



Giornata della trasparenza

Il ciclo della performance nell'Azienda Usl Toscana nord ovest

4 dicembre 2024

Agenda



- **La tenuta del sistema**
- **Gli indirizzi strategici del PIAO: i risultati raggiunti e le principali prospettive di sviluppo**
- **Budget e performance 2023**

La tenuta del sistema

L'Azienda USL Toscana nord ovest

10 zone-distretto (6 zone distretto e 4 SdS)

102 comuni

6.586 km2 di superficie, con grande **varibilità fisica** colline, pianure, isole

1.246.330 abitanti

10 presidi ospedalieri (13 stabilimenti)

9 strutture private accreditate

2.997 posti letto complessivi

31 Case della Salute

818 medici di base e **134** pediatri

14.133 personale

2,8 miliardi di euro bilancio annuale

**siamo un Sistema
complesso**



**L'Azienda fa parte dell'area vasta nord ovest insieme all'Azienda Ospedaliero
Universitaria Pisana e alla Fondazione Gabriele Monasterio**

Gli accessi al Pronto Soccorso

2023/2022 (+12%)

2023/2019 (-7%)

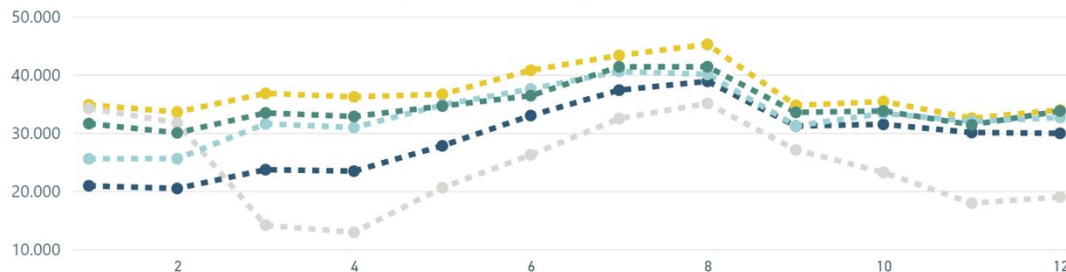
Accessi al PS totali per Struttura

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023



Andamento mensile accessi al PS

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023



443.771

2019

294.254

2020

347.809

2021

395.557

2022

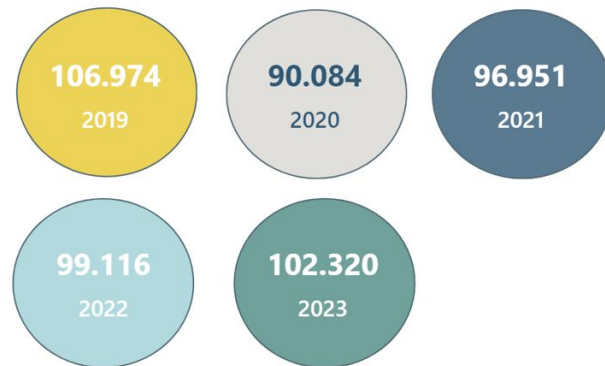
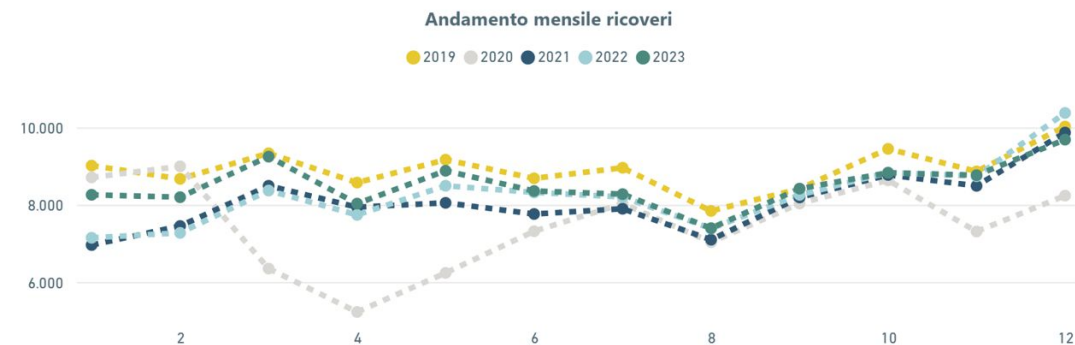
413.840

2023

I ricoveri

2023/2022 (+3%)

2023/2019 (-4%)



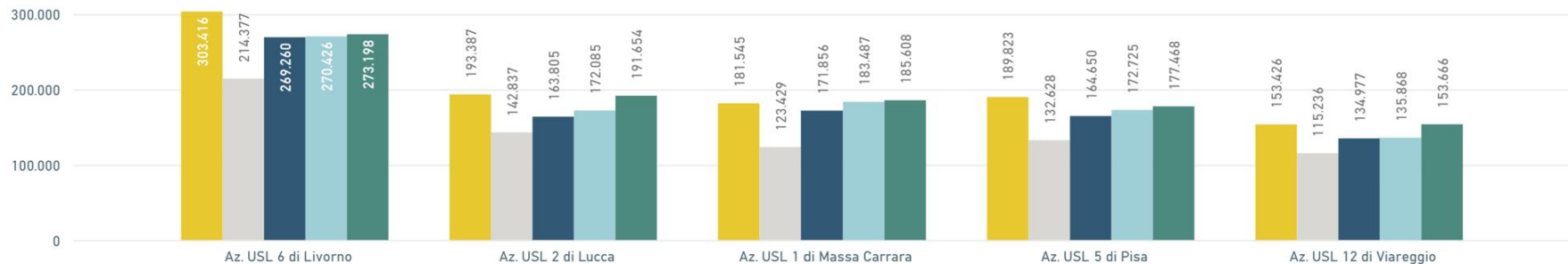
Le prestazioni ambulatoriali

2023/2022 (+5%)

2023/2019 (-4%)

