



Dipartimento
**Attività Integrate
Ricerca e Innovazione
AOU AL - ASL AL**



AOUAL
Azienda Ospedaliero-Universitaria
di ALESSANDRIA



Revisione della letteratura manageriale sui temi della
Sostenibilità, Efficienza, Appropriatezza ed Efficacia

**Franco Ripa, Antonio Maconi, Guglielmo Pacileo, Erica
Picasso, Gloria Spatari e il GDL RICERCA
MANAGERIALE DAIRI – R**



Linee di indirizzo di Ricerca

È stata avviata una Revisione della Letteratura con lo scopo di esplorare i passaggi che generano valore, ma anche quelli che producono inefficienze o potenziali danni, con impatti economici e organizzativi rilevanti, analizzando pubblicazioni di ricerca manageriale che trattino i concetti di:

- Sostenibilità
- Efficienza
- Appropriatelyzza
- Efficacia

Al fine di identificare le prestazioni a basso valore e valorizzare quelle ad alto impatto clinico e organizzativo, sono stati tenuti in considerazione, inoltre, i fenomeni di overuse e underuse.



Strategia di Ricerca

La strategia di ricerca è stata sviluppata per identificare articoli pertinenti nei principali database bibliografici scientifici (PubMed e Embase), focalizzandosi su pubblicazioni in lingua inglese e relative a studi condotti su soggetti umani.

Stringa di ricerca utilizzata:

("healthcare management" OR "health care management" OR "health system management" OR "hospital management" OR "management research" OR "managerial innovation")

AND

("appropriateness" OR "sustainability" OR "effectiveness" OR "efficiency" OR "overuse" OR "underuse")

AND

("healthcare systems" OR "health care systems" OR "health services" OR "health system performance")

Questa combinazione di termini chiave è stata progettata per intercettare la letteratura che integra aspetti gestionali con le performance dei sistemi sanitari, valutandone l'efficienza, l'appropriatezza e la sostenibilità.

Criteri di Inclusione ed Esclusione

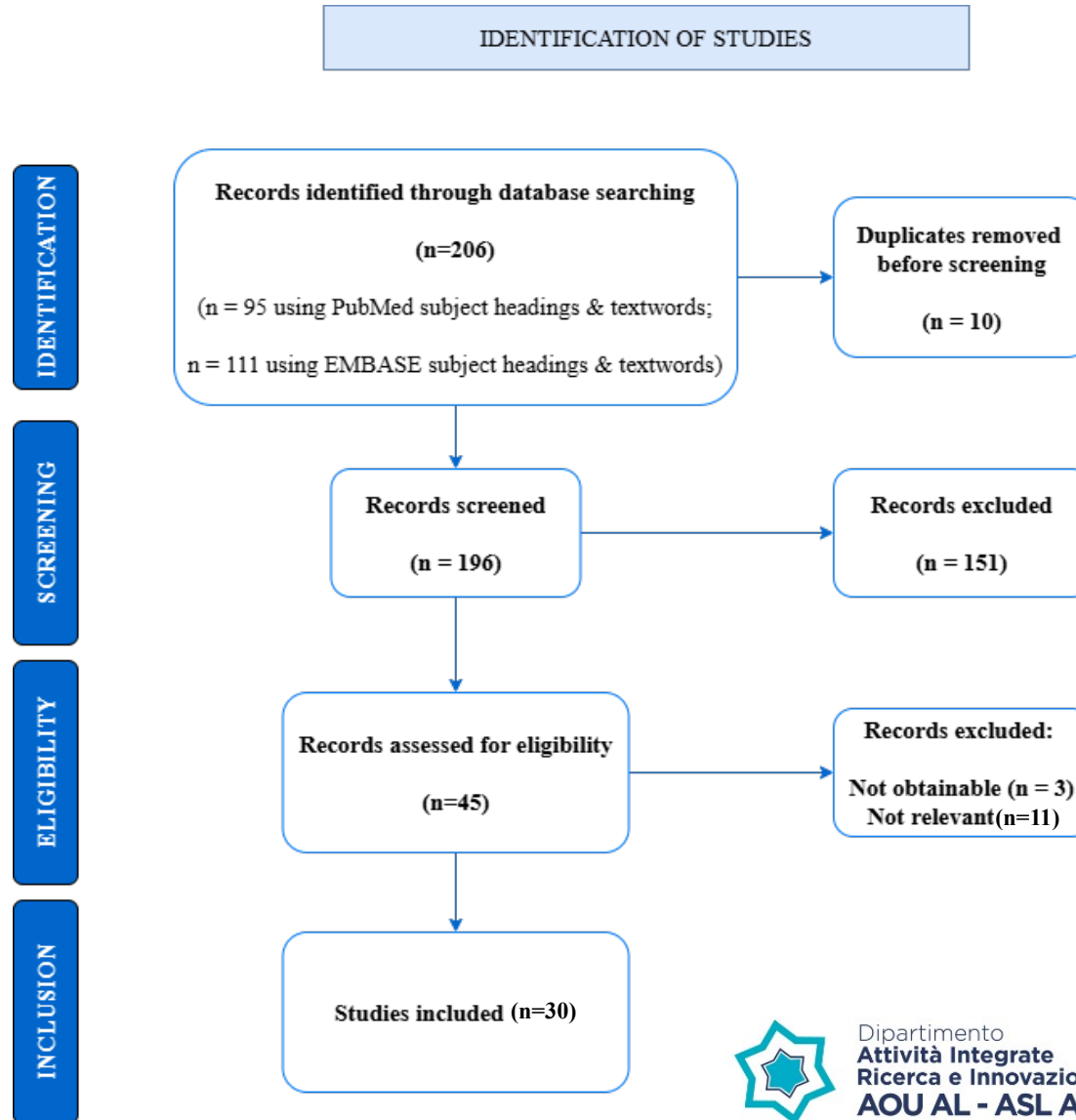
Criteri di inclusione:

