

Impresa Sanità

Informazione e formazione per i **Manager della Sanità**

Editrice Temi Srl - IMPRESA SANITÀ - N. 46 APRILE 2025 - €1 PT MAGAZINE ISSN: 2281-1982

ANTEPRIMA CONGRESSO
SIT: *L'impatto etico delle
nuove tecnologie*

SUPPLY CHAIN IN SANITÀ:
LO STATO DI SALUTE

La prima "INCHIESTA"
di Impresa Sanità

impresasanita.it



CONVEGNO NAZIONALE



Società Italiana Telemedicina

TELEMEDICINA OGGI **STRUMENTO PER IL BUON GOVERNO** **DELLA SANITÀ TECNOLOGICA** **BOLOGNA, 29-31 MAGGIO 2025**

Palazzo dei Congressi
Piazza Costituzione 1 - Bologna



Per informazioni
Segreteria Organizzativa



tel. 051 6564300
www.avenuemedia.eu

IMPRESA SANITÀ N.46 APRILE 2025

DIRETTORE RESPONSABILE

ERNESTO SALVIOLI

DIRETTORE EDITORIALE

CARLO RAFFALE

REDAZIONE

CECILIA BIONDI (CAPOREDATTRICE)

MICHELA DEL PIZZO

DIREZIONE MARKETING

ANNA DALL'OSSO

anna.dalosso@editricetemi.com

IMPAGINAZIONE

PAOLA CUZZOLIN

Le opinioni riportate riflettono il pensiero degli autori

REDAZIONE E UFFICIO TRAFFICO

Corso Milano, 19 20900 Monza (MB)

Tel. 039/23.02.398 - Fax 039/23.02.383

http://www.editricetemi.com

e-mail: press@editricetemi.com

PUBBLICITÀ

advertising@editricetemi.com

IMPRESA SANITÀ

è una rivista trimestrale e viene distribuita in abbonamento.

Testi e disegni: riproduzione vietata.

PUBBLICITÀ

Inferiore al 50%

REGISTRAZIONE

Pubblicazione registrata presso il Tribunale di Milano, Autorizzazione n. 377 del 9/10/2012

ISCRIZIONE

presso il R.O.C. Registro degli Operatori di Comunicazione al n° 4204

STAMPA

New Press Edizioni Srl

Lomazzo (CO)

INFORMATIVA PER IL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Editrice TeMi Srl con sede legale in Monza (MB) e sede operativa in Monza (MB) Corso Milano, 19 CF e Partita IVA 11489470150 (in seguito " Titolare "), in qualità di Titolare del trattamento, ai sensi dell'art. 13 D.Lgs 30/06/2003 n.196 (in seguito " Codice Privacy ") e dell'art. 13 Regolamento UE n. 2016/679 (in seguito " GDPR ") garantisce la massima riservatezza dei dati da lei forniti. Con il conferimento dei suoi dati, esprime il suo specifico consenso al loro trattamento per gli scopi legati al servizio richiesto (Servizio) che Editrice TeMi Srl fornisce. Responsabile del trattamento è il legale rappresentante di Editrice TeMi Srl, Corso Milano, 19 20900 Monza (MB). I dati personali forniti per l'erogazione del servizio sono trattati con modalità elettroniche e cartacee, esclusivamente per l'attivazione e la gestione del servizio e per le operazioni contabili e di fatturazione. Per tale finalità, il conferimento dei dati è obbligatorio: in loro assenza non è possibile fornire il servizio. Al suddetto responsabile è possibile rivolgersi per esercitare i diritti che la normativa sulla privacy in vigore riconosce (accesso, rettifica, integrazione, cancellazione dei dati, opposizione al trattamento, ecc.) nonché per conoscere l'elenco aggiornato degli ulteriori responsabili del trattamento e le categorie di soggetti ai quali i dati personali possono essere comunicati o che possono venirne a conoscenza. Con il conferimento dei dati, Editrice TeMi Srl potrà utilizzare i dati forniti anche per finalità promozionali proprie e di terzi mediante sistemi cartacei e/o automatizzati (quali per esempio fax, email, sms, ecc.). Le segnaliamo che se siete già nostri clienti e/o lettori e/o avete partecipato a nostri eventi, potremo inviarle comunicazioni commerciali relative a servizi e prodotti del Titolare analoghi a quelli di cui ha già usufruito, salvo Suo dissenso (art. 130 c. 4 Codice Privacy). Attraverso il conferimento dei suoi dati personali conferma anche di aver letto l'Informativa GDPR sul trattamento dei dati, pubblicata sul nostro sito www.impresasanita.it. Potrà chiedere ogni informazione scrivendo a amministrazione@editricetemi.com