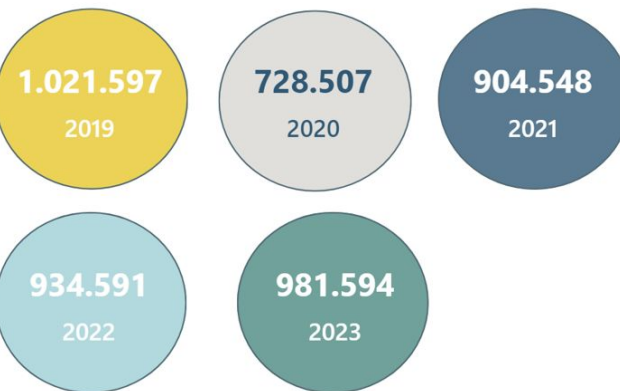
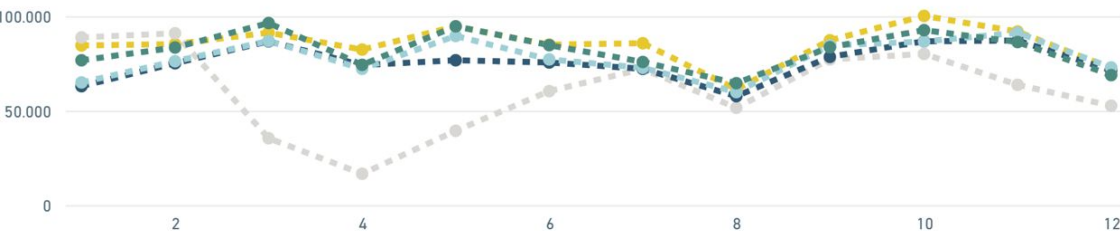
Prestazioni ambulatoriali

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023

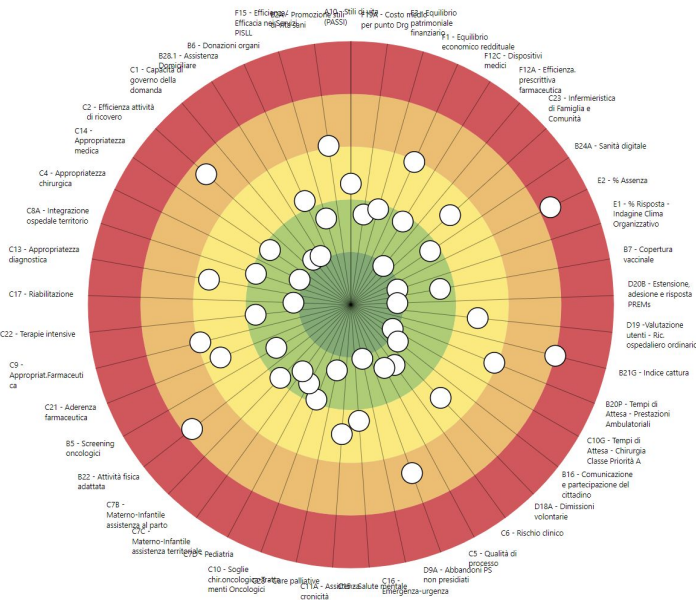


Andamento mensile prestazioni ambulatoriali

● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023



LA PERFORMANCE dell'azienda: i risultati 2023



Per l'anno 2023 il **Bersaglio** del Laboratorio MeS della Scuola Superiore Sant'Anna evidenzia **una buona tenuta per l'azienda**, con la maggior parte degli indicatori concentrati nelle fasce centrali.

Descrizione	Valutazione
A10 - Stili di vita (PASSI)	2.703
B16 - Comunicazione e partecipazione del cittadino	3.867
B20P - Tempi di Attesa - Prestazioni Ambulatoriali	2.059
B21G - Indice cattura	0.996
B22 - Attività fisica adattata	1.169
B24A - Sanità digitale	3.181
B28.1 - Assistenza Domiciliare	3.912
B2A - Promozione stili di vita sani	1.957
B5 - Screening oncologici	3.364
B6 - Donazioni organi	2.847
B7 - Copertura vaccinale	3.279
C1 - Capacità di governo della domanda	3.887
C10 - Soglie chir.oncologica-Trattamenti Oncologici	3.085
C10G - Tempi di Attesa - Chirurgia Classe Priorità A	4.081
C11A - Assistenza cronicità	2.537
C13 - Appropriatazza diagnostica	2.261
C14 - Appropriatazza medica	3.145
C15 - Salute mentale	2.79
C16 - Emergenza-urgenza	3.95
C17 - Riabilitazione	3.907
C2 - Efficienza attività di ricovero	1.3
C21 - Aderenza farmaceutica	2.328
C22 - Terapie intensive	3.179
C23 - Infermieristica di Famiglia e Comunità	2.46
C28 - Cure palliative	3.727
C4 - Appropriatazza chirurgica	3.917
C5 - Qualità di processo	3.643
C6 - Rischio clinico	3.586
C7B - Materno-Infantile assistenza al parto	3.07
C7C - Materno-Infantile assistenza territoriale	3.438
C7D - Pediatria	3.308
C8A - Integrazione ospedale territorio	3.102
C9 - Appropriat.Farmaceutica	2.049
D18A - Dimissioni volontarie	2.543
D19 -Valutazione utenti - Ric. ospedaliero ordinario	2.576
D20B - Estensione, adesione e risposta PREMs	4.116
D9A - Abbandoni PS non presidiati	1.599
E1 - % Risposta - Indagine Clima Organizzativo	4.069
E2 - % Assenza	0.781
F1 - Equilibrio economico reddituale	2.035
F12A - Efficienza. prescrittiva farmaceutica	4.041
F12C - Dispositivi medici	3.139
F15 - Efficienza/Efficacia nei Servizi PISLL	3.298
F19A - Costo medio per punto Drg	3.271
F3 - Equilibrio patrimoniale finanziario	3.116

dati accessibili e consultabili sul Sistema di Valutazione della performance del Laboratorio MeS all'indirizzo <https://performance.santannapisa.it/>



Ministero della Salute

**Monitoraggio dei LEA
attraverso il Nuovo Sistema
di Garanzia**

DM 12 marzo 2019

Nuovo Sistema di Garanzia

**La Regione Toscana si conferma ai vertici tra le regioni d'Italia
sommando i punteggi di prevenzione, attività ospedaliera e distrettuali**

Il Nuovo Sistema di Garanzia (NSG)

Il Nuovo Sistema di Garanzia (NSG), introdotto con il DM 12 marzo 2019, è lo strumento che consente di misurare l'erogazione e il mantenimento dei LEA secondo le dimensioni dell'equità, dell'efficacia, e della appropriatezza a livello nazionale attraverso **un set di 88 indicatori**, con **un sottoinsieme di circa 24 indicatori definiti "CORE"**, su cui le regioni vengono valutate. Sono raggruppati in tre aree:

- prevenzione collettiva e sanità pubblica;
- assistenza distrettuale;
- assistenza ospedaliera.