- Pubblicazioni scientifiche degli ultimi 10 anni (2015-2025)
- Articoli con abstract disponibile, accesso gratuito al testo completo o full text disponibile
- Lingua: Inglese
- Studi condotti su popolazione umana
- Studi pertinenti agli ambiti della gestione sanitaria e delle performance dei sistemi sanitari
- Article type: Article, Article in Press, Conference in Press, Conference Abstract, Conference Paper, Review, Observational Study, Books and Documents, Case reports, Classical Article, Collected Work, Comparative Study, Congress, Editorial, English Abstract, Evaluation study, Government Publication, Observational study, Guideline, Interview, Meta-Analysis, Multicenter Study, Network Meta-Analysis, Practice Guideline, Review, Scientific Integrity Review, Scoping Review, Systematic Review

Criteri di esclusione:

- Articoli più vecchi di 10 anni
- Studi non pertinenti al contesto sanitario o alla gestione/organizzazione dei servizi
- Lingue diverse dall'inglese
- Studi clinici, preclinici o su animali
- Studi senza esiti rilevanti o concentrati su una popolazione specifica

Flow Chart PRISMA



Classificazione

I records inclusi sono stati categorizzati secondo il framework [WHO Health System Performance Assessment Framework](#), che prevede la presenza dei seguenti **“building blocks”**:

- Health service delivery (**servizi**)
- Health workforce (**forza lavoro**)
- Health information systems (**sistemi informativi**)
- Access to essential medicines (**tecnologie e farmaci - equità**)
- Health systems financing (**finanziamento**)
- Leadership and governance (**governance**)

Per ogni articolo selezionato, sono stati estratti i contenuti rilevanti rispetto ai criteri di **efficacia, efficienza, appropriatezza e sostenibilità**.

Strategies for utilisation management of hospital services: a systematic review of interventions

Autori: Doshmangir L, Khabiri R, Jabbari H, Arab-Zozani M, Kakemam E, Gordeev VS

Obiettivo dello studio:

Identificare interventi volti a ridurre l'uso inappropriato dei servizi ospedalieri tra la popolazione adulta generale.

