

L'equilibrio tra risorse, aspettative e bisogni di salute:
esperienze e sfide per il management

PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

La trasformazione digitale delle aziende del SSN

FRANCESCO PETRACCA
CERGAS, SDA Bocconi

Milano, 3 dicembre 2024



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

AGENDA

- Premesse introduttive
- Obiettivi e metodi della ricerca
- Gli investimenti in sanità digitale del PNRR
- Principali risultati della survey
- Discussioni e spunti manageriali



PREMESSE INTRODUTTIVE

- **Maturità digitale del sistema complessivamente carente**, in termini di informatizzazione e digitalizzazione, con ritardi significativi rispetto ad altri settori e forti eterogeneità
- **Accelerazione repentina durante la pandemia**, consolidata dalle ingenti risorse destinate alla digitalizzazione nell'ambito del PNRR
- **Momento di grande interesse a livello mediatico e politico**, che vede aziende e regioni impegnate a presidiare contemporaneamente sfide molto eterogenee tra loro
- **Scarsità di dati ed evidenze tangibili in merito allo stato dell'arte**, e nello specifico assenza di una fotografia di sistema che:
 - rappresenti il **livello di digitalizzazione** per ciascuno dei principali sub-investimenti in sanità digitale del PNRR
 - approfondisca il **ruolo percepito da parte delle aziende sanitarie** nel rapporto con il livello regionale e quello intermedio



OBIETTIVI E METODI DI RICERCA

OBJ 1

Analizzare **priorità, risorse e obiettivi dei sub-investimenti in sanità digitale** del PNRR

OBJ 2

Rappresentare lo **stato dell'arte a livello aziendale**, in termini di:

- livello di digitalizzazione,
- risorse ricevute,
- priorità di investimento individuate
- percezioni sullo stato di autonomia manageriale

Survey in collaborazione con FIASO

Doppio livello di approfondimento:

- a) questionario tecnico sullo stato di digitalizzazione
- b) survey ai DG sull'autonomia manageriale percepita

Dimensioni d'indagine

a) livello di digitalizzazione attuale, con riferimento specifico a:

- Digitalizzazione ospedaliera
- Telemedicina
- Sistemi informativi territoriali
- FSE

b) fondi del PNRR disponibili per la digitalizzazione a livello aziendale

- Fondi assegnati, impegnati e spesi
- Ambiti di investimento

c) soluzioni organizzative adottate

d) approcci strategici a livello regionale e aziendale

e) autonomia aziendale percepita e desiderata



Università
Bocconi

CER GAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

OBIETTIVI E METODI DI RICERCA

OBJ 1

Analizzare **priorità, risorse e obiettivi dei sub-investimenti in sanità digitale** del PNRR

OBJ 2

Rappresentare lo **stato dell'arte a livello aziendale**, in termini di:

- livello di digitalizzazione,
- risorse ricevute,
- priorità di investimento individuate
- percezioni sullo stato di autonomia manageriale





Aziende rispondenti (n=54)