Tutta la documentazione è reperibile al seguente link: [Ministero della salute](#)

Il pieno raggiungimento a livello regionale degli obiettivi fissati a livello nazionale determina l'accesso alla quota aggiuntiva del fondo

Il Nuovo Sistema di Garanzia (NSG)

Risultati 2022

Tabella 3. Risultati NSG – punteggi sottoinsieme CORE per area, anni 2020-2022

Regioni	2022			2021			2020		
	Area Prevenzione	Area Distrettuale	Area Ospedaliera	Area Prevenzione	Area Distrettuale	Area Ospedaliera	Area Prevenzione	Area Distrettuale	Area Ospedaliera
Piemonte	88,79	86,55	87,07	86,05	84,47	81,36	76,08	91,26	75,05
Valle d'Aosta	48,48	47,25	55,23	45,31	49,31	52,59	74,06	56,58	59,71
Lombardia	90,18	94,66	86,09	86,84	93,09	85,33	62,02	95,02	75,59
P.A. Bolzano	54,14	77,03	75,23	51,97	68,05	80,75	51,90	57,43	66,89
P.A. Trento	94,27	76,45	98,35	92,55	79,33	96,52	88,42	78,07	93,07
Veneto	94,08	96,40	91,36	84,63	95,60	84,65	80,74	98,37	79,67
Friuli Venezia Giulia	71,24	73,30	75,29	85,32	79,42	78,22	75,63	80,35	74,06
Liguria	61,41	86,81	77,49	73,05	85,92	73,60	50,85	83,12	65,50
Emilia Romagna	96,13	95,57	93,50	90,73	95,96	94,50	89,08	95,16	89,52
Toscana	86,57	96,42	92,32	91,37	95,02	88,07	88,13	92,94	80,00
Umbria	79,59	83,88	84,42	91,97	73,64	82,31	89,64	68,55	71,61
Marche	60,91	91,03	91,26	82,62	89,38	85,90	79,01	91,68	75,05
Lazio	74,08	72,07	81,30	80,78	77,61	77,12	74,46	80,19	71,76
Abruzzo	49,31	62,18	73,10	77,74	68,46	69,25	54,03	76,94	63,47
Molise	50,69	61,23	67,54	82,99	65,40	48,55	64,21	67,12	41,94
Campania	69,68	55,76	68,66	78,37	57,52	62,68	61,53	57,14	59,08
Puglia	75,97	70,02	79,69	67,85	61,66	79,83	66,83	68,13	71,73
Basilicata	68,46	61,92	78,03	79,63	64,22	63,69	57,07	62,85	51,90
Calabria	36,59	34,88	63,78	52,96	48,51	58,52	32,73	48,18	48,44
Sicilia	47,18	58,04	78,38	45,53	62,19	75,29	43,44	62,06	69,26
Sardegna	46,55	50,45	69,11	61,63	49,34	58,71	70,79	48,95	59,26

In rosa i valori inferiori a 60 punti (soglia di sufficienza), in verde i valori uguali o superiori.

L'area distrettuale include negli anni 2022 e 2020 l'indicatore D03C, nell'anno 2021 l'indicatore D04C.

Fonte: elaborazione su dati NSG – Ministero della Salute

Gli indirizzi strategici del PIAO: I risultati raggiunti e le principali prospettive di sviluppo

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

**Del 79 del 31 gennaio 2024
adozione del PIAO 2024-2026**

E' il documento unico di programmazione e governance che assorbe molti dei piani che finora le Pubbliche amministrazioni erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, formazione, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione

Gruppo di coordinamento aziendale

Direzione Aziendale, Dip. Risorse Umane, Dip. Staff + Dip vari, Dip Servizi generali, Responsabile Anticorruzione, Responsabile Trasparenza, Resp transizione Digitale, Comitato Unico Garanzia...



Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

- Struttura organizzativa
- Organizzazione ed lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale
- Formazione del personale

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

- **Cornice programmatica di riferimento**
- **Sintesi** dei vari elementi, in ottica di **semplificazione, anche nel linguaggio**
- La parte descrittiva è integrata da uno **strumento di monitoraggio**, declinato in obiettivi e indicatori

I risultati raggiunti e le principali prospettive di sviluppo:

1. Consolidare le strategie di **prevenzione e promozione della salute** nell'ambito della sanità territoriale
2. Intervenire con azioni di rafforzamento del sistema, in particolare della rete **dell'assistenza territoriale e integrazione ospedale-territorio**
3. Lo sviluppo delle **reti** come sistema di equilibrio tra **specializzazione e prossimità** delle cure
4. Proseguire con le azioni per il **governo dell'appropriatezza**
5. Lo sviluppo della **sanità digitale**, secondo gli indirizzi del PNRR, potenziando i servizi ai cittadini, anche tramite la progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi
6. Il consolidamento della **rete ospedaliera e nuove opere**
7. Promuovere la qualità, la sicurezza e trasparenza dei **percorsi assistenziali** dell'organizzazione, sviluppando gli **strumenti di partecipazione** e coinvolgimento dei cittadini e delle comunità
8. Lo sviluppo del **capitale umano, dell'organizzazione e innovazione**

1. Consolidare le strategie di prevenzione e promozione della salute

Bersaglio 2023

indicatore	descrizione	ATNO	RT
A10	Stili di vita (PASSI)	2,70	2,81
B22	Attività Fisica Adattata (AFA)	1,17	1,62
B2A	Promozione stili di vita sani	1,96	2,60
B5	Estensione ed adesione agli screening oncologici	3,36	3,26
B7	Copertura vaccinale	3,28	3,35

strutturare il sistema della prevenzione e promozione della salute in rete con il territorio

2. Intervenire con azioni di rafforzamento sia del sistema, in particolare della rete dell'assistenza territoriale e integrazione ospedale-territorio

- Presa in carico proattiva della cronicità e attuazione del nuovo modello dell'assistenza sociosanitaria territoriale (**Centrale Operativa Territoriale**)
- **Sviluppo della rete delle case di comunità**: al 31 dic 2021 erano 25, ad oggi sono 31, saranno 53 (PNRR entro 2026)
- **Potenziamento cure intermedie e assistenza domiciliare**
- **Estensione del modello dell'infermiere di famiglia e comunità**: copertura sul territorio è passata da 36% circa. Copertura a dicembre 2023 oltre 90%
- **Estensione del nuovo modello di emergenza urgenza territoriale e continuità assistenziale**
- **Gestione del sovraffollamento negli ospedali e PS (DGR 532-2023)**

Permanenza in Pronto Soccorso

Percentuale di pazienti inviati a ricovero da PS entro 8 ore

DGR 532/2023

**Indicatore
di sistema**



Indicatore

Num Azienda
2023

Den Azienda
2023

Azienda
2023

Azienda
2022

Regione
2023

☐ C5

C16.4 Percentuale di accessi al PS inviati al ricovero con tempo di permanenza entro 8 ore