Metodologia:

- Revisione sistematica di **64 studi** (1982–2020)
- Fonti: PubMed, ProQuest, Scopus, Web of Science, MEDLINE

Tipologie di intervento (9 categorie identificate):

Case management – Gestione del caso

Care coordination – Coordinamento dell'assistenza

Care plan – Piano di cura

Utilisation review – Revisione dell'utilizzo dei servizi sanitari

Clinical information system – Sistema informativo clinico

Physician profiling – Profilazione dei medici

Consultation – Consulto / Consultazione

Education – Formazione / Educazione

Discharge planning – Pianificazione della dimissione

Risultati principali:

- *Case management* → Riduzione accessi al pronto soccorso
- *Care coordination* → Diminuzione riammissioni entro 30 giorni
- *Pre-admission review* → Riduzione ricoveri elettivi
- *Physician profiling, concurrent review, discharge planning* → Riduzione della durata della degenza
- *23 studi su costi* → Tutti hanno riportato **risparmi economici**

Conclusione:

Le strategie di gestione dell'utilizzo possono ridurre l'uso ospedaliero non necessario, migliorando la qualità dell'assistenza e promuovendo l'uso di servizi territoriali.

Articolo	Strategia principale	Obiettivo
A consensus-based decision model for assessing the health systems - Xu et al. (2020)	- Quadri e indicatori per la valutazione delle performance dei sistemi sanitari, misurando 4 dimensioni: Efficacia, accessibilità, sicurezza e centralità del paziente - modello decisionale basato sul consenso per la valutazione dei sistemi sanitari	Supporto della gestione sanitaria e orientamento delle politiche di sanità pubblica
A review of the Australian healthcare system: A policy perspective - Dixit et al. (2018)	- Utilizzare un approccio interdisciplinare per progettare nuovi modelli di misurazione delle performance, in cui performance finanziaria, qualità, assistenza sanitaria e risultati per i pazienti siano integrati, per l'allocazione delle risorse e il miglioramento delle performance	Migliorare gestione finanziaria, favorire la libertà di scelta dei pazienti e appropriatezza di cura
Integrative hospital treatment in older patients to benchmark and improve outcome and length of stay - the In-HospITool study -Kutz et al. (2019)	- Strumento In-HospITool per la gestione ospedaliera che sfrutta un modello di serie temporali per migliorare durata della degenza, tasso di riammissione, qualità dell'assistenza etc. - Follow-up a 30 giorni per benchmarking	Ottimizzare la qualità, la collaborazione interprofessionale e ridurre la degenza e il tasso di riammissione ospedaliera
Creating sustainable health care systems -Littlejohns, P. et al. (2019)	- Sviluppo di un quadro di valori sociali (di contenuto e di processo) e convertito in uno strumento di audit online per il processo decisionale.	Aumentare legittimità dei processi decisionali e supportare offerta sanitaria equa

Strategie chiave per il miglioramento della gestione sanitaria

Alcuni insight trasversali:

- **Modelli predittivi + interventi mirati** → migliorano efficienza operativa e finanziaria
- **Formazione e leadership** (leader dei team, supervisori) → fondamentali per implementazioni efficaci
- **Partecipazione pubblica espansa** → rafforza legittimità, accettabilità e equità

