N. 48 OTTOBRE 2025

Impresa Sanità

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

CONVEGNO

"L'EFFICIENZA DELLA GESTIONE DEI PROCESSI SANITARI"

XVI EDIZIONE 6 NOVEMBRE 2025

Tecnologia e organizzazione per una sanità smart

"FMD"

le fasi di adozione della norma europea in Italia

FARMACIE E DISTRIBUZIONE:

uno scenario in evoluzione

Editrice TeMi Srl - IMPRESA SANITÀ - N. 48 OTTOBRE 2025 - €1 PT MAGAZINE ISSN: 2281-1982

impresasanita.it

SINTESIA

Salute • Innovazione • Tecnologia • Sostenibilità • Intelligenza artificiale

Tecnologia. Intelligente. Utile.

In un Sistema Salute sotto pressione, il tempo, la sicurezza e la sostenibilità non sono più opzioni: sono urgenze.

SINTESIA nasce per affrontare queste sfide con visione e competenza. Modelli innovativi di servizio, basati su soluzioni evolute di automazione, robotica e intelligenza artificiale.

Tecnologia che libera risorse, riduce gli errori e semplifica i processi, perché creata per servire, non per imporsi.

Per noi l'innovazione è vera solo quando è discreta, intelligente, umana. Quando ascolta, semplifica, protegge.

SINTESIA

THE CARING GENIUS

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

IMPRESA SANITÀ
N.48 OTTOBRE 2025

DIRETTORE RESPONSABILE
Ernesto Salvioli

DIRETTORE EDITORIALE
Carlo Rafele

REDAZIONE
Cecilia Biondi (Caporedattrice)
Michela Del Pizzo

DIREZIONE MARKETING
Anna Dall'Osso
anna.dallosso@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 IL "male oscuro" della sanità italiana: disfunzione organizzativa e frammentazione digitale

CONVEGNO
L'EFFICIENZA DELLA GESTIONE DEI PROCESSI SANITARI
XVI edizione

pag.4 Intelligenza artificiale, logistica, progetti e soluzioni per il miglioramento continuo in sanità

pag. 16 Intelligenza artificiale e agire umano: impatti sull'apprendimento, sul pensiero critico e sul lavoro

FARMACIA E DISTRIBUZIONE
pag. 20 Farmaci e farmacie, evoluzione su più fronti

SERIALIZZAZIONE
pag. 26 Serializzazione dei farmaci: un punto della situazione sulla nuova "FMD"

FARMACIA OSPEDALIERA
pag. 32 Logistica ospedaliera, un valore per tutta l'attività sanitaria

PROTOCOLLO ERAS®
pag. 36 Snellire il recupero post operatorio, valore per la struttura e per il paziente

TELEMEDICINA
pag. 40 Il futuro telematico dell'healthcare: il caso della ASL di Teramo

comitato scientifico

Presidente
ANTONIO MAIORANO
(Editrice TeMi)

CALOGERO CALANDRA *(ALE)*
RODOLFO CALONI *(Consorzio Dafne)*
MARIANO CORSO *(Politecnico di Milano)*
JEAN FRANÇOIS DAHER *(Assologistica)*
MILA DE IURE *(Assoram)*
ALBERTO FRANCI *(Università di San Marino)*
MARCO GAMBERA *(Ospedale P. Pederzoli)*
LORENZO LEOGRANDE *(AIIC)*
DANIELE MARAZZI *(Consorzio Dafne)*
STEFANO NOVARESI *(Knapp)*
MARCELLO PANI *(SIFO)*
PIERLUIGI PETRONE *(Assoram)*
EMANUELE PORAZZI *(HD Lab - Università LIUC)*
PAOLO RANIERI *(Università degli Studi di Milano)*
MICHELE SIMBULA *(Plurima)*
ELENA SINI *(HIMSS)*

Editrice TeMi srl - Sede legale: Via Vittorio Emanuele II, 36 - 20900 Monza - (MB)
Direzione, redazione, amministrazione, pubblicità: Corso Milano, 19 - 20900 Monza (MB)
Tel. 039/23.02.398 - Fax 039/23.02.383 - email press@editricetemi.com
Presidente Ernesto Salvioli - Amm. delegato Pietro Salvioli

IL **"MALE OSCURO"** DELLA SANITÀ ITALIANA: DISFUNZIONE ORGANIZZATIVA E FRAMMENTAZIONE DIGITALE

La sanità italiana soffre di una malattia cronica che non compare nei referti clinici, ma pesa quanto e più di molte patologie reali: la disfunzione organizzativa e la e frammentazione digitale. Non è solo una questione di fondi o di carenza di personale - problemi indubbiamente reali - ma di un sistema che continua a funzionare senza processi chiari, senza flussi di dati integrati e senza una visione manageriale coerente.