31.361

42.459

73,86

67,85

62,10

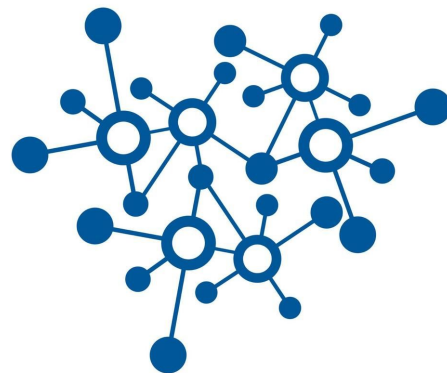
3. Lo sviluppo delle reti come sistema di equilibrio tra specializzazione e prossimità delle cure

Strategie per lo sviluppo di **modelli organizzativi flessibili**, orientati anche alla **valorizzazione delle aree interne e degli ospedali di prossimità**

Punti cardine:

PROSSIMITA'

QUALITA' E SICUREZZA



- Rispetto delle soglie volume /esito
- Consolidamento delle reti già esistenti e sviluppo di nuove in area vasta
- Valorizzazione aree interne e ospedali di prossimità

Rete oncologica (senologica)

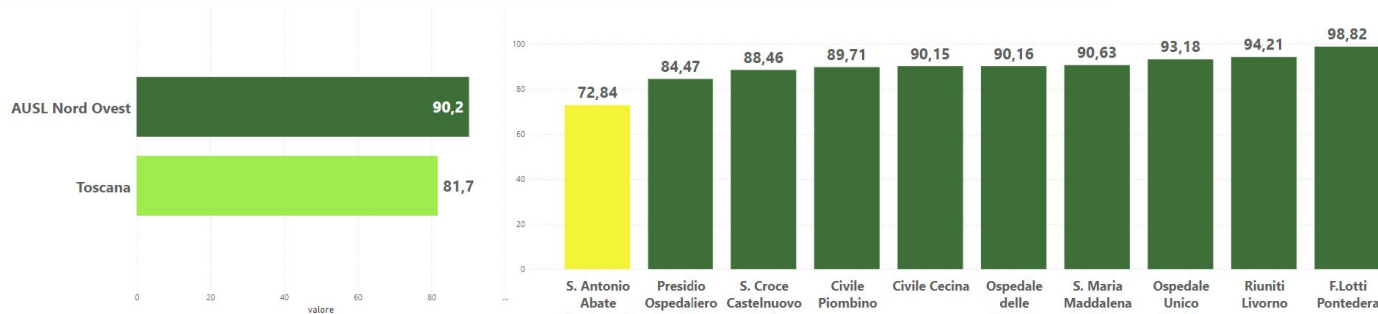
H022 Quota di interventi per tumore maligno della mammella eseguiti in reparti con volume di attività superiore ...



Obiettivo
 $\geq 90\%$

Rete emergenza urgenza (fratture femore)

C5.2 Percentuale di fratture collo del femore operate entro 2 giorni



Obiettivo
 $\geq 80\%$

STARE BENE



**Garfagnana, Media Valle del Serchio,
Alta Versilia: dove inizia la salute del futuro**

Un progetto della **Scuola Superiore Sant'Anna**, realizzato dal Centro Interdisciplinare Health Science, in collaborazione con l'**Azienda USL Toscana Nord Ovest**, gli **Enti del Terzo Settore**, i **Comuni** e la **Regione Toscana**, con il finanziamento della **Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca**.

4. Proseguire con le azioni per il governo dell'appropriatezza

Governo delle liste di attesa

DOMANDA

- Tavolo di **programmazione di area vasta** con incontri e monitoraggi periodici
- Gruppi di area vasta sulle specialistiche ambulatoriali e con MMG

OFFERTA

- la programmazione dell'offerta
- la gestione delle prese in carico e preliste

PERCORSI

- Attuazione del modello “dove si prescrive si prenota”, separazione percorsi



4. Proseguire con le azioni per il governo dell'appropriatezza

Rispetto dei tempi di attesa (ambulatoriale)

B20P Monitoraggio dei Tempi di Attesa - Prestazioni Ambulatoriali

valutazione

Toscana

2,40

AUSL Nord Ovest

2,06

Codice priorità B

(NSG core): Obiettivo >90%

ATNO 2023: 86%

RT 2023: 88%

PRESCRIZIONI ATNO:

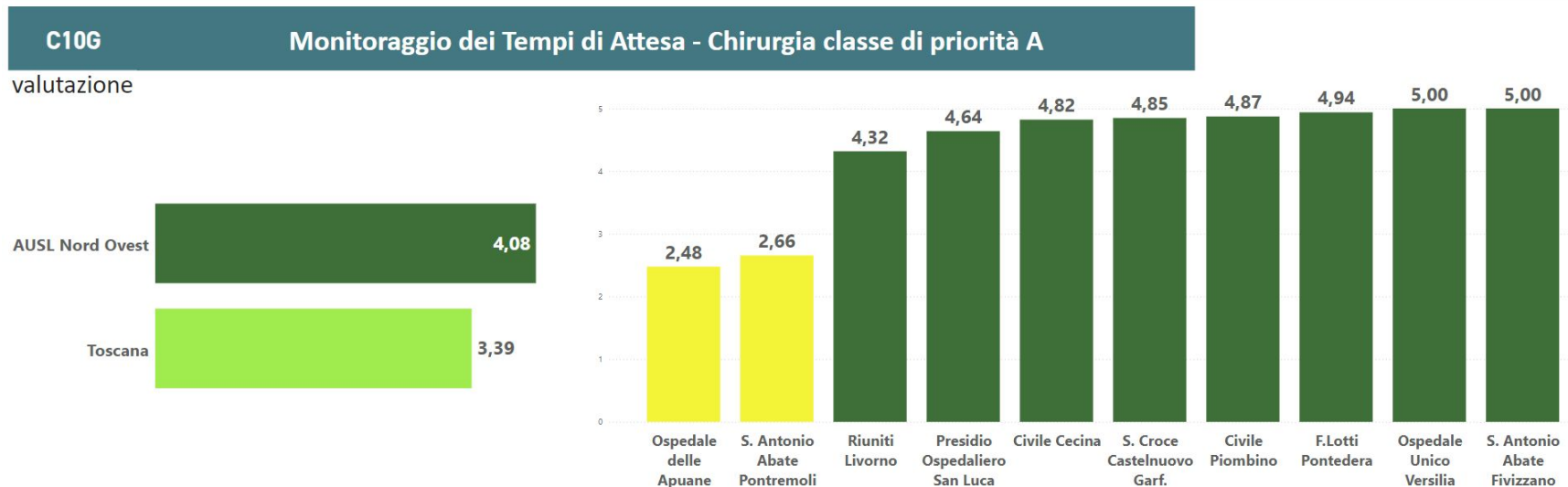
+40% 2023 /2019

Zona di Assistenza	Tasso per 1.000 ab ▼
⊕ AV Toscana Nord Ovest	1.147,44
⊕ AV Toscana Sud Est	1.096,53
⊕ AV Toscana Centro	1.020,93
Totale	1.080,92