Articolo	Strategia principale	Obiettivo
"Nudge" and the epidemic of missed appointments - Aggarwal et al. (2016)	- Responsabilizzare i pazienti rendendo il sistema di appuntamenti più personalizzato e sfruttando il loro intrinseco senso di responsabilità sociale - Attribuire un impegno finanziario al paziente al momento della prenotazione - Evitare l'uso di sanzioni pecuniarie	- Aumentare l'aderenza agli appuntamenti sanitari - Incoraggiare un consumo razionale delle risorse dell'assistenza sanitaria.
Analysing the Efficiency of Health Systems: A Systematic Review of the Literature. - Mbau et al. (2023)	- Identificazione di fattori che influenzano l'efficienza del sistema sanitario mediante l'analisi di singoli risultati sanitari, di output intermedi del servizio sanitario o di indici compositi di output intermedi	- Individuare i fattori trainanti dell'efficienza dei sistemi sanitari nazionali e subnazionali - Mettere in evidenza potenziali obiettivi per le riforme volte a migliorare l'efficienza del sistema sanitario
Health system description and assessment: a scoping review of templates for systematic analyses. - Waitzberg et al. (2024)	- Revisione di scoping della letteratura grigia dei modelli standardizzati dei sistemi sanitari e valutazioni delle loro prestazioni basata sul framework OMS, che analizza struttura, contenuti, indicatori e modalità di presentazione dei dati in 12 modelli identificati	- Fornire una panoramica dei modelli esistenti per la descrizione standardizzata e la valutazione delle performance dei sistemi sanitari a livello internazionale.
Challenges of using evidence in managerial decision-making of the primary health care system. - Hedayatipour et al. (2024)	- Revisione sistematica che individua dimensioni chiave per l'utilizzo della medicina Basata sull'Evidenza (EBDM): condizioni causali, contestuali e intervenienti, strategie e conseguenze	- Aiutare decisori politici e amministratori a prendere decisioni di qualità, ai fini di garantire il benessere della comunità e efficienza all'interno del sistema sanitario

Articolo	Strategia principale	Obiettivo
A systematic review of experimentally tested implementation strategies across health and human service settings: evidence from 2010-2022. - Ashcraft et al. (2024)	Revisione sistematica sulle strategie di implementazione in diversi contesti e domini (es°Distribuire Materiali Didattici, Condurre Incontri Educativi, Audit e Fornire Feedback e Facilitazione Esterna), utilizzando la tassonomia delle Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) per classificare le strategie e il framework Reach Effectiveness Adoption Implementation and Maintenance (RE-AIM) per classificare i risultati	Identificare strategie di implementazione per migliorare la salute o l'assistenza sanitaria
Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. - Banke-Thomas et al. (2015)	Revisione della letteratura sull'applicazione della metodologia del ritorno sociale sull'investimento (SROI) nel settore della sanità pubblica, con un'analisi delle lezioni apprese dagli studi precedenti e l'elaborazione di raccomandazioni per un impiego futuro più efficace della SROI in ambito sanitario pubblico	Misurare risultati socio-economici più ampi, analizzando e computando le prospettive di molteplici stakeholder in un unico rapporto monetario
Criteria for selecting implementation science theories and frameworks: results from an international survey. - Birken et al. (2017)	- identificazione delle teorie, per uno studio o un progetto specifico, che utilizzano i ricercatori dell'implementazione come le utilizzano e i criteri utilizzati per selezionarle	Promuovere un uso più coerente e appropriato della teoria nella scienza dell'implementazione

Articolo	Servizi	Forza Lavoro	Sistemi informativi	Tecnologie e farmaci - equità	Finanziamento	Governance	EFFICIENZA/ APPROPRIATEZZA/ SOSTENIBILITA'/ EFFICACIA
Key factors influencing the effectiveness of hospital quality management tools: using the quality control circle as an example-a cross-sectional study - Zhang et al. (2022)	- Rafforzare orientamento all'azione e comunicazione degli obiettivi. - Formazione dei leader dei QCC (counsellor e monitor). - Coltivare partecipazione e impegno individuale.						Migliorare l'efficacia dei Quality Control Circles (QCC) valutando le dimensioni individuali, di gruppo e organizzative
Neural networks and hospital length of stay: an application to support healthcare management with national benchmarks and thresholds - Ippoliti et al. (2021)	- Prevedere ricoveri ad alto rischio di degenza prolungata tramite modelli predittivi. - Interventi mirati su variabili critiche (orario, giorno, tipo ammissione).						Ridurre la durata dei ricoveri, incrementare il numero di ricoveri possibili e, dunque, migliorare l'efficienza
Resource allocation efficiency in 68 county-level traditional Chinese medicine hospitals in China: A data envelopment analysis - Xiao et al. (2024)	Analisi in tre fasi con Data Envelopment Analysis (DEA): - Misurazione dell'efficienza tecnica - Correzione di influenze ambientali - Ricalcolo dell'efficienza dopo aggiustamento degli input, per ottenere misure più realistiche.						Fornire prove empiriche per: - Migliorare l'efficienza operativa degli ospedali TCM. - Ottimizzare l'allocazione delle risorse in questi ospedali.
The Stakeholders' Involvement in Healthcare 4.0 Services Provision: The Perspective of Co-Creation - Laurisz et al. (2023)	Coinvolgimento nel processo di co-creazione dei servizi e percezione di responsabilità sui risultati					Valorizzazione empowerment del paziente nei processi di co-creazione di valore in ambito sanitario	Diagnosi e trattamenti più efficienti per i pazienti, utilizzo migliore e più efficace delle competenze e dell'esperienza del personale sanitario