Università
Bocconi

CER GAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

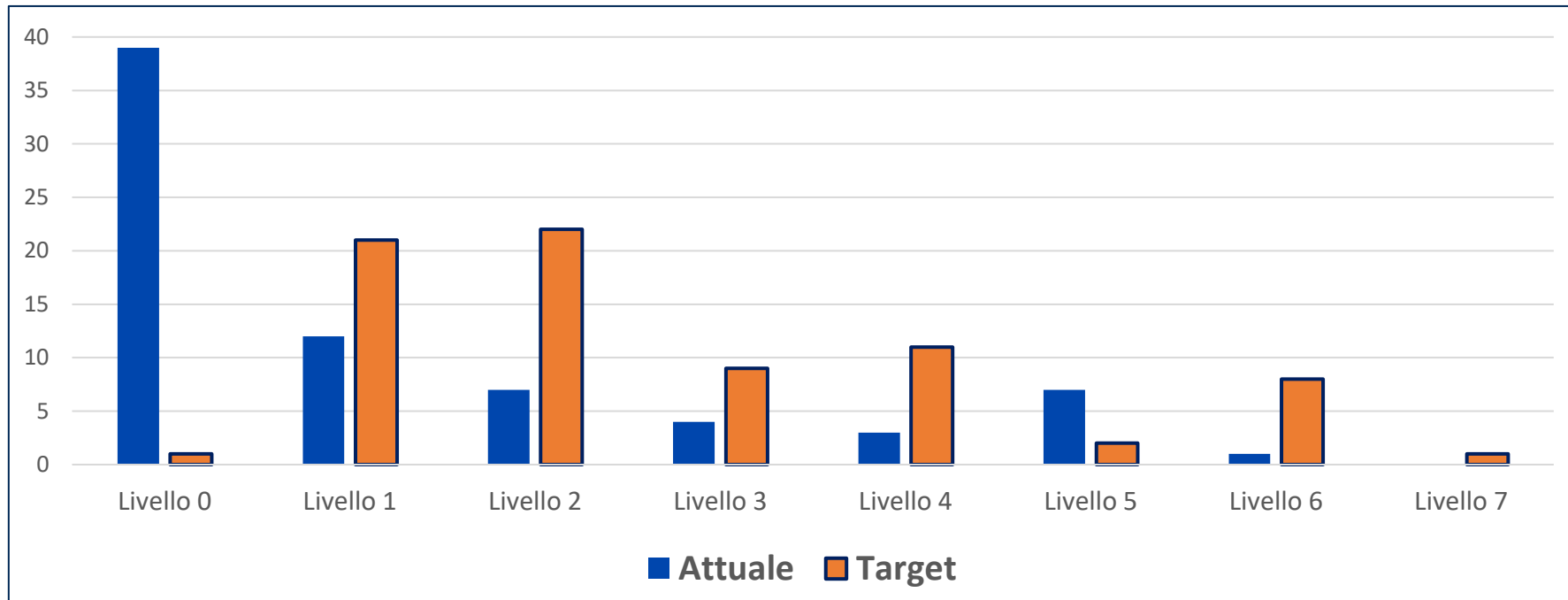
INVESTIMENTI IN DIGITALE DEL PNRR

| | |
|---|--|
|  <p>M6C2 I 1.1.1</p> | <p>Digitalizzazione di 280 presidi ospedalieri sede di DEA di I o II livello, misurata tramite scala EMRAM</p> <p style="text-align: right;">2,8 miliardi di €</p> |
|  <p>M6C1 I 1.2.3</p> | <p>Istituzione piattaforma nazionale di telemedicina, composta da:</p> <p>I) infrastruttura nazionale di governo e monitoraggio II) infrastrutture d'erogazione a livello regionale</p> <p style="text-align: right;">1,5 miliardi di €</p> |
|  <p>M6C2 I 1.3.1</p> | <p>Rilancio del FSE secondo il modello 2.0, con:</p> <p>i) trasformazione in punto unico per accesso a servizi del SSN ii) digitalizzazione nativa dei documenti iii) estensione del contenuto</p> <p style="text-align: right;">1,3 miliardi di €</p> |
|  <p>M6C1 I 1.2.2</p> | <p>Realizzazione piattaforma di Intelligenza Artificiale a supporto dell'assistenza primaria per: i) inquadramento diagnostico di base; ii) supporto alla gestione della cronicità; iii) supporto alla prevenzione e promozione della salute</p> <p style="text-align: right;">50 milioni di €</p> |



