



## La storia della performance della sanità toscana attraverso i bersagli. Dal pre-covid alla nuova normalità

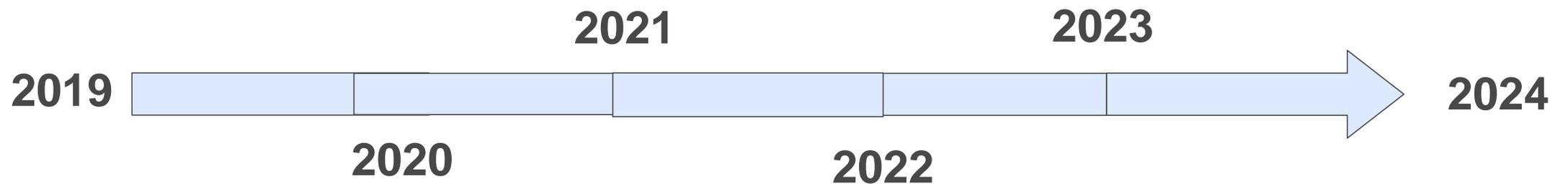
Milena Vainieri, Laboratorio Management e Sanità  
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

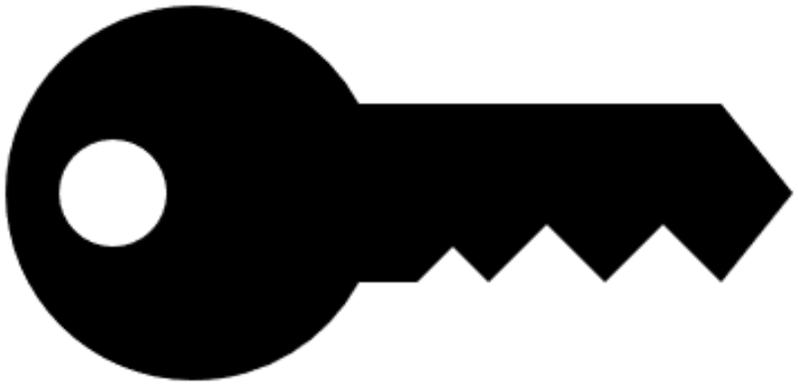
Welfare e Salute in Toscana 2025  
26 giugno 2025, Istituto degli Innocenti, Firenze

# La storia

Dal pre-Covid

Alla nuova normalità





Adattamento  
degli strumenti  
al contesto  
**DINAMICITA'**

# The experiences of 33 national COVID-19 dashboard teams during the first year of the pandemic in the World Health Organization European Region: A qualitative study

Digital Health  
 Volume 8: 1-16  
 © The Author(s) 2022  
 Article reuse guidelines:  
[sagepub.com/journals-permissions](https://sagepub.com/journals-permissions)  
 DOI: 10.1177/20552076221121154  
[journals.sagepub.com/home/dhj](https://journals.sagepub.com/home/dhj)



Erica Barbazza<sup>1\*</sup>, Damir Ivanković<sup>1\*</sup>, Karapet Davtyan<sup>2</sup>,  
 Mircha Poldrugovac<sup>1</sup>, Zhamin Yelgezekova<sup>1</sup>, Claire Willmington<sup>3</sup>,  
 Bernardo Meza-Torres<sup>4,5</sup>, Véronique L.L.C. Bos<sup>1</sup>,  
 Óscar Brito Fernandes<sup>1,6</sup>, Alexandru Rotar<sup>1</sup>, Sabina Nuti<sup>3</sup>,  
 Milena Vainieri<sup>3</sup>, Fabrizio Carinci<sup>7,8</sup>, Natasha Azzopardi-Muscat<sup>2</sup>,  
 Oliver Groene<sup>9</sup>, David Novillo-Ortiz<sup>2</sup>, Niek Klazinga<sup>1</sup> and Dionne Kringos<sup>1</sup>

**Abstract**

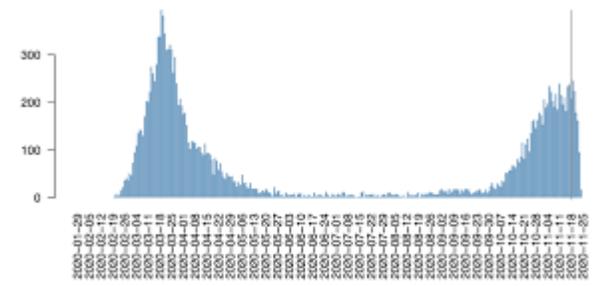
**Background:** Governments across the World Health Organization (WHO) European Region have prioritised dashboards for reporting COVID-19 data. The ubiquitous use of dashboards for public reporting is a novel phenomenon.

**Objective:** This study explores the development of COVID-19 dashboards during the first year of the pandemic and identifies common barriers, enablers and lessons from the experiences of teams responsible for their development.

**Methods:** We applied multiple methods to identify and recruit COVID-19 dashboard teams, using a purposive, quota sampling approach. Semi-structured group interviews were conducted from April to June 2021. Using elaborative coding and thematic analysis, we derived descriptive and explanatory themes from the interview data. A validation workshop was held with study participants in June 2021.

**Results:** Eighty informants participated, representing 33 national COVID-19 dashboard teams across the WHO European Region. Most dashboards were launched swiftly during the first months of the pandemic, February to May 2020. The urgency, intense workload, limited human resources, data and privacy constraints and public scrutiny were common challenges in the initial development stage. Themes related to barriers or enablers were identified, pertaining to the pre-pandemic context, pandemic itself, people and processes and software, data and users. Lessons emerged around the themes of simplicity, trust, partnership, software and data and change.

**Conclusions:** COVID-19 dashboards were developed in a learning-by-doing approach. The experiences of teams reveal that initial underpreparedness was offset by high-level political endorsement, the professionalism of teams, accelerated data improvements and immediate support with commercial software solutions. To leverage the full potential of dashboards for health data reporting, investments are needed at the team, national and pan-European levels.



