

LE OPPORTUNITÀ TECNOLOGICHE PER LO SVILUPPO DI NUOVE STRATEGIE DIGITALI PER LA SANITÀ DEL FUTURO



La **digitalizzazione del settore sanitario** rappresenta una straordinaria opportunità per affrontare le sfide del nostro tempo, migliorare la qualità delle cure e aumentare l'efficienza del sistema.

La digitalizzazione **facilita le relazioni tra medici e pazienti** e **migliora il percorso di prevenzione, diagnosi e cura**, risultando essenziale per affrontare le problematiche attuali del sistema sanitario pubblico (liste di attesa, accesso ai dati sanitari online, spesa out-of-pocket sostenuta dalle famiglie) e rivoluzionando complessivamente il **patient journey**.

Il Servizio Sanitario Nazionale ha già introdotto iniziative tecnologiche, tra cui il Centro Unico Prenotazioni (CUP), il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), la Cartella Clinica Elettronica (CCE) e la Telemedicina. Tuttavia, l'adozione di queste innovazioni ha spesso incontrato ostacoli, tra cui **problemi di integrazione tecnologica, resistenze al cambiamento e formazione insufficiente** del personale sanitario.

Gli **attori privati nell'ecosistema della salute**, come strutture ospedaliere e aziende farmaceutiche e di dispositivi medici, svolgono un ruolo cruciale nell'innovazione. Inoltre, collaborano con il settore pubblico per migliorare l'efficacia complessiva dei servizi sanitari.

L'obiettivo di questo **Executive Summary** è di favorire il **dialogo con gli stakeholder** dell'ecosistema sanitario, sottolineando come la trasformazione digitale possa **migliorare le relazioni con medici e operatori sanitari** e **rivoluzionare il patient journey**.

I RISULTATI DELL'ANALISI SEMANTICA E DELLA MAPPATURA DEGLI USE CASE IN AMBITO SANITARIO

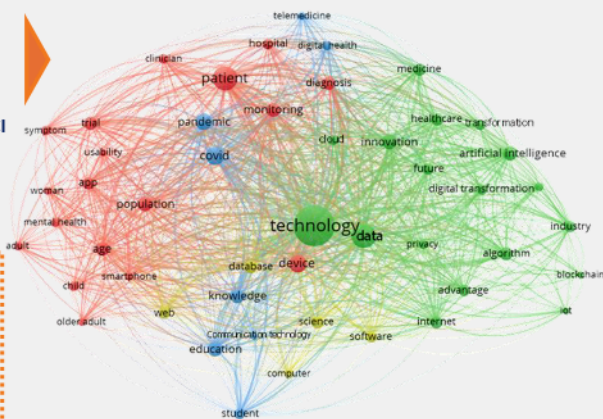


Fonte: elaborazione TEHA su database Scopus, 2024.

23 Use case approfonditi

- +4%** → **Diagnosi di cancro** con AI
- 50** → **Minuti di straordinari** al giorno grazie a modelli predittivi dell'utilizzo delle risorse
- +7.000** → **Pazienti in un anno** grazie alla riduzione delle liste di attesa
- +88%** → **Capacità di controllo della malattia** grazie alla teleassistenza infermieristica

Fonte: elaborazione TEHA su mappatura use case italiani e internazionali, 2024.



Dall'analisi della letteratura scientifica emergono **4 cluster tematici** chiave:

1. Persone e pazienti

2. Pandemia

3. Open innovation

4. Tecnologie

Alle analisi sono seguite le attività di **stakeholder engagement** (Tavola Rotonda e interviste riservate), realizzate in sinergia con Salesforce Italia.

Il confronto con gli stakeholder ha permesso di arricchire le analisi svolte e identificare i **5 punti chiave** per lo sviluppo di nuove strategie digitali per la sanità del futuro.