sommario

EDITORIALE

pag. 2 Processi e persone, l'evoluzione parallela dei sistemi sanitari

CONVEGNO SIT

pag. 4 IA, rivoluzione tecnologica e tutela del dato sanitario: gli argomenti del Congresso Nazionale di Telemedicina

pag. 8 Il lato umano della telemedicina

TELEMEDICINA

pag. 12 Modello di telemedicina per l'integrazione ospedale-territorio

pag. 14 Il progetto di sviluppo della sanità digitale dell'Ausl e Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara

SANITÀ DIGITALE

pag. 19 Progetto Smart Tracking UD: la rivoluzione digitale per il monitoraggio dei dispositivi medici

pag. 24 Piattaforme aperte: dall'isolamento digitale all'interoperabilità



INCHIESTA

pag. 26 LA SUPPLY CHAIN SANITARIA SI RACCONTA:

la prima inchiesta di Impresa Sanità

CYBERSECURITY

pag. 44 Cybersecurity in sanità: gli attacchi informatici alla supply chain

INNOVAZIONE

pag. 55 Stampa 3D dei medicinali: le prospettive per il mondo healthcare

pag. 60 Droni e logistica healthcare: lo stato dell'innovazione

comitato scientifico

Presidente

ANTONIO MAIORANO

(Editrice TeMi)

CALOGERO CALANDRA

(ALE)

RODOLFO CALONI

(Consorzio Dafne)

MARIANO CORSO

(Politecnico di Milano)

MILA DE IURE

(Assoram)

ALBERTO FRANCI

(Università di San Marino)

MARCO GAMBERA

(Ospedale P. Pederzoli)

LORENZO LEOGRANDE

(AIRC)

DANIELE MARAZZI

(Consorzio Dafne)

STEFANO NOVARESI

(Knapp)

ALESSANDRO PACELLI

(Assologica)

MARCELLO PANI

(SIFO)

PIERLUIGI PETRONE

(Assoram)

EMANUELE PORAZZI

(HD Lab - Università LIUC)

PAOLO RANIERI

(Università degli Studi di Milano)

ELENA SINI

(HIMSS)



Processi e persone, l'evoluzione parallela dei sistemi sanitari

Nell'Editoriale precedente riprendevo alcune temi trattati nel Convegno LogFarma di novembre 2024 e in particolare mi riferivo allo sviluppo della logistica sanitaria e all'estensione dell'utilizzo di nuove tecnologie inerenti l'automazione e la digitalizzazione.

Il Convegno ha confermato che la sensibilità e le realizzazioni relative a quei due elementi stanno diffondendosi in numerose realtà italiane sia pubbliche, sia private. In particolare, i Fondi del PNRR hanno garantito sostegno finanziario a progetti di digitalizzazione, quale l'ambito della telemedicina. Sostegno finanziario, evoluzione tecnologica, coinvolgimento dei fornitori non sono però sufficienti a garantire miglioramenti continui nel sistema sanitario e ancor più al loro mantenimento nel tempo. E' necessario disporre di un approccio manageriale prima dell'avvio dei progetti, durante e, successivamente alla loro conclusione, in fase di utilizzo.