## Scenari di riapertura

Stefano Merler

Per Fondazione Bruno Kessler, Istituto Superiore di Sanità, Ministero Salute

## Report Vaccini Anti COVID-19

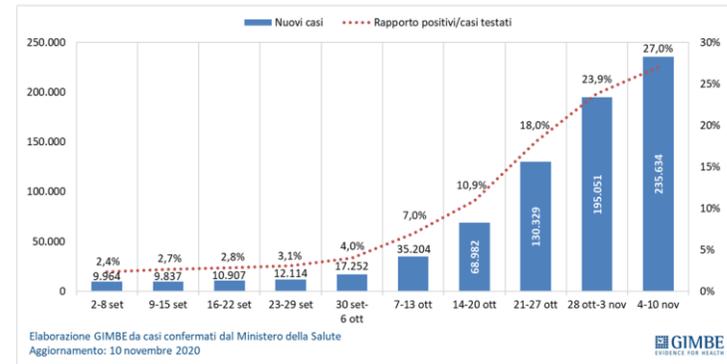
Dati aggiornati al: 05/01/2021 02:30:49

**178.939**  
Totale vaccinazioni

Il 27 dicembre sono state consegnate 9.759 dosi di vaccino, interamente somministrate.

Del 30 dicembre al 1° gennaio sono state consegnate 499.550 dosi di vaccino.

Trend settimanale dei nuovi casi e del rapporto positivi/casi testati





AGENAS

AGENAS ▾ AREE TEMATICHE ▾ PROGETTI DI RICERCA ▾ COMUNICAZIONE ▾ PNRR ▾ P

## Report nazionale di sintesi dei risultati del Monitoraggio DM 77/2022 II Semestre 2024

AGENAS pubblica i risultati del monitoraggio del secondo semestre 2024 inerenti all'attuazione del Decreto del Ministero della salute 23 maggio 2022 n. 77 "Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio sanitario nazionale" da parte delle Regioni e Province Autonome di Trento e Bolzano.

Il particolare, il documento messo a disposizione riporta in modo aggregato i risultati del monitoraggio effettuato tramite il questionario informatizzato elaborato in relazione all'organizzazione territoriale da parte delle Regioni, nonché le informazioni relative alle Comunità, Centrali Operative Territoriali, Ospedali di Comunità, Assistenza Domiciliare e Cure palliative.

The screenshot shows the homepage of the PNRR - MISSIONE 6 SALUTE portal. At the top, there is a blue header with the logo of the Ministero della Salute and the AGENAS logo. Below the header, the main title "PNRR – MISSIONE 6 SALUTE" is displayed in large white letters, with the subtitle "Home Page del portale PNRR 'MISSIONE 6 SALUTE' di AGENAS" underneath. On the right side of the header, there are links for "F.A.Q." and "Schede Intervento". The main content area features three cards, each with a representative image and a title:

- M6 - Piano Operativo Regionale**: Per accedere è necessario essere autorizzati su [servizi.agenas.it](https://servizi.agenas.it). La compilazione dovrà essere effettuata dai referenti.
- M6.C1 – 1.1 Case della comunità e presa in carico della persona**: Per accedere è necessario essere autorizzati su [servizi.agenas.it](https://servizi.agenas.it).
- M6.C2 – 1.2. Verso un nuovo ospedale sicuro e sostenibile**: Per accedere è necessario essere autorizzati su [servizi.agenas.it](https://servizi.agenas.it).

# Flessibilità e valutazione nei sistemi dei livelli di governo nazionale e regionale

M. Vainieri, F. Vola (2023), "The Challenges of Measuring Performance in Pandemic Times. Evidence from Italy", in N. Persiani et al., *Challenges of Healthcare Systems in the Era of COVID-19*, Springer, pp. 155-166

**SPRINGER NATURE** Link

Login

Find a journal

Publish with us

Track your research

Search

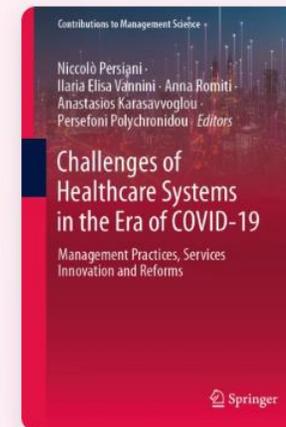
Cart

[Home](#) > [Challenges of Healthcare Systems in the Era of COVID-19](#) > Chapter

## The Challenges of Measuring Performance in Pandemic Times. Evidence from Italy

Chapter | First Online: 17 November 2023

pp 155–166 | [Cite this chapter](#)