20

**STAKEHOLDER DELLA
SANITÀ PUBBLICA E
PRIVATA E DEL MONDO
PHARMA**

I 5 MESSAGGI CHIAVE PER LO SVILUPPO DI NUOVE STRATEGIE DIGITALI PER LA SANITÀ DEL FUTURO

1

È necessario garantire l'accuratezza dei **dati sanitari**, gestirne la privacy e promuovere l'interoperabilità dei sistemi

2

La mappatura di **use case** risulta fondamentale per individuare modelli di implementazione e investimento sostenibile delle tecnologie digitali

3

La **normativa** e la **regolamentazione** del settore sanitario devono creare un ambiente favorevole allo sviluppo di innovazioni tecnologiche

4

Nell'adozione di soluzioni digitali, una **governance del processo** forte e condivisa è essenziale per garantire una direzione di sviluppo univoca

5

Il successo nell'adozione di soluzioni digitali dipende dall'impegno e dal **coinvolgimento** di tutti i livelli dell'organizzazione

Fonte: elaborazione TEHA, 2024.

I contenuti di questo documento si riferiscono esclusivamente alle analisi e agli approfondimenti effettuati da The European House - Ambrosetti e rappresentano la sua opinione che può non coincidere con le opinioni e i punti di vista dei soggetti intervistati e coinvolti nell'iniziativa.



MESSAGGIO CHIAVE 1

È NECESSARIO GARANTIRE L'ACCURATEZZA DEI DATI SANITARI, GESTIRNE LA PRIVACY E PROMUOVERE L'INTEROPERABILITÀ DEI SISTEMI

Il settore sanitario genera il 19% del mercato globale dei dati¹, il terzo settore in assoluto dopo quello finanziario e quello manifatturiero. Alla grande disponibilità di **dati**, tuttavia, è necessario affiancare **l'accuratezza e la qualità** degli stessi, oltre a regole chiare per abilitarne l'utilizzo.

È fondamentale:

- disporre di **dati di qualità** (puliti, completi e privi di bias);
- gestire efficacemente la **privacy** e le autorizzazioni per il loro utilizzo;
- promuovere l'**interoperabilità dei sistemi**;
- avviare un **percorso di confronto** tra istituzioni nazionali e attori della filiera sanitaria per affrontare congiuntamente tali sfide.

L'utilizzo dei **Big Data** permette di migliorare la gestione dei pazienti e introdurre nuovi strumenti (basati su **data analytics**) che offrono un servizio a valore aggiunto

Le principali **applicazioni** dei big data in ambito sanitario ad oggi sono:



Analisi predittive



Cure personalizzate



**Visione a 360 gradi
del patient journey**

Fonte: elaborazione TEHA su dati Salesforce, 2024.

Strumento di archiviazione dei dati clinici utilizzato da medici under-35 (valori percentuali), 2021.

8%



di medici under-35 che utilizza uno strumento di archiviazione digitale permettendo l'**interoperabilità dei sistemi** sanitari

23%



di medici under-35 che utilizza uno strumento di **archiviazione cartaceo**

Fonte: elaborazione TEHA su dati Annali Istituto Superiore di Sanità, 2024.



¹Fonte: elaborazione TEHA su dati di letteratura accademico-manageriale, 2024.



MESSAGGIO CHIAVE 2

LA MAPPATURA DI USE CASE RISULTA FONDAMENTALE PER INDIVIDUARE MODELLI DI IMPLEMENTAZIONE E INVESTIMENTO SOSTENIBILE DELLE TECNOLOGIE DIGITALI

È fondamentale individuare tecnologie per la **creazione di servizi ad alto valore aggiunto**, utilizzando gli insight ottenuti dalla gestione dei dati per **rivoluzionare i canali relazionali con medici e pazienti**