Articolo	Servizi	Forza Lavoro	Sistemi informativi	Tecnologie e farmaci - equità	Finanziamenti	Governance	EFFICIENZA/ APPROPRIATEZZA/ SOSTENIBILITA'/ EFFICACIA
Human resource management research in healthcare: a big data bibliometric study - Qin et al. (2023)		Stato dell'arte nella ricerca sulla gestione delle risorse umane in ambito sanitario	Mappatura bibliometrica utilizzando un software di visualizzazione scientifica (VOSviewer)				Indicare le frontiere e le direzioni future della ricerca
The effectiveness of training strategies to improve healthcare provider practices in low-income and middle-income countries. - Rowe et al. (2020)		Analisi secondaria di una revisione sistematica che confronta strategie formative e modelli di regressione a effetti casuali per valutare l'impatto di diversi approcci di strategie formative degli operatori sanitari (es. formazione in servizio, visite educative, apprendimento tra pari)					Valutare l'efficacia delle strategie formative per migliorare le pratiche degli operatori sanitari nei Paesi a basso e medio reddito e e identificare gli elementi che ne influenzano l'efficacia

Articolo	Servizi	Forza Lavoro	Sistemi informativi	Tecnologie e farmaci - equità	Finanziamento	Governance	EFFICIENZA/ APPROPRIATEZZA/ SOSTENIBILITA' / EFFICACIA
Implementing an artificial intelligence command centre in the NHS: a mixed-methods study - Johnson et al. (2024)			- Implementazione di un centro di comando ospedaliero digitale per raccogliere, analizzare e presentare informazioni in tempo reale				- Prospettive qualitative sulla gestione ospedaliera - Metriche quantitative sul flusso dei pazienti, la sicurezza dei pazienti, la qualità dei dati.
Towards Regional Population Health Management: A Prospective Analysis Using the Adjusted Clinical Groups Classification - Cillessen et al. (2024)			- stratificazione retrospettiva con sistema di classificazione Adjusted Clinical Groups per requisiti di salute e utilizzo delle risorse - adattamento locale del modello piramidale di assistenza - promozione di percorsi personalizzati - self-management - collaborazione territoriale				Valutazione di un modello integrato di gestione sanitaria per pazienti con multimorbidità, analizzando bisogni clinici e costi
An Edge Computing Based Smart Healthcare Framework for Resource Management - Oueida et al. (2018)			- proposta di framework di rete di conservazione delle risorse (RPN) che utilizza reti di Petri, integrato con cloud e edge computing personalizzati, adatto ai sistemi PS.				Ottimizzazione della durata della degenza del paziente (LoS), del tasso di utilizzo delle risorse e del tempo medio di attesa del paziente

Articolo	Servizi	Forza Lavoro	Sistemi informativi	Tecnologie e farmaci - equità	Finanziamento	Governance	EFFICIENZA/ APPROPRIATEZZA/ SOSTENIBILITA' / EFFICACIA
Barriers and facilitators to implementing reusable personal protective equipment in hospitals, and their impacts on environment, care safety, costs, and supply chain resilience: A scoping review protocol - Clavel et al. (2025)				- Promuovere l'uso di DPI riutilizzabili. - Confrontare impatti ambientali ed economici tra dispositivi riutilizzabili e monouso. - Identificare barriere e facilitatori all'adozione. - Rafforzare la resilienza della catena di approvvigionamento.			Mappare le evidenze disponibili sul tema e ridurre emissioni, costi e sprechi.
Digital transformation in healthcare management: from Artificial Intelligence to blockchain - Krotkiewicz et al. (2025)				- Integrazione di Intelligenza Artificiale, Blockchain, Internet of Things e Big Data nel management sanitario			Miglioramenti nella gestione sanitaria, aumento dell'efficienza, della qualità degli esiti clinici e della sicurezza dei dati.