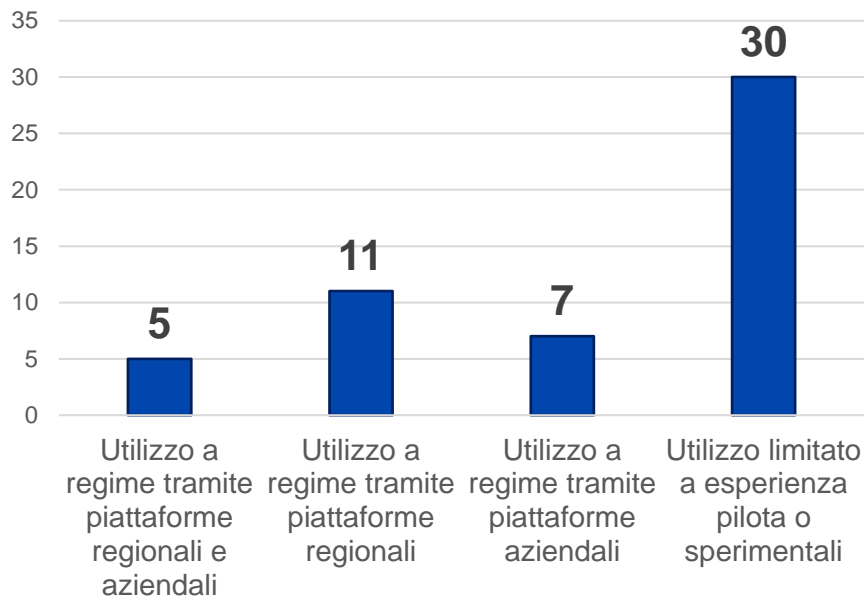
RISULTATI - Stato dell'arte

Distribuzione livello EMRAM (Electronic Medical Record Adoption Model), n=75

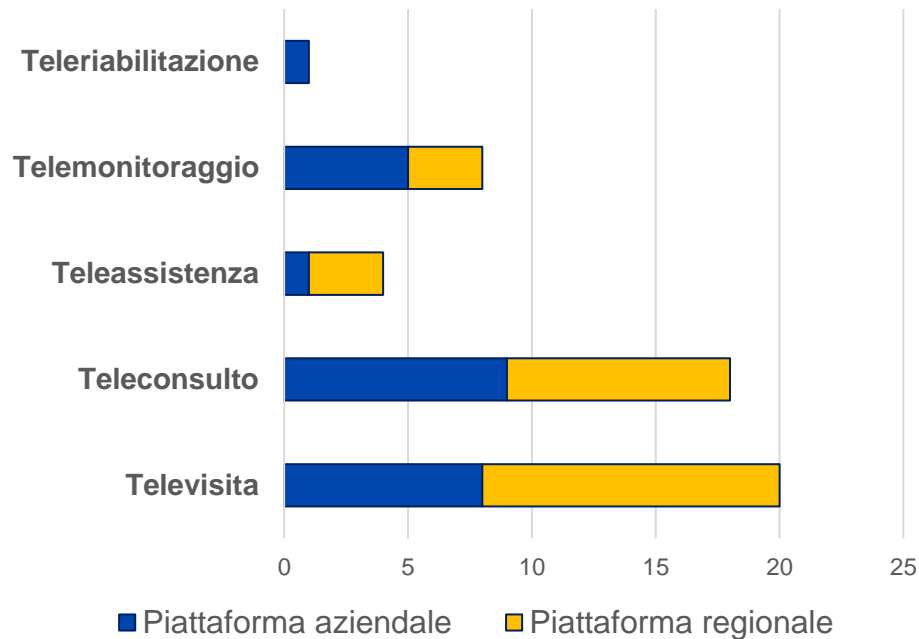


RISULTATI - Stato dell'arte

Utilizzo piattaforme di telemedicina (n=54)