Come ho già sottolineato in altre occasioni, l'assenza nella maggioranza delle Aziende sanitarie di figure di coordinamento trasversale per i nuovi progetti e investimenti e soprattutto per i processi trasversali, che in tali Aziende si tende a mascherare e distorcere nei loro flussi in strutture solo funzionali e specialistiche, è una delle ragioni fondanti dell'inefficienza del sistema sanitario italiano. Siano esse project manager, project leader, operation manager, process

manager, lean manager, non è fondamentale l'appellativo, ma il ruolo. Ho sperimentato come l'assenza o l'individuazione in modo debole di un/a project manager in processi di logistica, di programmazione di attività chirurgiche, di implementazione della lean, per citare alcuni esempi, abbia condotto o al fallimento dei progetti o allo sviluppo fortemente rallentato o contrastato. Un ulteriore elemento di debolezza è la mancata individuazione di un project sponsor che garantisca la continuità del commitment dell'Azienda, che non deve essere incarnato solamente nella figura apicale, ovvero il Direttore Generale. Ciò perché tale figura periodicamente cambia o, anche quando è presente, tende a rivolgere l'attenzione alle nuove emergenze o esigenze del sistema, lasciando i progetti senza la necessaria spinta interna. In alcune Aziende, in particolare in Lombardia, è presente il ruolo di Operation Manager o responsabile della Gestione Operativa che cura alcuni processi trasversali, che in linea teorica segue l'impostazione di Michael Porter sulle attività che creano valore in sanità, dove per valore si intende il rapporto tra gli esiti di cura e i costi necessari per garantire tali esiti. In particolare, una Gestione Operativa lavora direttamente sulle linee produttive aziendali (outpatient, inpatient, surgery, Emergency, territory) e sui processi di supporto alla produzione al fine massimizzarne l'efficienza in termini di incremento del valore suddetto. Al tal fine gli abiti di responsabilità possono essere così riassunti: programmazione della produzione

sanitaria; controllo della produzione; analisi, progettazione e realizzazione del necessario per il miglioramento continuo dei processi e sotto processi produttivi; analisi, progettazione e realizzazione di attività per il miglioramento continuo dei processi di supporto (logistica, qualità, acquisti, servizi tecnici e informatici, bilancio e finanza). Insomma una figura ad ampio raggio di azione trasversale. Ma tali figure sono ancora molto limitate in termini numerici. Recentemente, in Regione Piemonte è stata istituita la figura del Responsabile Operativo che ha responsabilità sull'efficienza degli spazi al pubblico, dell'umanizzazione, quindi un ambito legato alle facilities. Non è una figura completa e corrispondente all'ambito delle Operation, ma è un primo passo verso la comprensione che certi temi non sono limitabili alle diverse Funzioni, senza un coordinamento trasversale.

Ci sono però ulteriore criticità che ho verificato stanno emergendo nel contesto in questione e sono relative al monitoraggio e al mantenimento delle innovazioni acquisite.

In primis, la carenza di monitoraggio degli outcome dei progetti a valle della loro conclusione e della contestuale messa in esercizio, è una caratteristica diffusa in tutta la pubblica amministrazione. Ciò per molteplici cause: carenza di personale dedicabile a tale operazione; scarsa integrazione di sistemi informativi per raccogliere i dati; mancata individuazione di Indicatori di performance e delle figure deputate alla loro valutazione e per complemento la scarsa permeabilità tra i settori aziendali. Nella sanità, a queste debolezze si aggiunge la variazione periodica dei vertici aziendali che determina spesso cambi di priorità e obiettivi.

Il secondo aspetto verificato, che si situa a valle dell'installazione di automazioni e sistemi digitali, è la difficoltà a garantire il funzionamento evolutivo delle nuove installazioni, quando esse comportino modifiche organizzative o di ruoli. I sistemi innovativi vengono avviati e poi, come spesso ci succede quando acquistiamo un nuovo device e utilizziamo una parte minimale delle potenzialità per difficoltà di apprendimento o pigrizia, vengono utilizzati al minimo o addirittura accantonati. La mancanza di figure tecniche dedicate e la scarsa comprensione delle possibilità di trasformazione digitale o dell'automazione fanno il resto. Ho visto automazioni anche rilevanti degradarsi nel tempo, non tanto per la funzionalità prestazionale, ma per la limitazione all'utilizzo che i responsabili ne sviluppavano. Talvolta, invece, poiché il management ha necessità di risultati in tempi brevi, non si dà il tempo alle innovazioni di impattare sul contesto. In conclusione, si stanno facendo passi avanti nell'introduzione delle tecnologie, ma questa introduzione viaggia a velocità ridotta, per motivi organizzativi e di cultura.



Carlo Rafele

*Professore Ordinario
Dipartimento Ingegneria
Gestionale
Politecnico di Torino*