Digital Twin



AI



Big Data



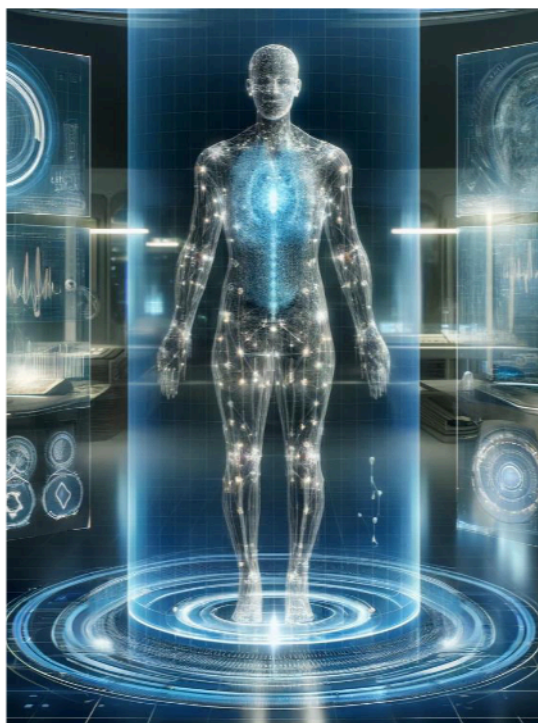
HPC



La combinazione di queste soluzioni permette di sviluppare **nuovi canali** e nuovi strumenti di relazione tra la struttura sanitaria, il medico e il paziente, migliorando nel complesso il **patient journey**



Le tecnologie evidenziate danno la possibilità alle **strutture sanitarie** di offrire **nuovi servizi** e di allargare la propria value proposition, migliorando le proprie performance in termini di **efficienza e competitività**



Molte tecnologie di base necessarie all'adozione di soluzioni digitali sono già presenti, la vera sfida risiede nell'individuare **use case e best practice** a livello nazionale ed internazionale al fine di:

- identificare **gli ambiti, i benefici e i modelli di implementazione** da seguire;
- individuare il **giusto set di tecnologie** a livello di singola azienda;
- individuare **modelli di investimento sostenibili**.

Per questo motivo, sono stati analizzati **23 use case** che hanno consentito di valutare l'impatto della trasformazione digitale sulla gestione delle aziende sanitarie. L'adozione di nuove soluzioni tecnologiche ha consentito di migliorare i servizi ai pazienti, ottenendo nel **91% dei casi un ROI² positivo** e rendendo del **29% più veloce la risposta medica**.



MESSAGGIO CHIAVE 3

LA NORMATIVA E LA REGOLAMENTAZIONE DEL SETTORE SANITARIO DEVONO CREARE UN AMBIENTE FAVOREVOLE ALLO SVILUPPO DI INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

La **normativa** e la **regolamentazione** rispetto ai temi di gestione dei dati e adozione di soluzioni tecnologiche hanno un peso significativo nel rallentarne o accelerarne il deployment. Per questo è necessario che:

- la **velocità del processo normativo** si concili alla rapidità dell'evoluzione delle tecnologie;
- a livello italiano vengano implementati gli avanzamenti che si inseriscono all'interno del **quadro di sviluppo europeo (es. AI act)**;
- la regolamentazione riesca a dare una **certezza di lungo termine** agli investitori.

Figura 5. Principali normative europee per il governo dell'IA in sanità.



**Artificial Intelligence ACT (AI ACT),
Commissione Europea (13 Marzo 2024)**



**Medical Device Regulation (MDR)
2017/754/EU**



**General Data Protection Regulation
(GDPR) 2016/679/EU**



**Clinical Trial Regulation (CT)
2014/5536/EU**

Fonte: elaborazione TEHA su Mennella et al., 2024.