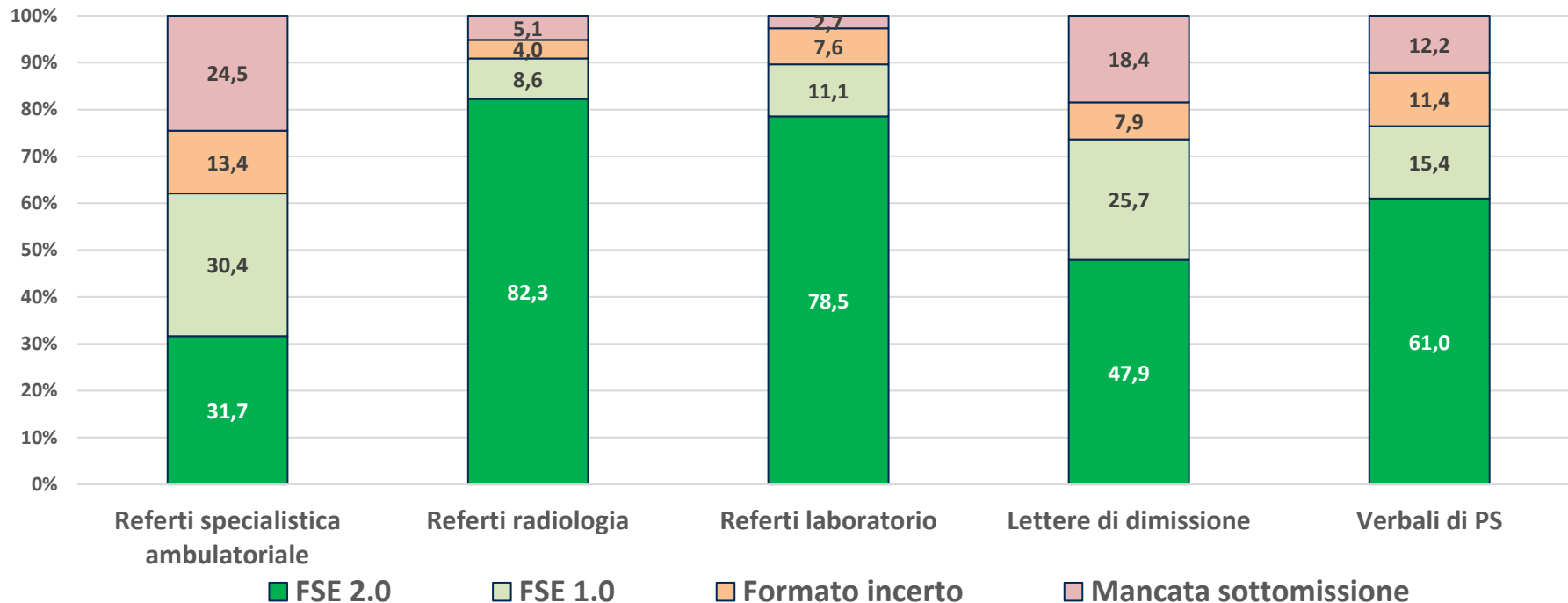


Aziende con prestazioni di telemedicina a regime



RISULTATI - Stato dell'arte

Percentuale media di alimentazione del FSE, per documenti selezionati e formato (n=54)