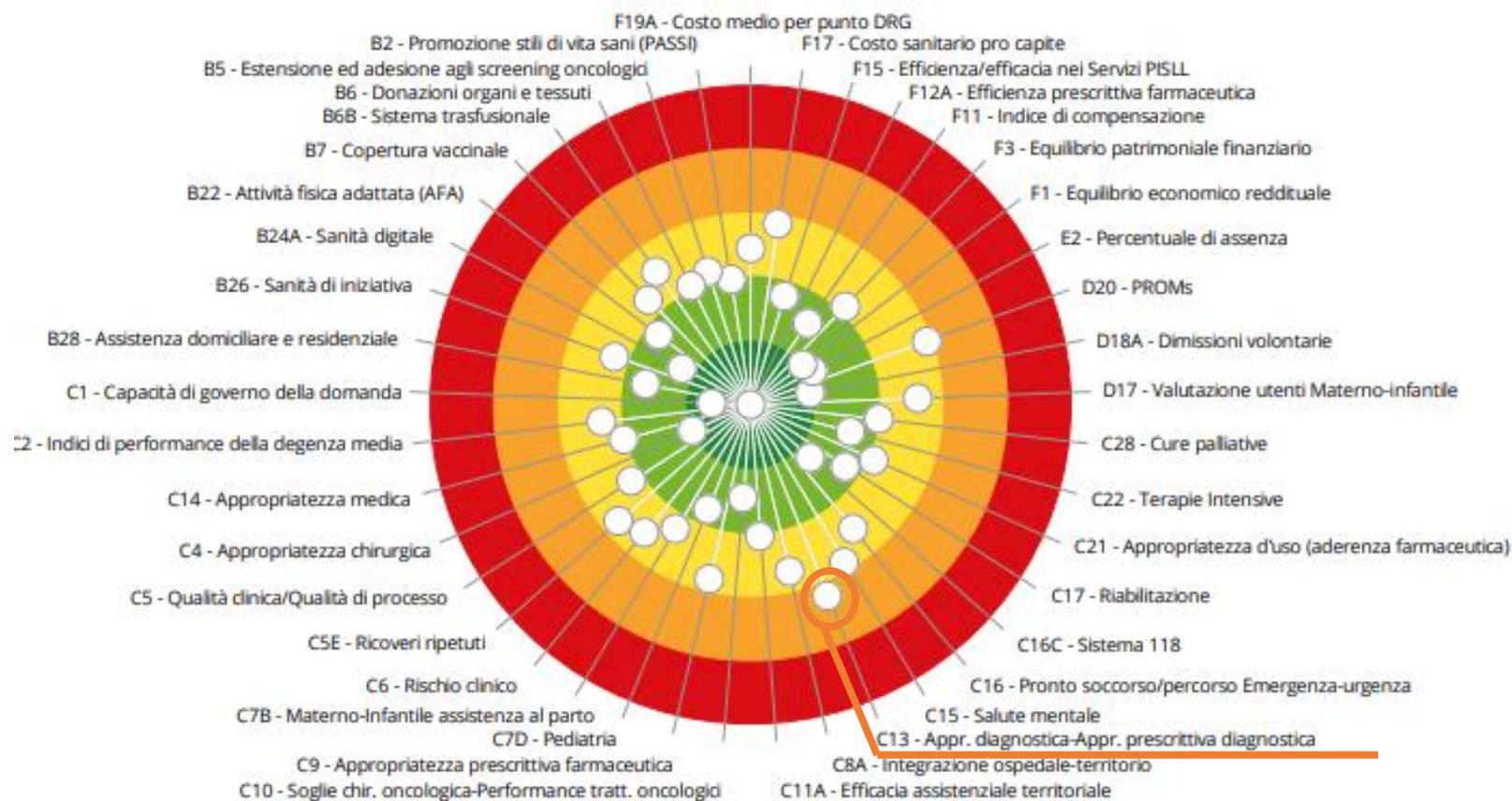
**Challenges of Healthcare Systems in the Era of COVID-19**