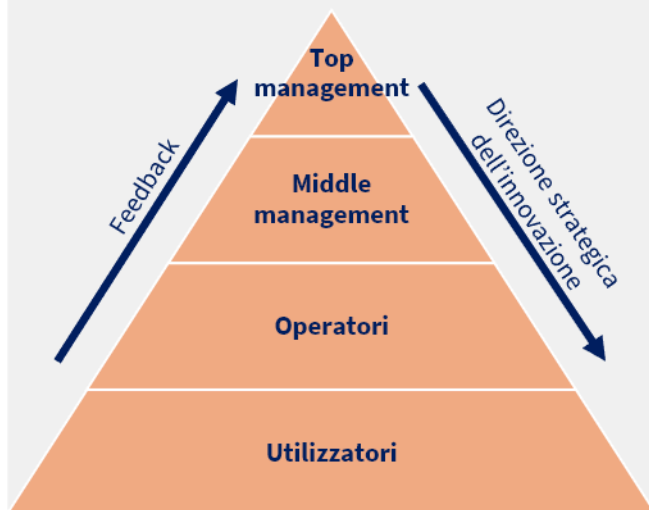
MESSAGGIO CHIAVE 4

NELL'ADOZIONE DI SOLUZIONI DIGITALI, UNA GOVERNANCE DEL PROCESSO FORTE E CONDIVISA È ESSENZIALE PER GARANTIRE UNA DIREZIONE DI SVILUPPO UNIVOCA

Nell'adozione delle soluzioni digitali è importante avere una direzione univoca, basata su una **forte governance del processo**:

- i vertici delle aziende devono sviluppare una visione di **governance condivisa**, con obiettivi comuni che considerino le peculiarità di ciascun ente o soggetto;
- è auspicabile favorire il dialogo tra le amministrazioni pubbliche e gli altri stakeholder della sanità per **definire piani di adozione dettagliati**;
- la governance deve includere meccanismi di **valutazione delle performance**, la **gestione del cambiamento** e la **risoluzione di eventuali problemi**.

Piramide della governance nelle aziende sanitarie



La governance dei processi di adozione delle soluzioni digitali in ambito sanitario richiede **processi di confronto continuo top-down e bottom-up**





MESSAGGIO CHIAVE 5

IL SUCCESSO NELL'ADOZIONE DI SOLUZIONI DIGITALI DIPENDE DALL'IMPEGNO E DAL COINVOLGIMENTO DI TUTTI I LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE

Il successo dell'adozione delle soluzioni digitali dipende dall'**impegno a tutti i livelli dell'organizzazione**. Solo definendo chiaramente obiettivi e benefici si è in grado di superare le resistenze al cambiamento. Per questo:

- i vertici delle aziende devono comprendere le implicazioni strategiche e impostare una visione a medio-lungo termine;
- il personale tecnico deve avere le competenze per gestire le innovazioni e mantenerle operative;
- i professionisti sul campo devono essere istruiti sul loro utilizzo;
- i pazienti e il pubblico devono essere informati su come trarne beneficio.

In particolare, è molto importante che i vertici aziendali sappiano individuare **strategie di engagement** che consentano di coinvolgere lo staff medico, infermieristico, amministrativo e ogni altro operatore in ambito sanitario in modo che l'introduzione di tecnologie digitali sia vista come un'opportunità e non come un ulteriore ostacolo alle loro attività. Tra le best practices utili per realizzare questi obiettivi:

- iniziare il percorso di integrazione digitale nei contesti delle aziende sanitarie dalle funzioni maggiormente predisposte alla digitalizzazione;
- prevedere programmi pilota prima dell'implementazione su larga scala, introdurre meccanismi di accompagnamento delle tecnologie che si leghino alle specifiche attività quotidiane di ciascun operatore;
- costruire sistemi di supporto e feedback continuativi.

Medici under-35 che dichiarano di conoscere le applicazioni cliniche di alcune tecnologie digitali (valore percentuale), 2021



53%

Dichiara di conoscere l'applicazione della **telemedicina** nella propria area clinica



43%

Dichiara di conoscere l'applicazione di **IA** nella propria area clinica



20%

Dichiara di conoscere l'applicazione di **IoT** nella propria area clinica

Fonte: elaborazione TEHA su dati Annali Istituto Superiore di Sanità, 2024.





The European House
Ambrosetti

Dal 2013 The European House - Ambrosetti è stata nominata nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale (fonte: "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania). The European House - Ambrosetti è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 147 realtà Top Employer 2024 in Italia.



The European House
Ambrosetti