Articolo	Servizi	Forza Lavoro	Sistemi informativi	Tecnologie e farmaci - equità	Finanziamento	Governance	EFFICIENZA/ APPROPRIATEZZA/ SOSTENIBILITA' / EFFICACIA
Assessment of clinical miscoding errors and potential financial their implications on healthcare management – A case of local hospital in Najran, Saudi Arabia - Albagmi et al. (2024)					- esaminare la frequenza degli errori di codifica nelle diagnosi principali e secondarie - indagare l'associazione degli errori di codifica con la sicurezza del paziente e la qualità del servizio per stimare le potenziali implicazioni finanziarie		Mantenere standard di qualità del servizio e sicurezza del paziente
Reducing the cost of laparoscopy: Reusable laparoscopic instruments - Manatakis et al. (2015)					Valutazione del rapporto costo-efficacia nella gestione dell'assistenza sanitaria circa l'utilizzo di laparoscopi riutilizzabili		Secondo i risultati dello studio, l'utilizzo di strumenti laparoscopici riutilizzabili consente un risparmio economico pari a nove volte rispetto agli strumenti monouso.

Articolo	Servizi	Forza Lavoro	Sistemi informativi	Tecnologie e farmaci - equità	Finanziamento	Governance	EFFICIENZA/ APPROPRIATEZZA/ SOSTENIBILITA'/ EFFICACIA
A Review of Leadership Theories in Healthcare - Sikalgar et al.(2025)						- Analisi teorie di leadership in ambito sanitario (trasformatzionale, servente, situazionale, transazionale)	- Migliorare performance del team, collaborazione e innovazione. - Gestione efficace e adattiva che migliori la qualità e gli outcome dell'assistenza sanitaria.
Systems leadership in clinical networks: a new perspective - Jeffery et al. (2023)						- Leadership sistemica (attraversa i confini organizzativi, professionali e geopolitici)	- migliorare l'efficacia dell'attività di leadership - migliorare l'erogazione dell'assistenza sanitaria
Including patient-reported measures in performance evaluation systems: Patient contribution in assessing and improving the healthcare systems - De Rosis et al. (2022)						- Descrizione del processo di identificazione e discussione degli indicatori riferiti dai pazienti con i professionisti sanitari e la categorizzazione dei risultati in tre ambiti: - progettazione degli indicatori riferiti dai pazienti - processo di integrazione nel Sistema di Gestione delle Performance multidimensionali - obiettivo di adozione degli indicatori correlati ai pazienti	Trasformare i dati dei pazienti in indicatori di performance efficaci
Studer Group®'s evidence-based leadership initiatives - Schuller et al. (2015)						- Analisi dell'implementazione di un'iniziativa di cambiamento organizzativo, la Evidence-Based Leadership (EBL) di Studer Group®, in due grandi sistemi sanitari statunitensi confrontando e contrapponendo i fattori associati all'implementazione di successo e sostenibilità dell'iniziativa EBL.	Fattori culturali, come la responsabilità, il supporto del personale e la comunicazione sono le forze trainanti del successo e sostenibilità dell'EBL in entrambi i sistemi sanitari presi in esame.

Il valore del *fallimento*

Articolo	Servizi	Forza Lavoro	Sistemi informativi	Tecnologie e farmaci - equità	Finanziamento	Governance	EFFICIENZA/ APPROPRIATEZZA/ SOSTENIBILITA'/ EFFICACIA
Implementation of the Lean Healthcare System in the Emergency Room of the Clinical Hospital of the Federal University of Uberlândia: A Case Study - Freitas et al. (2023)	- ricerca di indicatori ospedalieri - descrizione del sistema lean implementato						Implementazione del progetto lean in un Pronto Soccorso (difficoltà nella applicazione)