4. Proseguire con le azioni per il governo dell'appropriatezza

Rispetto dei tempi di attesa (CHIRURGIA)

Obiettivo
>=90%



4. Proseguire con le azioni per il governo dell'appropriatezza

Governo della Farmaceutica

C9 Appropriatezza prescrittiva farmaceutica

valutazione



F12A Efficienza prescrittiva farmaceutica

valutazione



Migliorata la distribuzione diretta ai pazienti post ricovero
38% nel 2022
47% nel 2023



5. Promuovere lo sviluppo della sanità digitale, secondo gli indirizzi del PNRR

**Necessaria visione integrata con programmazione
Cabine di regia tematiche
Piano transizione al digitale**

- **Promuovere e potenziare i Servizi al Cittadino**
- **Semplificazione e reingegnerizzazione dei processi**
- **Sviluppo della telemedicina**
- **Proseguimento azioni per unificazione integrazione e sviluppo degli applicativi aziendali**

6. Il consolidamento della rete ospedaliera e nuove opere

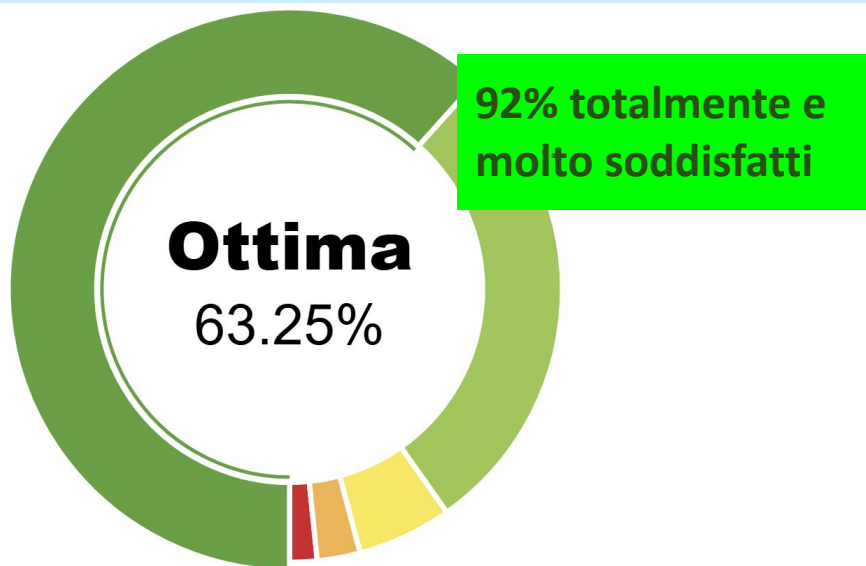
NUOVO OSPEDALE DI LIVORNO



STRATEGIE DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

7. Promuovere la qualità, la sicurezza e trasparenza, sviluppando strumenti di partecipazione dei cittadini e delle comunità

Come valuta complessivamente l'assistenza ricevuta in reparto



Scelta di trasparenza

risultati sempre visibili in tempo reale
sul sito aziendale

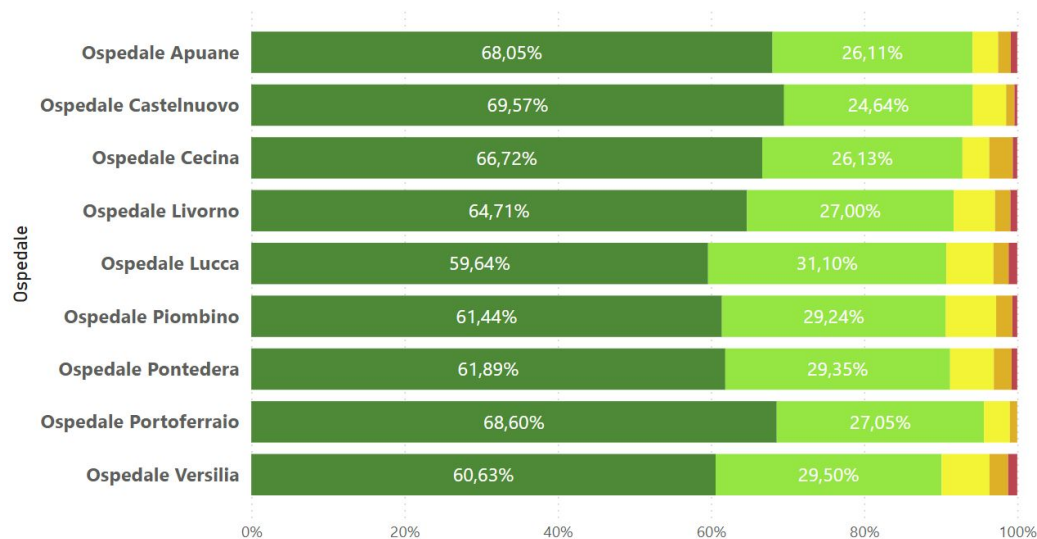
oltre **51.600** questionari ricevuti

avviato anche su alcune visite
ambulatoriali (PaRIS)

Osservatorio PREMS (Patient Reported Experience Measures), è lo strumento di rilevazione sistematica dell'esperienza riportata dai pazienti in regime di ricovero ordinario. L'indagine è promossa dalla Regione Toscana e dall'Azienda USL Toscana nord ovest e viene realizzata in collaborazione con il Laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (Laboratorio MeS)

Come valuta complessivamente l'assistenza ricevuta in reparto?

Anno 2023



Regione Toscana



Raccontaci la tua esperienza in ospedale



Con la tua partecipazione ci aiuterai a migliorare la qualità del servizio di ricovero.



Visualizza qui l'opinione dei pazienti che hanno già risposto

Compila il questionario!

