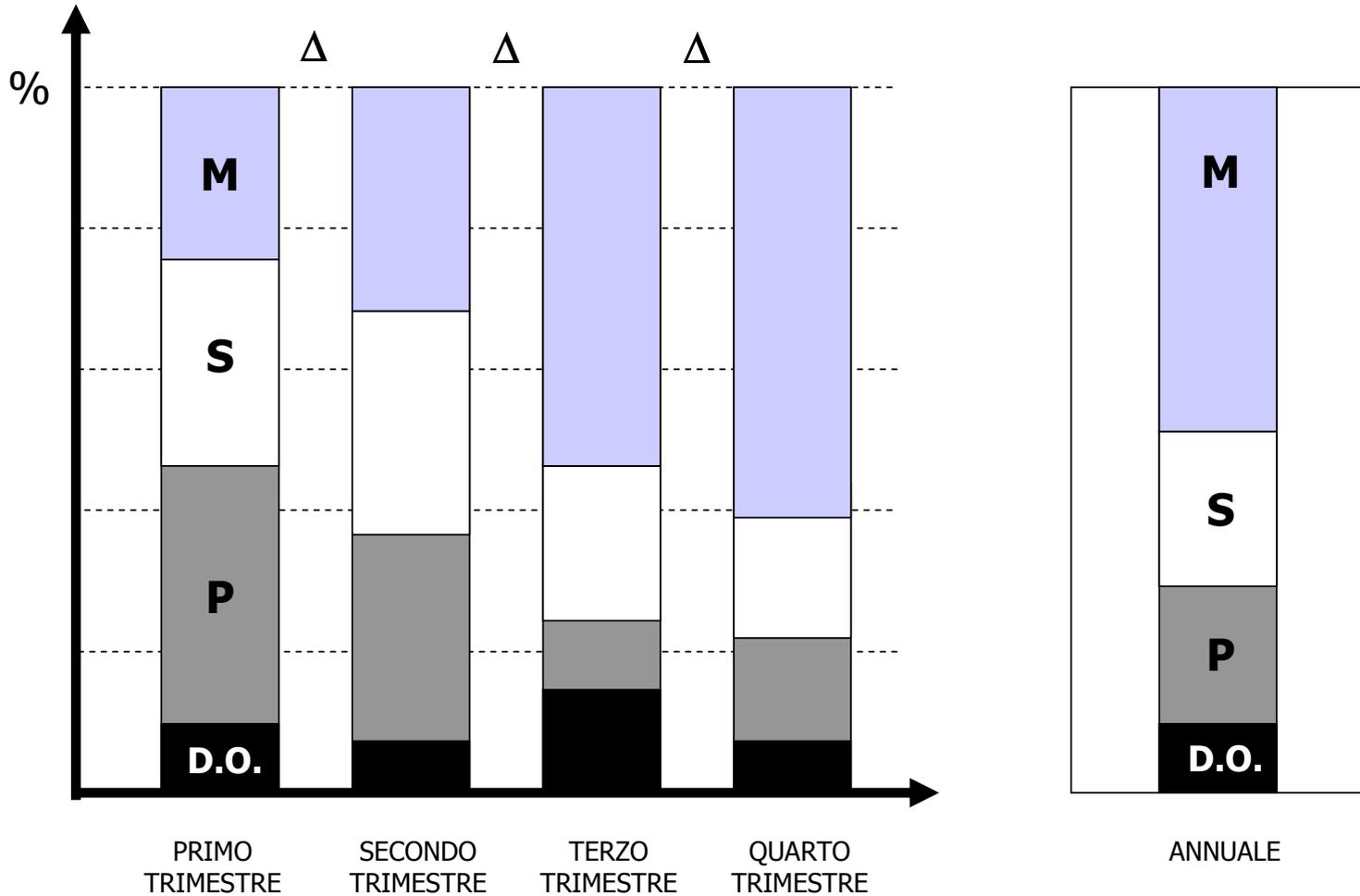


**4**

**Rischio  
Pat. Cor.**



# Matrice evolutiva: TREND TEMPORALI

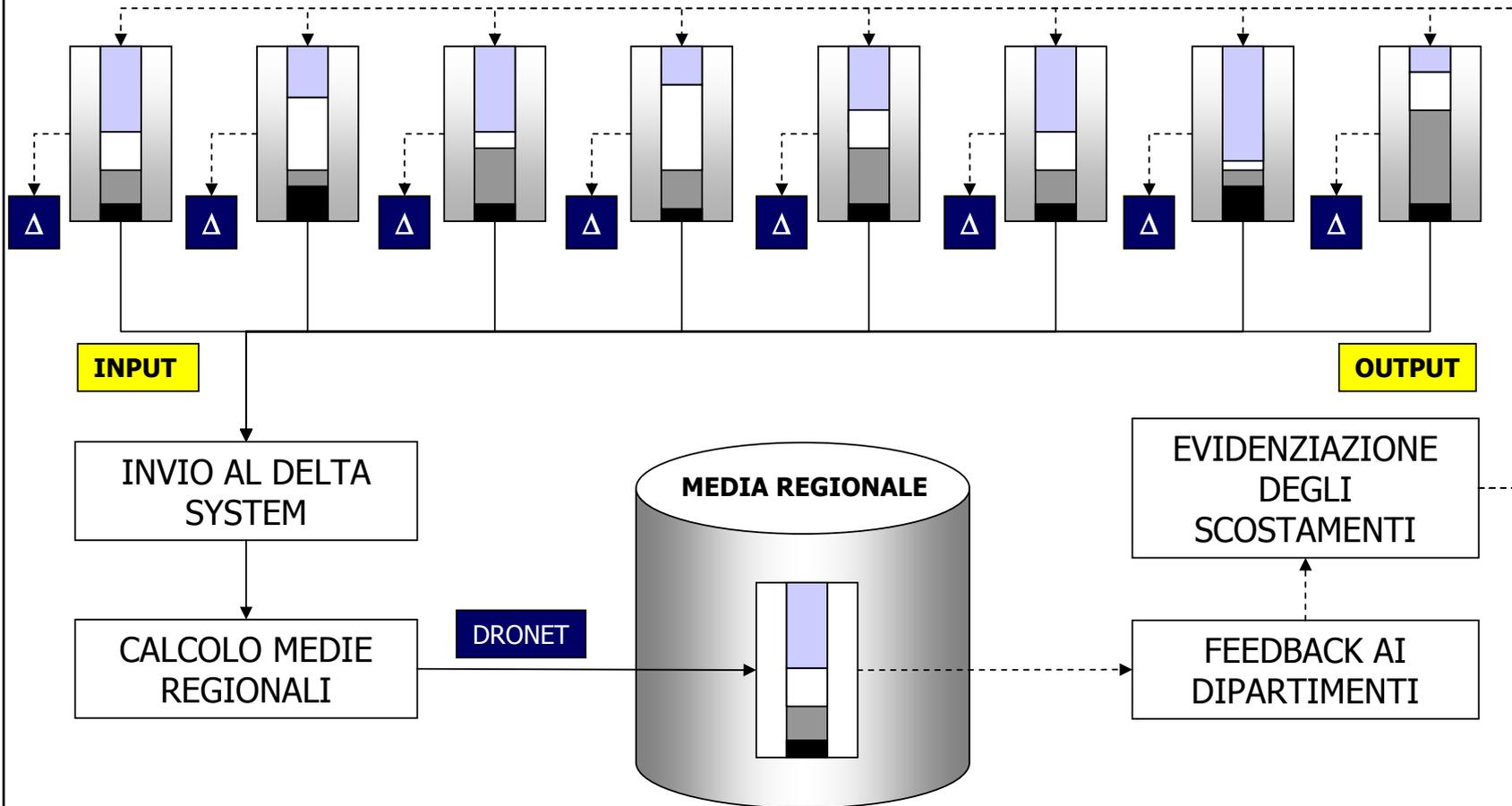


# Matrice evolutiva: COMPARAZIONE DEI RISULTATI

- TRA U.O. OMOGENEE
- FINALIZZATA ALLA "GOVERNANCE" CLINICA E DELLE RISORSE
- TRAMITE DELTA SYSTEM

# Matrice evolutiva: comparazione dei risultati

## DIPARTIMENTI





Dipartimento delle Dipendenze

**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE**

Per una organizzazione  
realmente orientata alla  
valutazione: dal budget alla  
valutazione dell'outcome

**PFT 2003**

G. Serpelloni 2003