Digitalizzazione
ospedaliera

Telemedicina

Fascicolo Sanitario
Elettronico

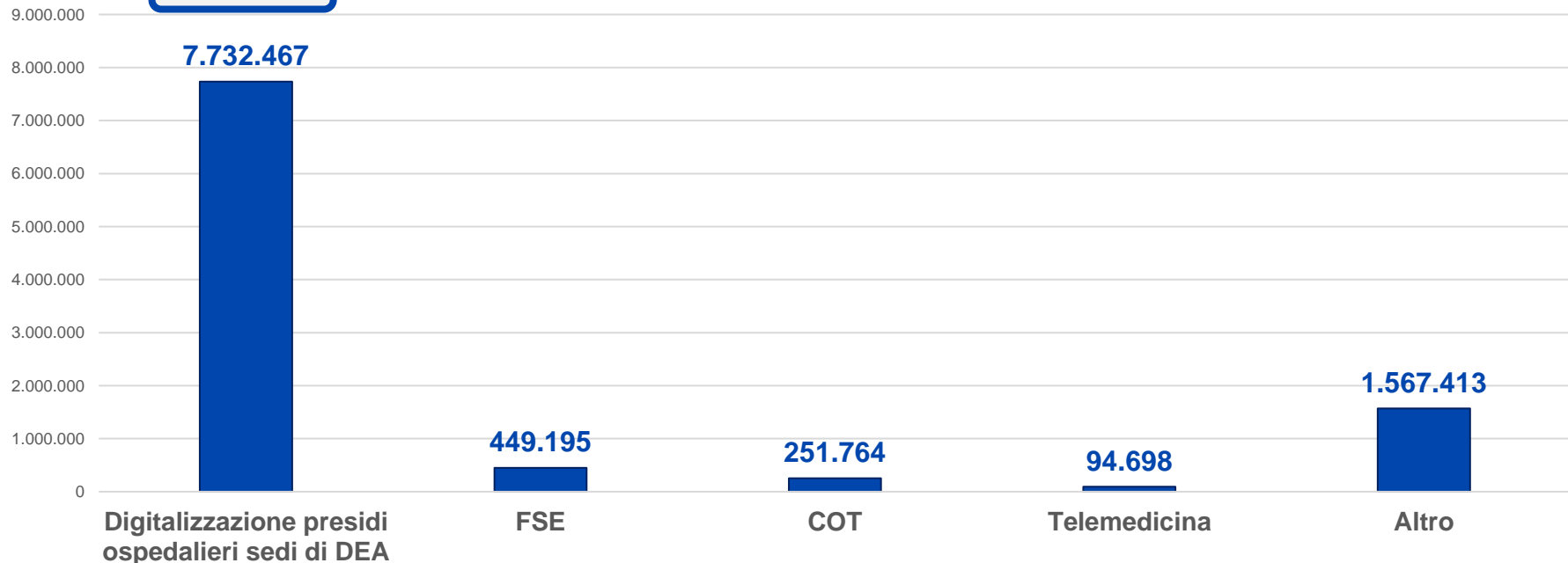


RISULTATI - Risorse aziendali

Risorse medie ricevute dalle aziende sanitarie, per linea di investimento (n=50)

n=42

7.732.467



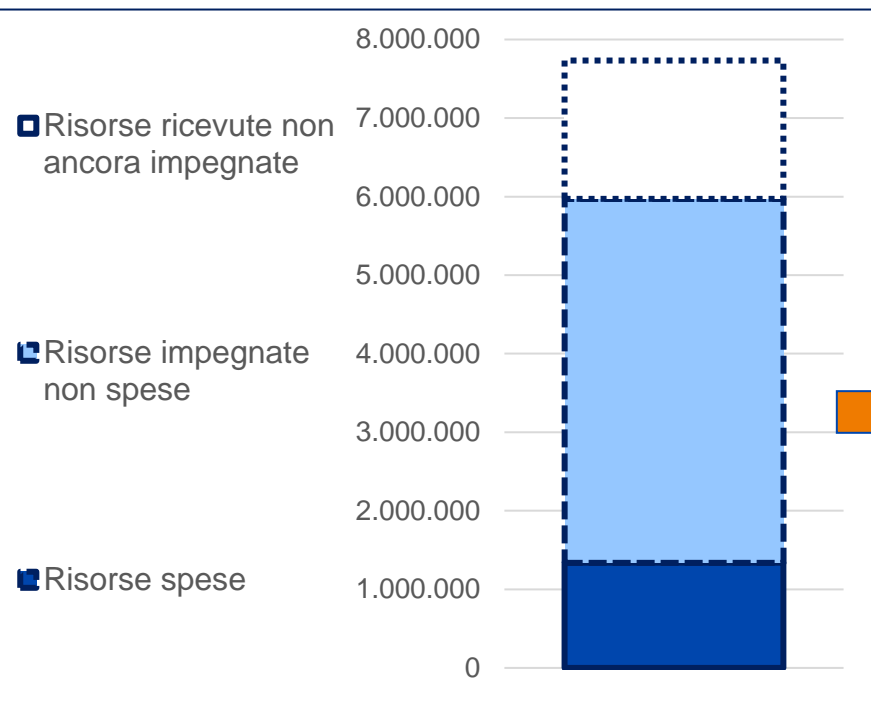
Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