Per eventuali chiarimenti puoi rivolgerti al Laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna scrivendo all'indirizzo e-mail: indagineutenti@santannapisa.it



Nel 2024 estesa a
TUTTI gli ospedali



7. Promuovere la qualità, la sicurezza e trasparenza, sviluppando strumenti di partecipazione dei cittadini e delle comunità

- Funzioni di staff della Direzione dedicate a **supportare i professionisti** di prima linea per **monitorare e migliorare la sicurezza del paziente, la qualità e l'appropriatezza dei percorsi clinico-assistenziali**
- Una rete di oltre **700 professionisti sanitari formati come Facilitatori Qualità e Sicurezza**, che diffondono la cultura della qualità e della sicurezza ad un livello capillare

7. Promuovere la qualità, la sicurezza e trasparenza, sviluppando strumenti di partecipazione dei cittadini e delle comunità

Sistema di partecipazione

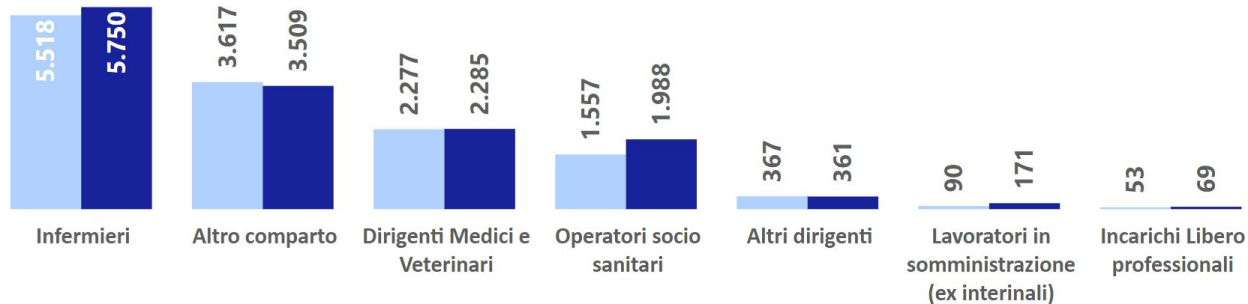
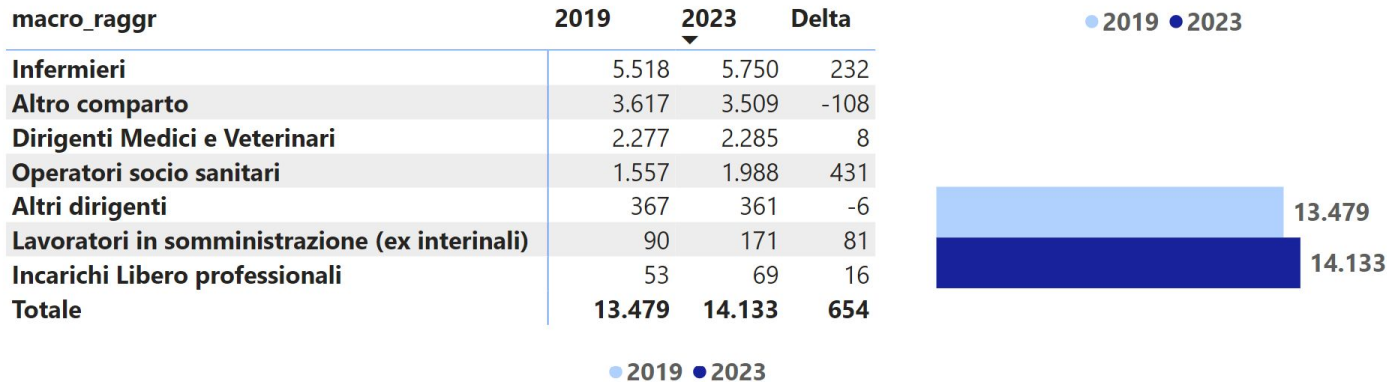


- Comitato di partecipazione aziendale e comitati zonali
- Coinvolgimento e coprogettazione dei servizi

8. Lo sviluppo del capitale umano, dell'organizzazione e dell'innovazione

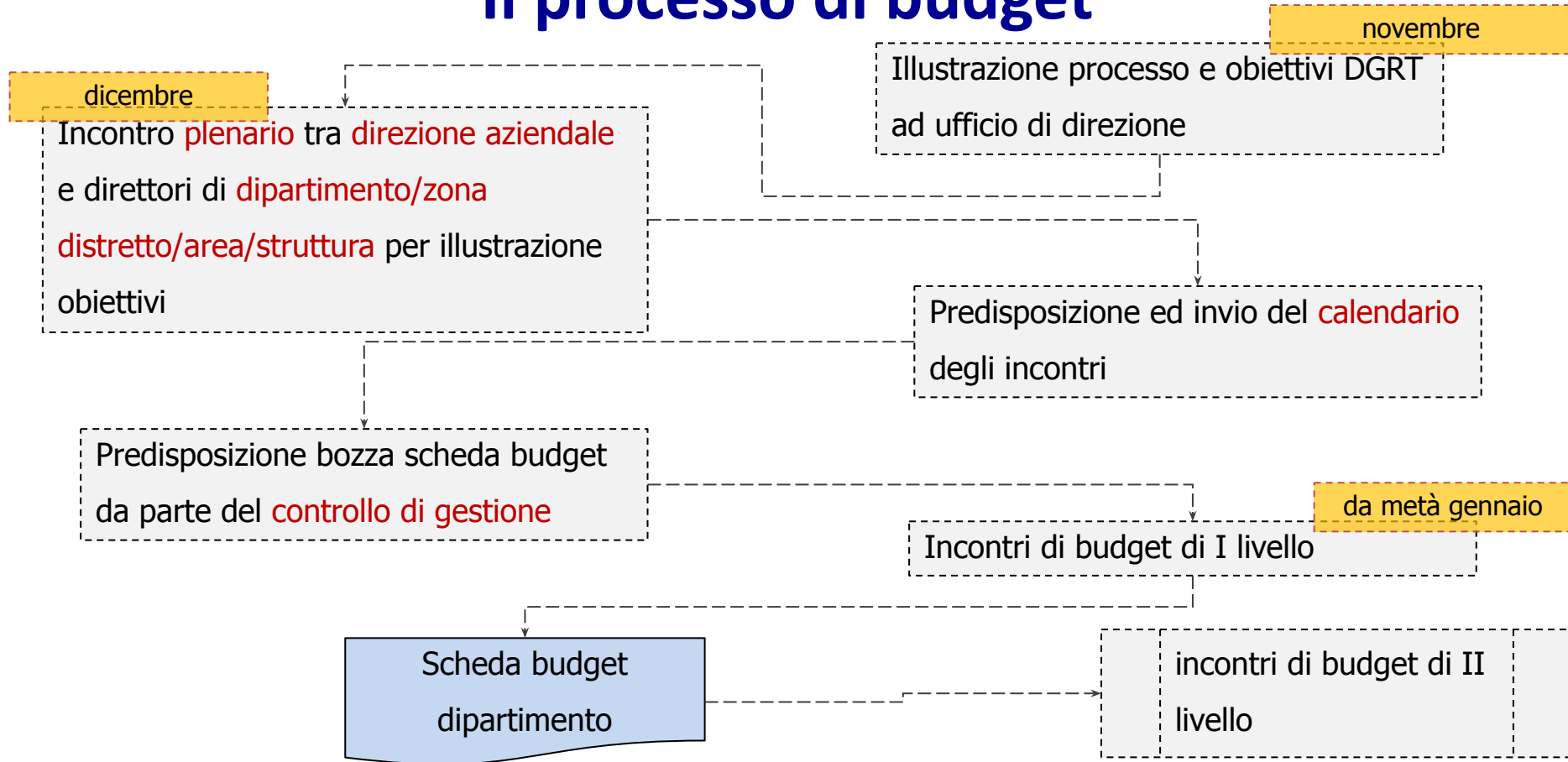
- Strumenti di **valorizzazione del personale**
- **L'attenzione alla persona** (lavoro agile, clima organizzativo, benessere organizzativo, pari opportunità, prevenzione e contrasto aggressioni...)
- La **formazione**
 - **condivisa**
 - **orientata** agli obiettivi aziendali