# Le **parole chiave** usate per descrivere i bersagli



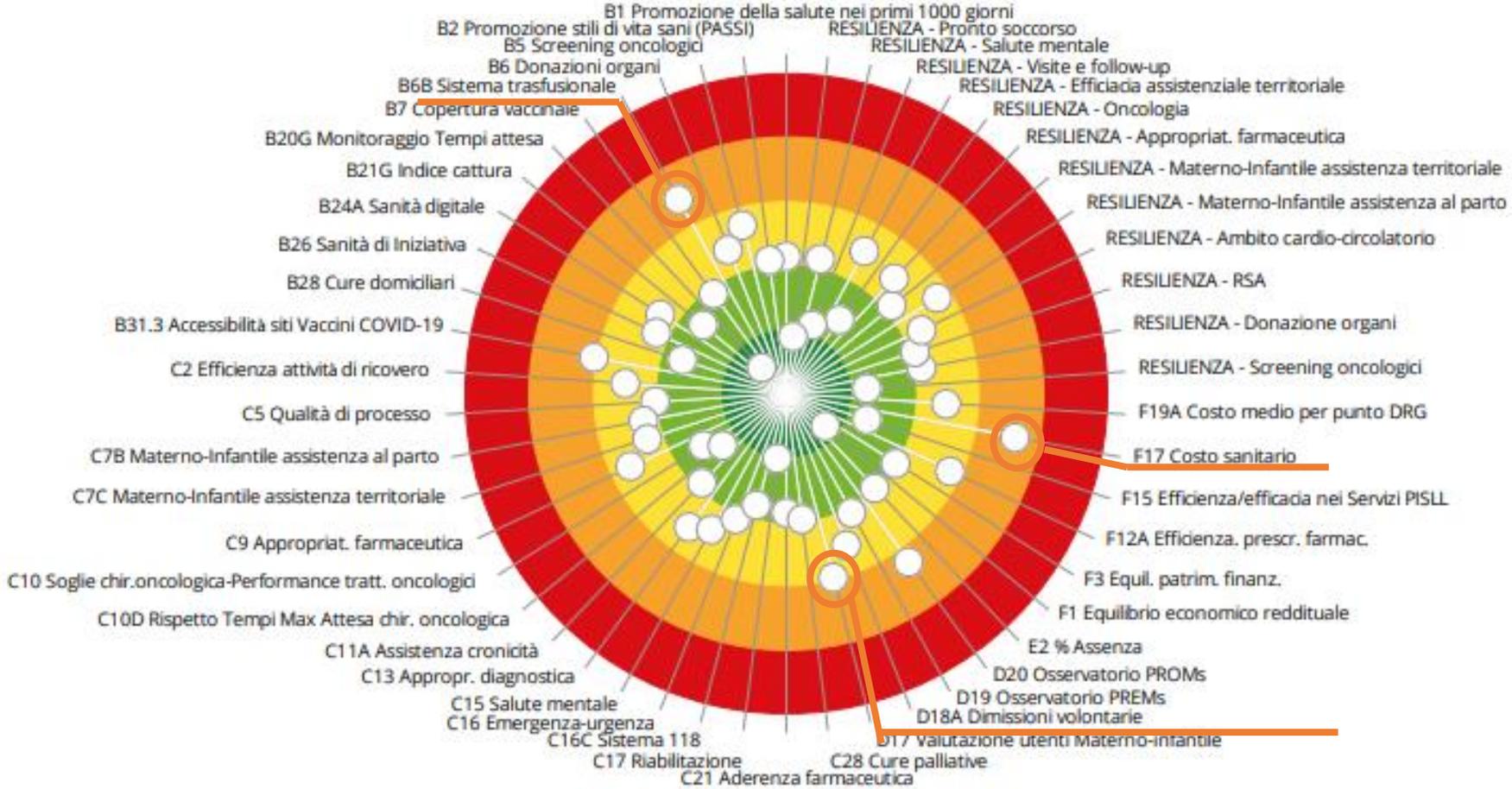
# Come eravamo – Regione Toscana 2019

Regione Toscana  
Anno 2019



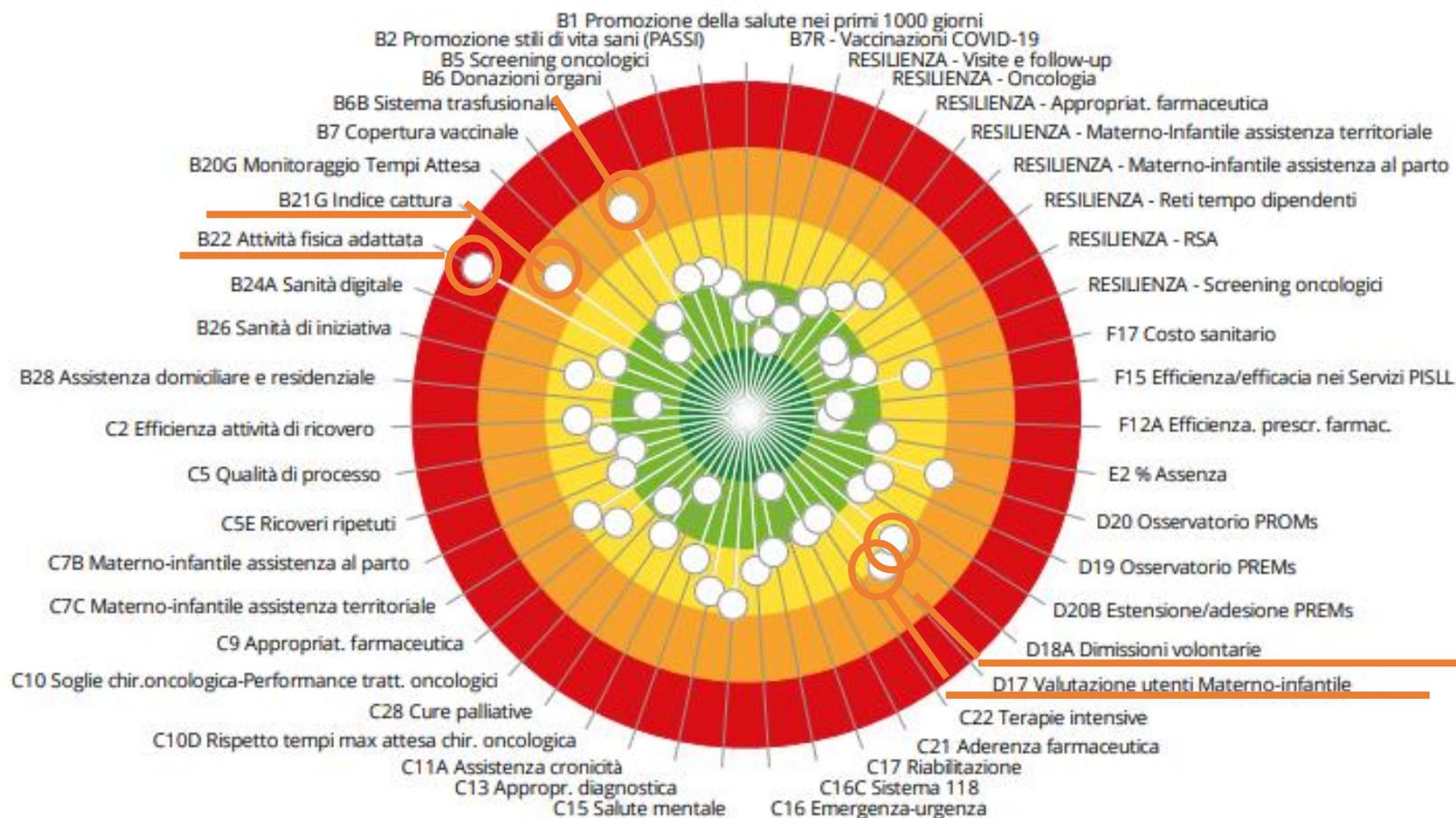
# Bersaglio della resilienza- Regione Toscana 2020