RISULTATI - Risorse aziendali

Risorse medie ricevute, impegnate e spese per la digitalizzazione ospedaliera (n=42)



Ambiti di investimento delle risorse impegnate, in %

| | |
|--|-------------|
| Cartella Clinica Elettronica | 28,2 |
| Hardware di base | 12,6 |
| Servizi di supporto | 11,6 |
| Sistemi ADT e di gestione ipresa in carico ospedaliera | 7,2 |
| Software di base | 7,1 |
| Cybersecurity | 6,1 |
| Sistemi informativi in ambito laboratoristico | 5,9 |
| Interoperabilità intra-organizzativa | 5,1 |
| Sistemi informativi in ambito radiologico | 2,9 |
| Interoperabilità con sistemi regionali/nazionali | 2,5 |
| Altro | 11,0 |

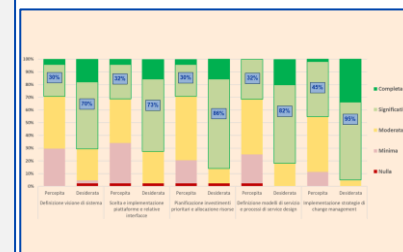
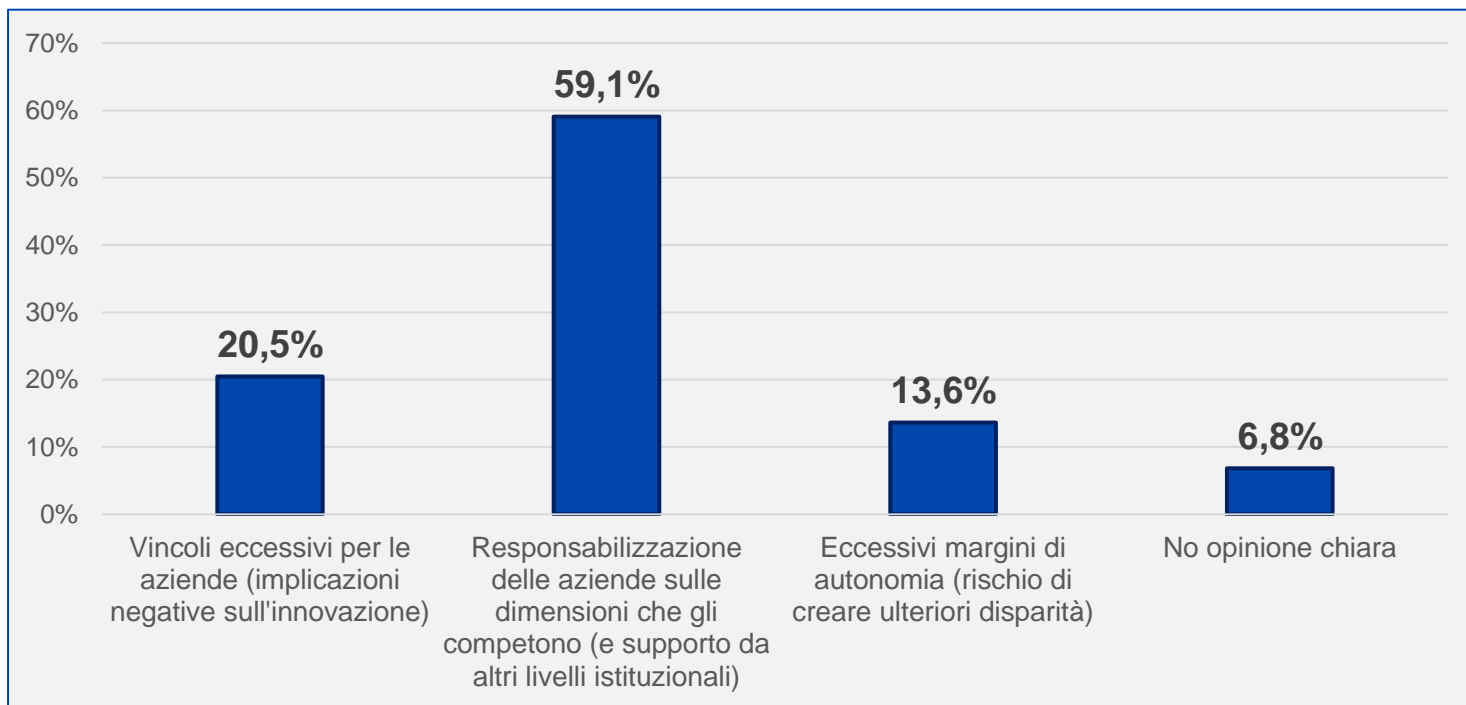


Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

RISULTATI - Autonomia aziendale

Giudizio complessivo dei DG in merito all'autonomia nel processo di digitalizzazione (n=44)

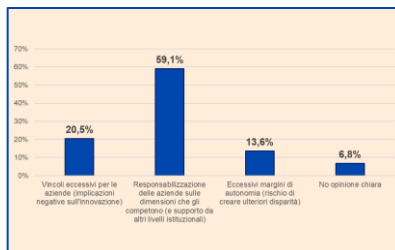
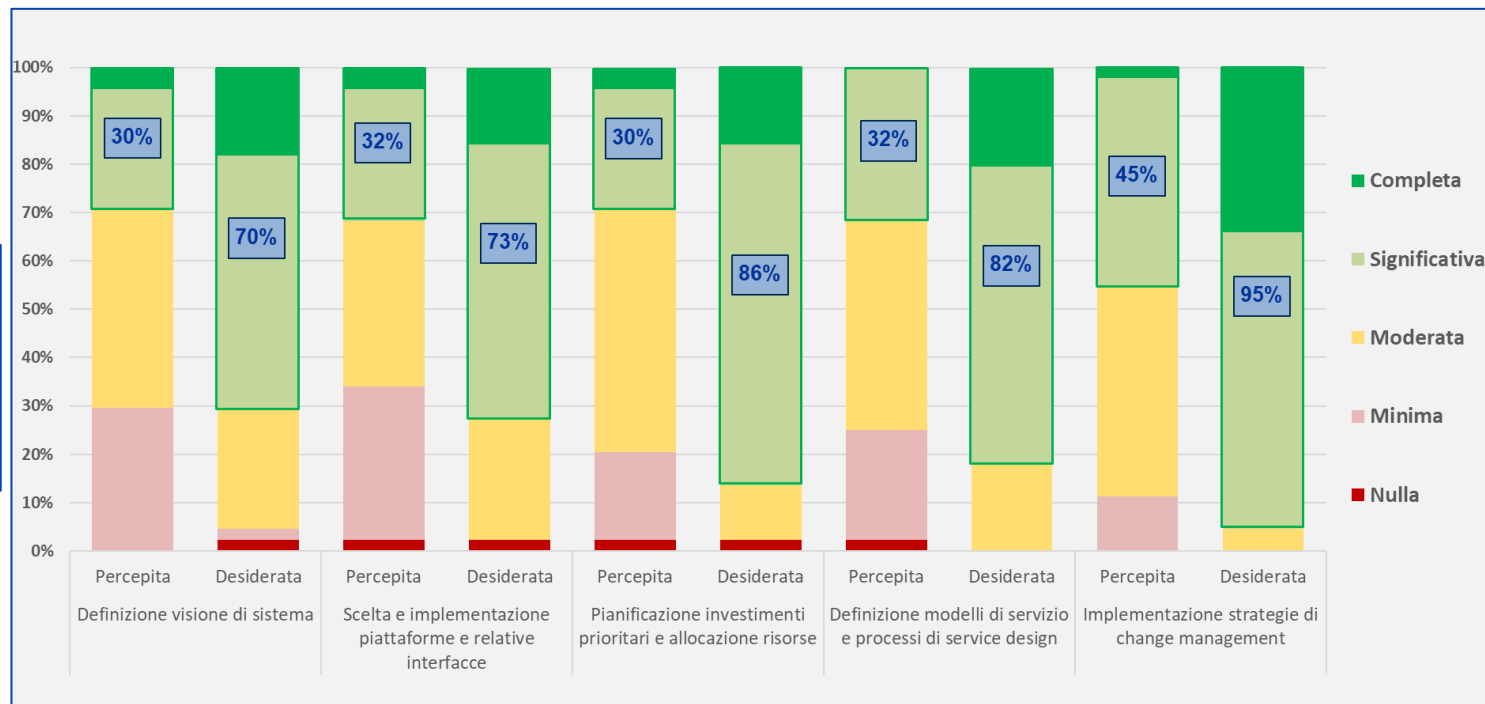