8. Lo sviluppo del capitale umano, dell'organizzazione e dell'innovazione



Il budget 2023 e la performance

Il processo di budget



Gli indirizzi strategici regionali

Gli obiettivi strategici regionali sono definiti con **delibera annuale (DGR 70/2023)**, in coerenza anche con il **Piano Sanitario Sociale Integrato Regionale (PSSIR)**, attingendo alle seguenti fonti:

1. Il Nuovo Sistema di Garanzia (NSG):

<https://www.salute.gov.it/portale/lea/dettaglioContenutiLea.jsp?lingua=italiano&id=5238&area=Lea&menu=monitoraggioLea>

2. Il Sistema di Valutazione della Performance del Laboratorio Management e Sanità (MeS) della Scuola Superiore Sant'anna di Pisa:

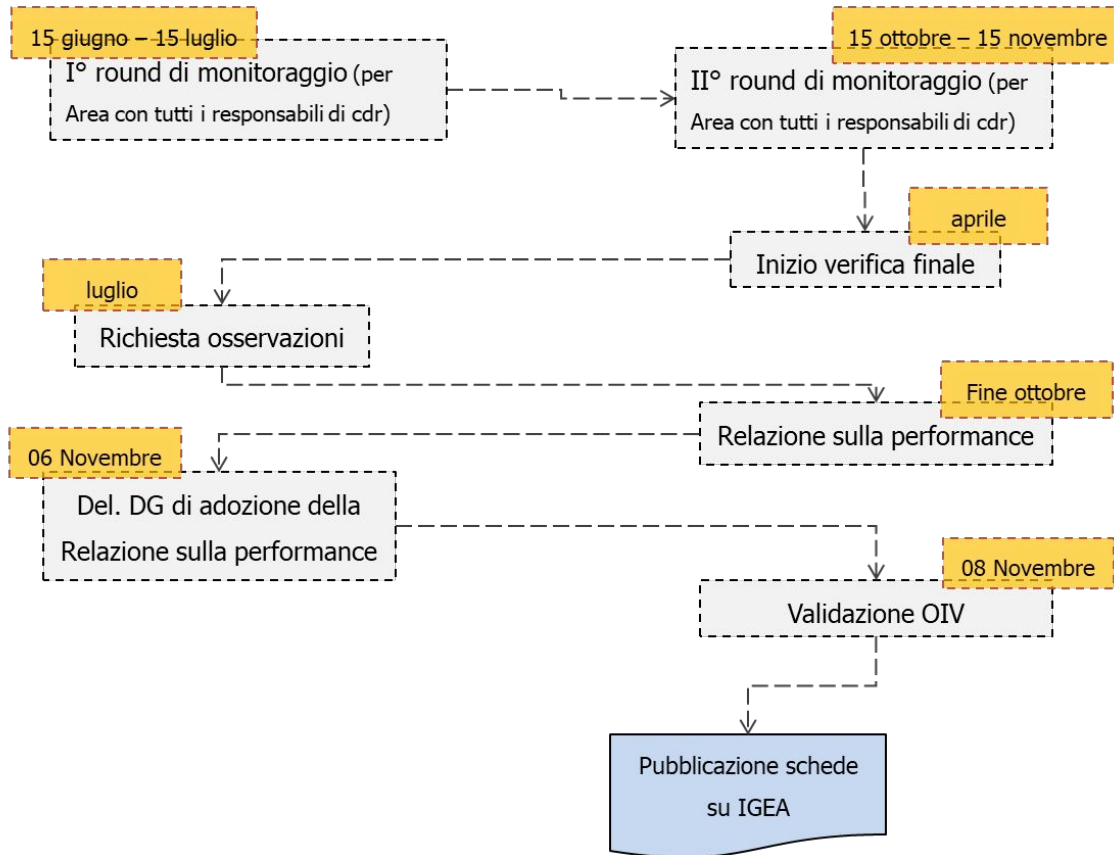
<https://performance.santannapisa.it/pes/start/start.php>