Regione Toscana  
Anno 2020



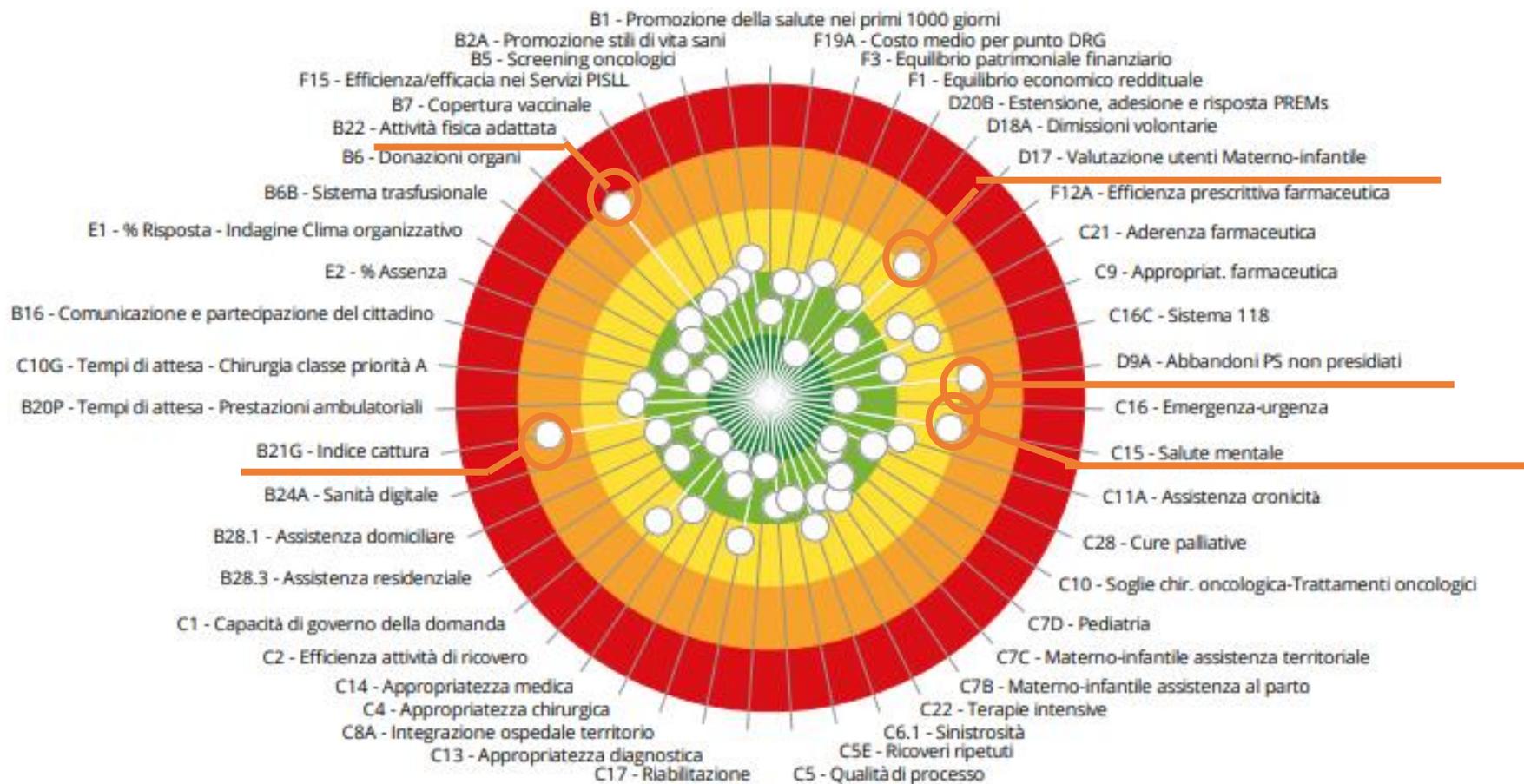
# Bersaglio della ripresa - Regione Toscana 2021

Regione Toscana  
Anno 2021



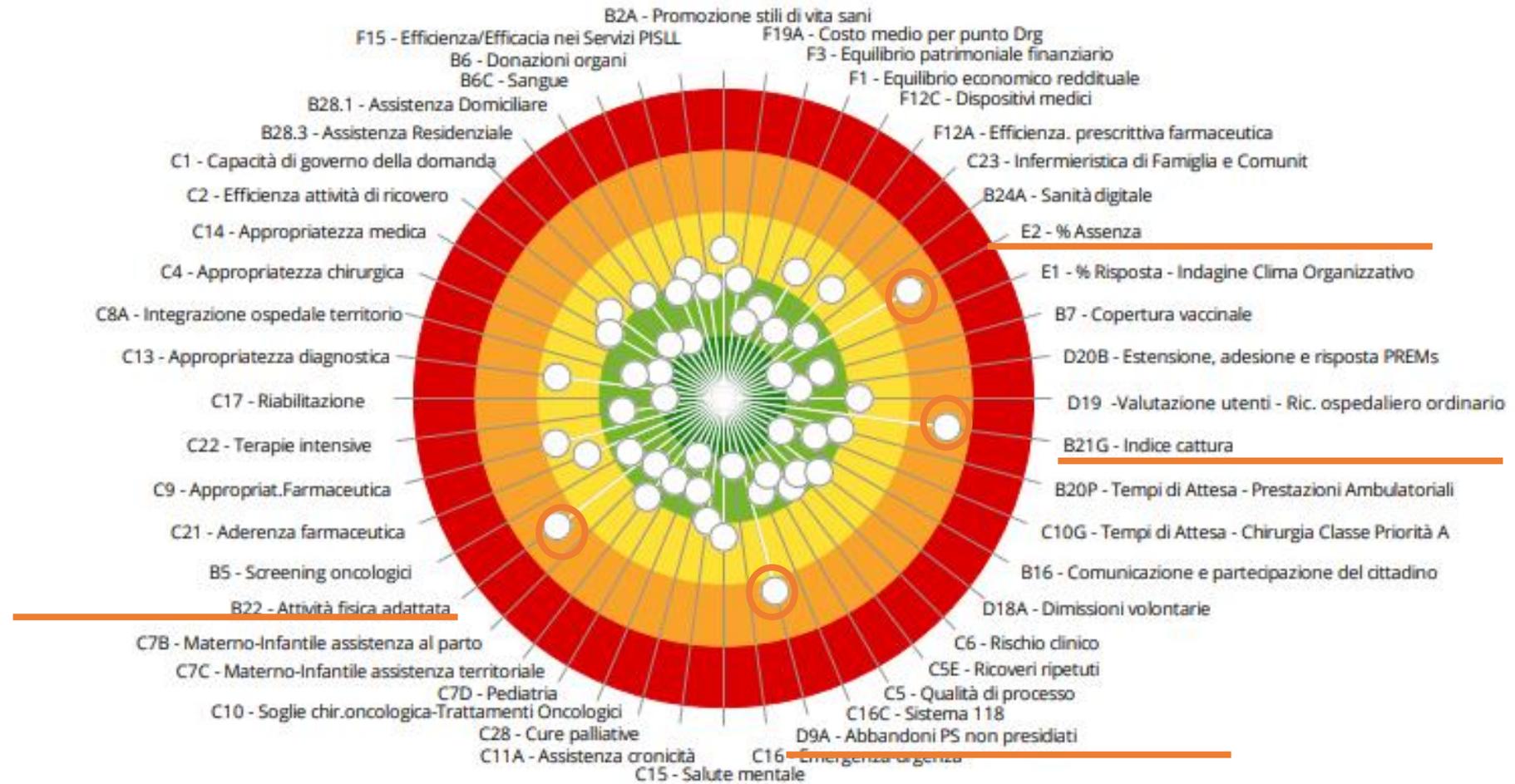
# Bersaglio della trasformazione- Regione Toscana 2022