L'Italia dispone di un Servizio Sanitario Nazionale universalistico, ma fortemente frammentato: 19 Regioni e due Province autonome che operano in modo indipendente, sviluppando ciascuna i propri sistemi organizzativi e informativi e le proprie strategie digitali. Il risultato è un catalogo disparato di procedure per svolgere i medesimi processi di cura e un mosaico di dati che non dialogano, di piattaforme che non si parlano e di informazioni che restano confinate in silos locali. Come sottolineato in un recente commento su The Lancet, «non esiste un sistema unificato e centralizzato per la condivisione dei dati sanitari», un limite che rende impossibile monitorare in modo sistematico le prestazioni e pianificare interventi basati sull'evidenza (The Lancet, 2024). La carenza di sistemi informativi accessibili e interoperabili è uno dei nodi più gravi. Molti ospedali e aziende sanitarie non dispongono di un'infrastruttura digitale affidabile, né di personale formato per gestirla. Secondo l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), nel 2022 la spesa ICT nella sanità territoriale italiana è stata di 1,8 miliardi di euro, saliti a 2,2 miliardi nel 2023, pari all'1,7% della spesa sanitaria complessiva: una cifra modesta, che difficilmente può trasformare la macchina sanitaria in un ecosistema realmente digitale. Il PNRR ha dato una spinta in questo senso, ma il gap funzionale rimane abissale rispetto al mondo industriale e dei servizi. La trasformazione digitale non è solo una questione di software, ma anche di cultura organizzativa. Dove mancano procedure condivise e un disegno strategico unitario, anche le migliori tecnologie restano strumenti isolati, incapaci di generare valore. In questo quadro, la debolezza dei sistemi di monitoraggio e valutazione delle performance appare come un ulteriore sintomo di un'organizzazione che non si misura. Il Rapporto GIMBE parla da tempo di "sprechi strutturali" nel Servizio Sanitario Nazionale, che derivano non solo da cattiva gestione economica, ma anche da assenza di meccanismi di accountability e di indicatori condivisi (Fondazione GIMBE, 2024).

In molte aziende sanitarie non esiste un sistema continuo di controllo delle performance organizzative: si valutano i bilanci, ma raramente si misurano i tempi dei processi, l'efficienza dei flussi, la qualità percepita dagli operatori e dai pazienti. Senza dati, ogni miglioramento resta affidato alla buona volontà dei singoli.

Il sistema è inoltre fortemente medico-centrico.

La figura del medico resta il perno assoluto dell'organizzazione, ma ciò comporta che i flussi operativi e informativi vengano costruiti intorno all'atto clinico, e non al percorso complessivo del paziente. Così si moltiplicano le frammentazioni: tra ospedale e territorio, tra reparti, tra cure primarie e specialistiche. La continuità assistenziale — quella che dovrebbe accompagnare il cittadino lungo tutto l'arco del trattamento — si spezza in mille passaggi, ognuno gestito con proprie logiche e sistemi e ciò ostacola la costruzione di una visione unitaria del paziente.

La carenza di competenze tecnologiche e manageriali completa il quadro. In un sistema ancora dominato da culture burocratiche e amministrative, le competenze di governance, analisi dati e gestione digitale restano marginali. Gli operatori sanitari spesso si trovano di fronte a piattaforme poco intuitive e a procedure informatiche che rallentano invece di semplificare. Mancano percorsi di formazione sistematici che insegnino a leggere, interpretare e usare i dati come strumento di decisione. La sanità del futuro richiede figure ibride — clinico-organizzative, informatiche e gestionali — che oggi in Italia sono rare o sottoutilizzate.

La sanità italiana non ha bisogno solo di più risorse, ma di una vera e propria cura organizzativa. Servono processi condivisi, infrastrutture digitali interoperabili, sistemi di monitoraggio continui e una cultura manageriale diffusa. Occorre passare da una sanità fatta di compartimenti a una rete di flussi, in cui l'informazione viaggi libera e i professionisti possano collaborare senza barriere.

Solo così la digitalizzazione potrà smettere di essere uno slogan e diventare una leva concreta per rendere la sanità più efficiente, trasparente e vicina ai cittadini. Finché i dati resteranno intrappolati, anche la sanità italiana resterà malata — non di mancanza di cure, ma di mancanza di organizzazione.

Il **Convegno LogFarma 2025 il prossimo 6 novembre dal titolo "L'efficienza della gestione dei processi sanitari"** affronta questi temi mettendo a confronto alcune esperienze pilota, operatori del settore ed esperti che illustreranno possibili linee di sviluppo e soluzioni ad alcuni dei mali endemici precedentemente tracciati con un imprescindibile riferimento al supporto che l'Intelligenza Artificiale può fornire alla gestione e interpretazione dei dati.

E non dimenticate il pomeriggio dedicato alla formazione logistica in cui il sottoscritto nella sessione "Dalla teoria alla pratica: difficoltà e soluzioni nell'implementazione delle tecnologie sanitarie" raccoglierà opinioni e proporrà spunti evolutivi per una crescita della competenza nel contesto ospedaliero.

Appuntamento al 6 novembre.

Carlo Rafele

Professore Ordinario
Dipartimento Ingegneria Gestionale
Politecnico di Torino