3. Indicatori di osservazione degli esiti (Prose ARS, PNE Agenas):

<https://www.ars.toscana.it/banche-dati/>

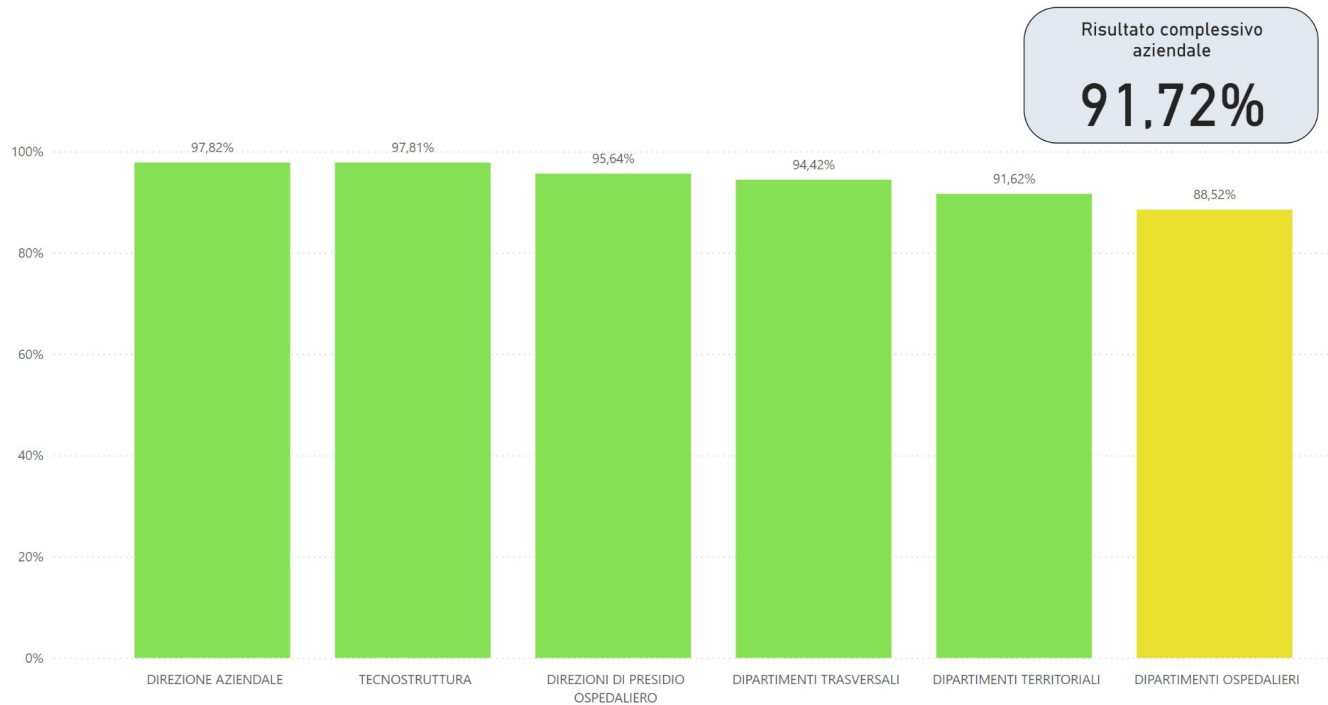
<https://pne.agenas.it/>

Il monitoraggio e la verifica finale

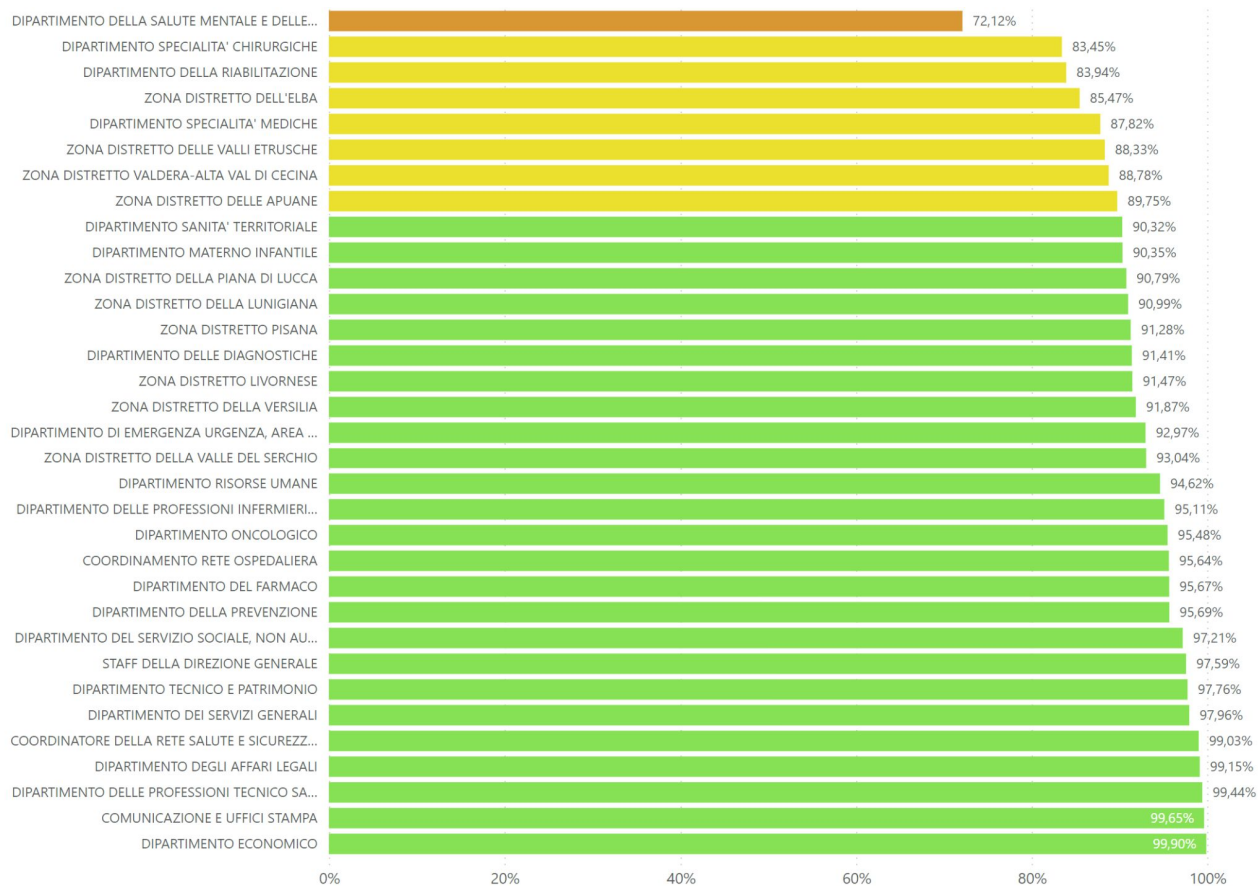


La valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi a livello aziendale viene effettuata dalla Direzione Aziendale con il supporto dell'Area Programmazione e controllo ed è validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che svolge un ruolo fondamentale di supervisione sul processo complessivo e sulla trasparenza dei risultati raggiunti

Risultati 2023



Risultati 2023



Delibera 1045 del 6 novembre 2024 e validazione OIV

- **Il rispetto dei tempi:** questione formale e sostanziale
- **la scelta degli indicatori:** meno numerosi e più orientati al risultato
- **orientamento all'esterno:** documento più leggibile e fruibile per i cittadini