Regione Toscana  
Anno 2022



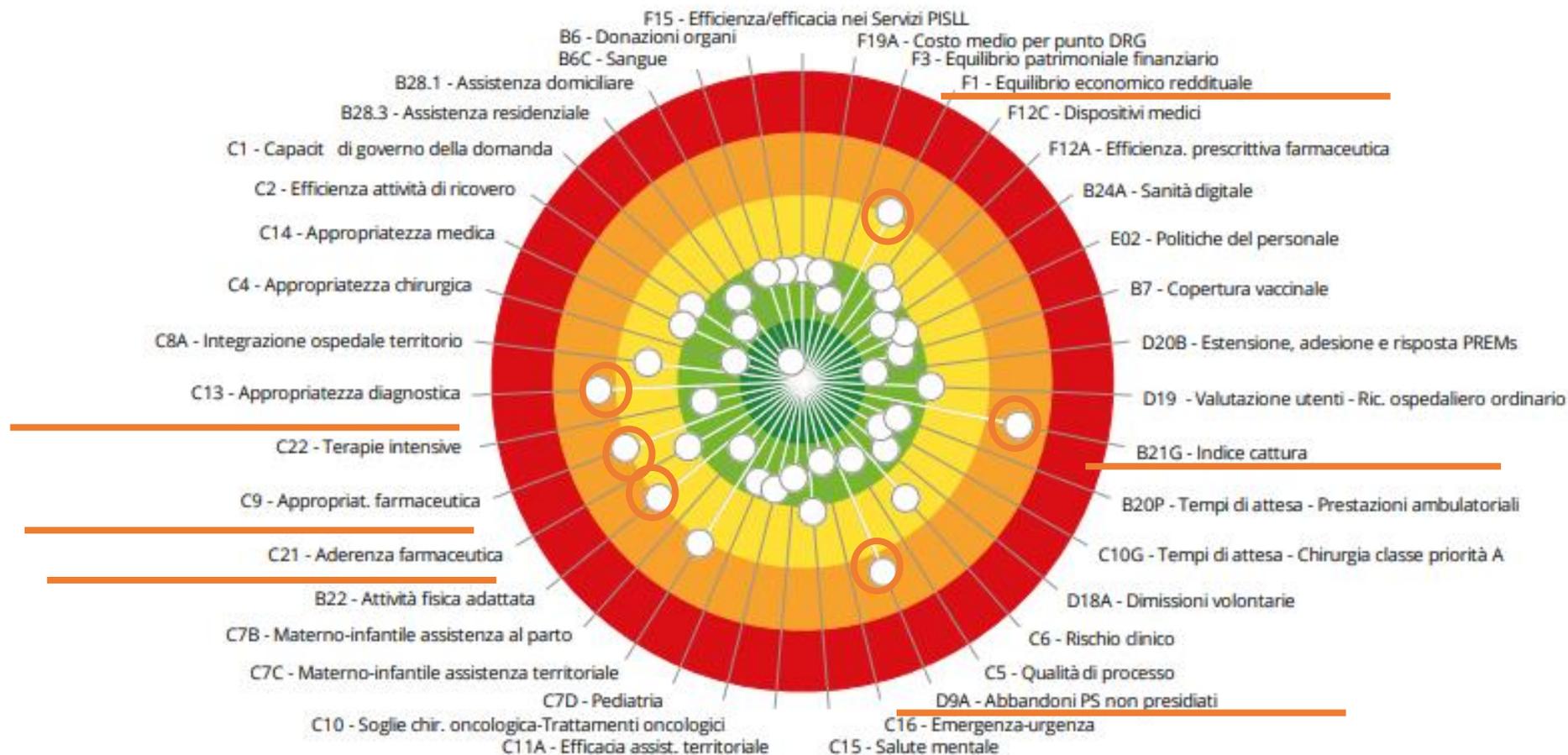
# Bersaglio del rilancio - Regione Toscana 2023

Regione Toscana  
Anno 2023



# Bersaglio della nuova normalità - Regione Toscana 2024

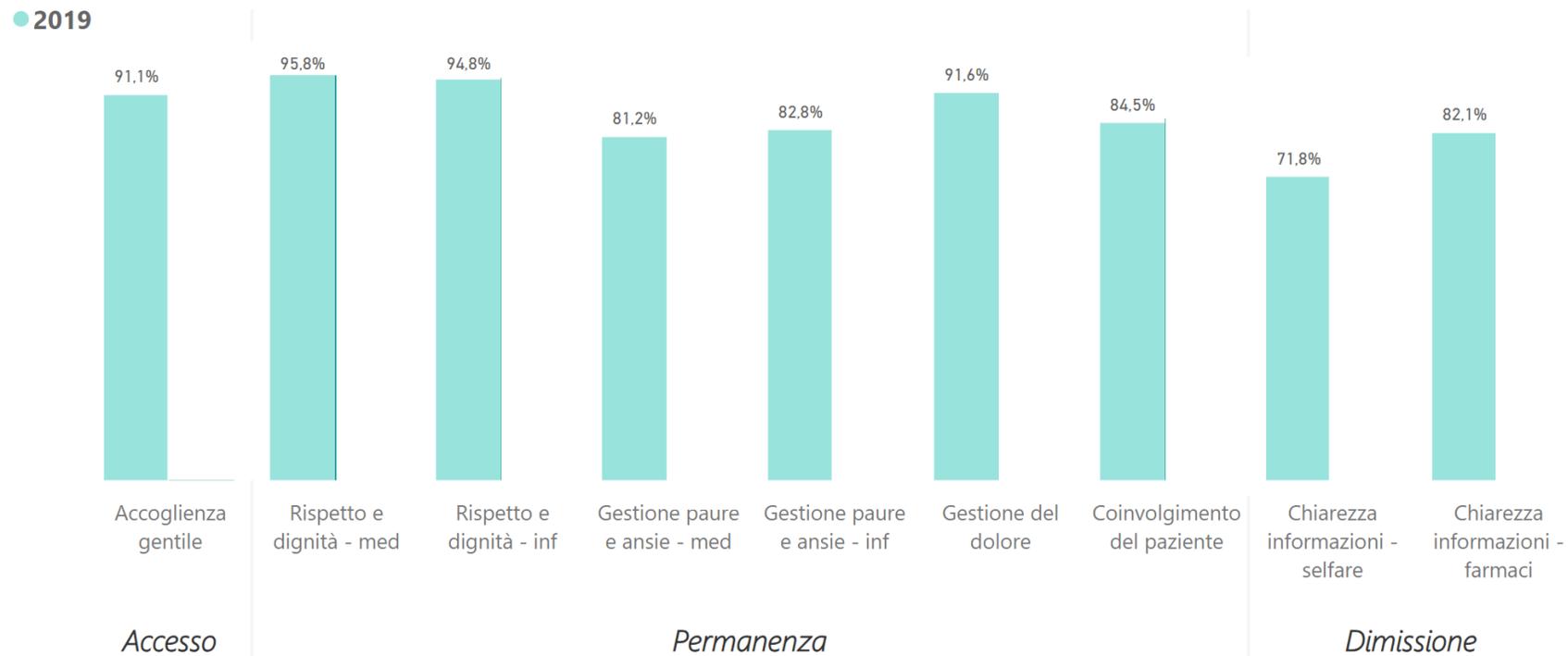
Regione Toscana  
Anno 2024

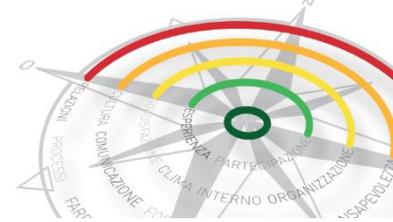


# Cosa è cambiato nell'esperienza con il ricovero prima e dopo il Covid?

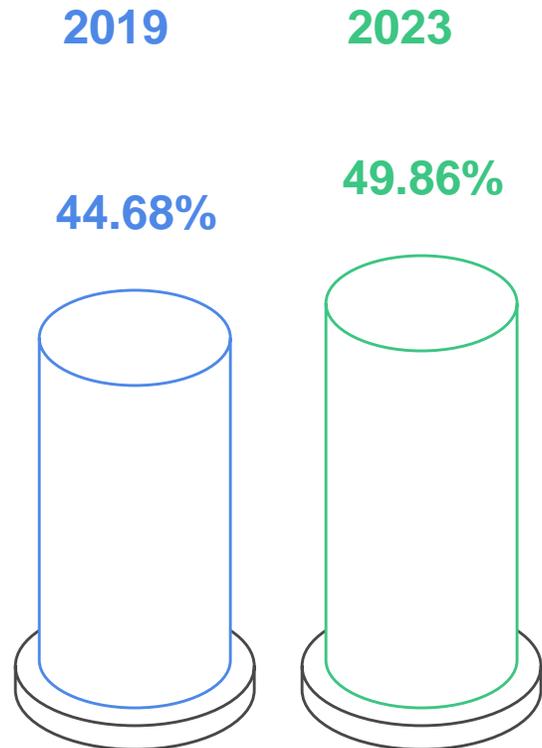


Esperienza con il ricovero ospedaliero - Anni 2019-2024





# Partecipazione all'indagine di clima organizzativo



Circa 23.000

Circa 27.000

Superiore ai livelli della Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) e NHS e superiore ai livelli delle altre regioni del network

## Response Rate Comparisons



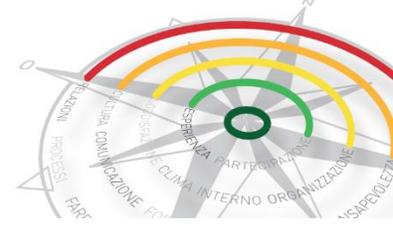
NHS Staff Survey 2022  
National results briefing



Published: March 2023

**46%**  
response rate  
(down from 48% in 2021)

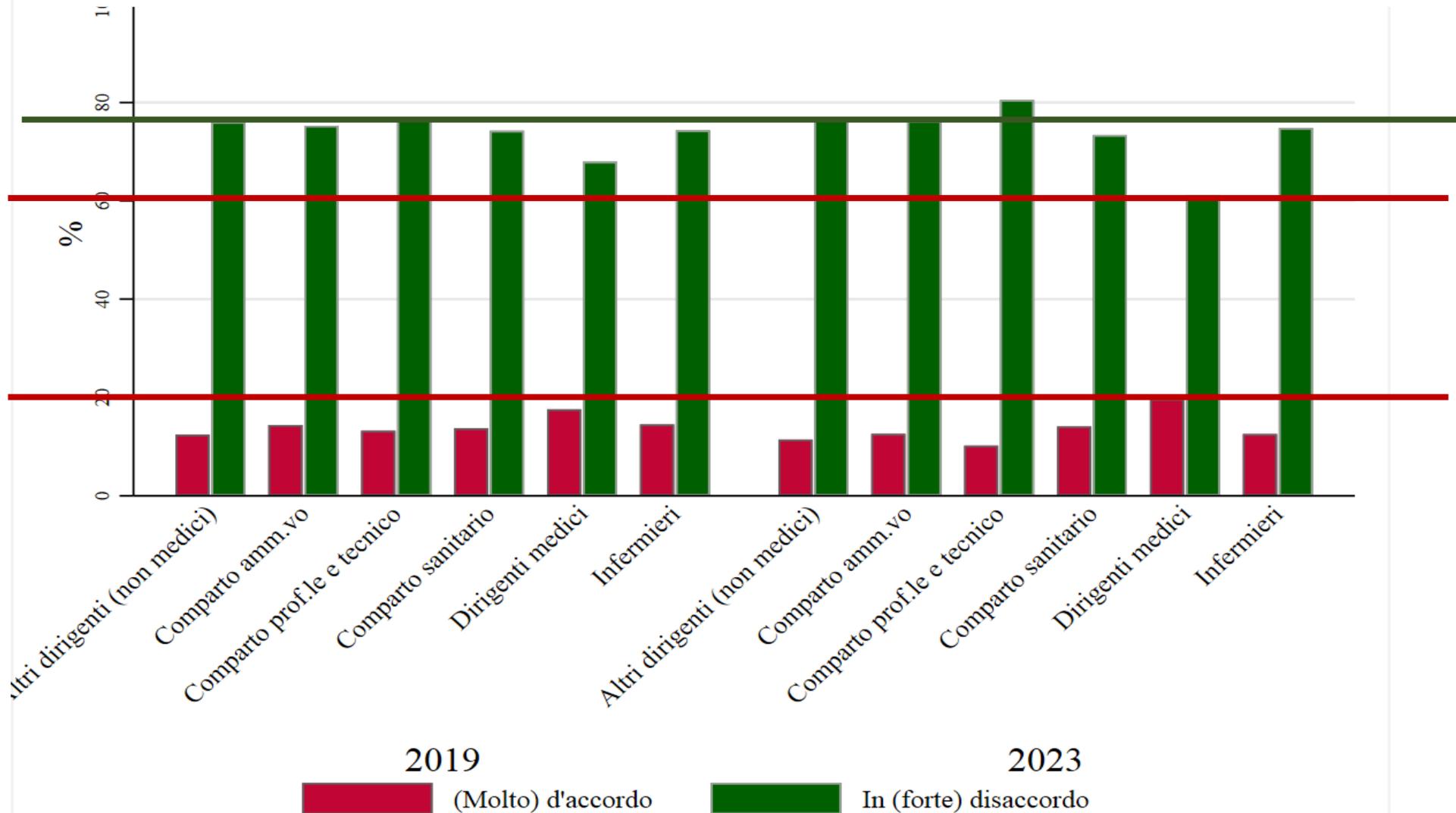
# Lascerò la mia Azienda appena possibile

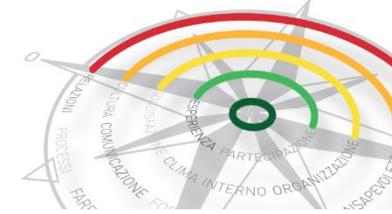


2019; n=22222; m=1.89\*; ds=1.32\*\*

2023; n=26583; m=1.87\*; ds=1.28\*\*

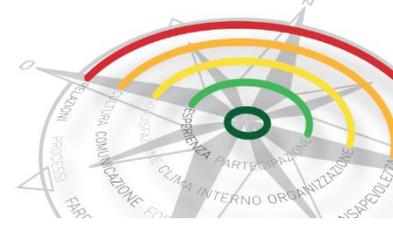
\*p=.04; \*\*p<.0001





# Principali variazioni nella media delle risposte dei responsabili di struttura (semplice e complessa)

Affermazione	Media 2023	Media 2019	Variazione
La mia Azienda mi stimola a dare il meglio nel mio lavoro.	3.82	3.45	0.38
Sono orgoglioso di lavorare per il Sistema Sanitario della mia Regione.	4.25	3.93	0.32
Comunico facilmente con: i colleghi (altri responsabili di struttura)	4.49	4.23	0.26
Comunico facilmente con: i collaboratori (i dipendenti della mia struttura)	4.73	4.51	0.22
Il sistema informativo aziendale supporta le esigenze specifiche della mia struttura.	3.23	3.06	0.17
Le attrezzature tecniche di cui è dotata la mia struttura/unità operativa sono adeguate.	3.27	3.12	0.15
La Direzione Aziendale organizza con regolarità riunioni di monitoraggio dei risultati aziendali e della mia struttura.	3.38	3.52	-0.14
Periodicamente ricevo dalla Direzione Aziendale un riscontro sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti.	3.23	3.37	-0.14
Apprezzo il modo in cui la Direzione Aziendale dirige l'Azienda.	3.31	3.47	-0.16
La Direzione Aziendale mi consulta quando devono essere prese decisioni che riguardano la mia struttura/unità operativa.	3.11	3.29	-0.18
Sono motivato a raggiungere gli obiettivi aziendali.	3.11	3.94	-0.83



# Principali variazioni nella media delle risposte dei dipendenti senza responsabilità struttura

Affermazione	Media 2023	Media 2019	Variazione
Il mio responsabile diretto favorisce la diffusione delle informazioni tra le componenti della mia struttura.	3.50	3.38	0.12
Le attrezzature tecniche di cui è dotata la mia struttura/unità operativa sono adeguate.	3.09	2.99	0.10
Sono orgoglioso di lavorare per il Sistema Sanitario della mia Regione.	3.59	3.49	0.09
L'ambiente di lavoro della mia struttura/unità operativa è adeguato dal punto di vista delle condizioni di pulizia, spazi, ventilazione, manutenzione, arredi.	2.96	2.87	0.09
Sento di fare parte di una squadra che collabora per raggiungere obiettivi comuni.	3.17	3.10	0.07
Ritengo che il mio responsabile diretto svolga bene il suo ruolo.	3.44	3.37	0.07
Mi sento parte di questa Azienda.	3.03	3.10	-0.07
La mia Azienda considera la soddisfazione dei bisogni dei pazienti una priorità.	2.98	3.05	-0.07
Nella mia struttura/unità operativa vengono organizzate con regolarità riunioni interne.	3.15	3.22	-0.07
Nella mia Azienda esiste un piano che definisce chiaramente gli obiettivi ed i risultati attesi a livello aziendale.	3.10	3.18	-0.08
Periodicamente mi viene dato riscontro dal mio responsabile diretto sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti.	2.91	2.99	-0.08
Conosco i risultati complessivi annuali della mia Azienda	2.58	2.66	-0.08
La mia Azienda è attenta a non creare disuguaglianze di trattamento tra i pazienti.	3.15	3.23	-0.08
Le attività formative realizzate dalla mia Azienda a cui ho partecipato sono state utili per migliorare il mio modo di lavorare.	3.36	3.45	-0.09
Conosco gli obiettivi complessivi annuali della mia Azienda	2.73	2.83	-0.10



# Grazie per l'attenzione

Milena Vainieri, Laboratorio Management e Sanità  
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

Welfare e Salute in Toscana 2025  
26 giugno 2025, Istituto degli Innocenti, Firenze