Università
Bocconi

CERGIS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

RISULTATI - Autonomia aziendale

Livelli di autonomia percepita e desiderata, per macro-ambito (n=44)



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

DIGITALIZZAZIONE & SSN: a che punto siamo?

→ Digitalizzazione ospedaliera

- Diffusione significativa di applicativi, ma **maturità limitata in termini di adozione** secondo gli standard EMRAM
- **Incerteza in merito alla capacità di spesa** delle risorse nelle tempistiche previste, con obiettivi incerti
- PNRR utile per un salto di qualità di sistema, nella consapevolezza che **la frontiera resterà lontana**

→ Telemedicina

- Aggiudicazione della gara nazionale completata, **IRT non ancora disponibili** (primi contratti stipulati in queste settimane)
- Nell'attesa, nelle aziende continua la **prevalenza di soluzioni di natura sperimentale**: una finestra d'opportunità sprecata?

→ Fascicolo Sanitario Elettronico

- Transizione in corso verso un modello 2.0: i dati disponibili mostrano **livelli di alimentazione mediamente consolidati** per alcuni documenti sentinella
- La sfida riguarda la funzionalità dei documenti e la trasformazione in un punto di accesso ai servizi



CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

- **Una transizione in corso**, tra l'informatizzazione e l'adozione, con capacity contenuta
- La necessità di **competenze e orientamento strategico**:
 - Evoluzione di Sistemi Informativi e CIO da gestione tecnica dell'infrastruttura tecnologica a **vettori strategici del cambiamento per il governo dell'innovazione digitale**
 - Direzioni strategiche e middle management clinico chiamati a **governare le interdipendenze tra priorità strategiche, innovazioni digitali e modelli organizzativi**, favorendo modelli *demand pull* incentrati sui bisogni
- Un **equilibrio complesso tra livelli istituzionali** nei processi di digitalizzazione:
 - **Modelli regionali di governance differenti**, con vari livelli di centralizzazione nella gestione degli investimenti e autonomia aziendale variabile
 - Tra esigenze di maggiore autonomia a livello aziendale e la difficoltà di agire gli spazi disponibili
 - Un'ambivalenza la cui risoluzione passa da una **chiara distinzione tra sistemi e servizi**



Team di Ricerca



Paola Boscolo



Gianmario Cinelli



Francesca Guerra



Francesco Petracca



Paolo Petralia



Nicola Pinelli

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
francesco.petracca@unibocconi.it

CERGAS Bocconi
Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT