

Commento

a cura di Luca Del Bene*

Molteplici sono le suggestioni suscitate dal contributo sulla digitalizzazione sia con riferimento allo stato dell'arte, sia riguardo agli elementi che caratterizzano l'approccio al cambiamento. La trasversalità dei processi di digitalizzazione e i benefici conseguibili favoriscono una prospettiva di analisi orientata all'apprezzamento delle iniziative intraprese nella loro capacità di creare valore per i destinatari. Secondo Porter e Teisberg (2006), questo significa *"better patient outcomes relative to the costs of achieving them"*.

In questa prospettiva, il contributo della digitalizzazione "per rendere i sistemi sanitari più efficienti e sostenibili e contribuire a garantire un accesso più equo e trattamenti di maggiore efficacia per migliorare la salute e la qualità della vita dei cittadini", può concretizzarsi non solo nei confronti delle aree che creano direttamente valore, ma anche di quelle che offrono un contributo indiretto allo scopo.

La digitalizzazione impatta anche sulle cosiddette funzioni di supporto, quelle cioè che producono un contributo indiretto alla creazione del valore per i destinatari dell'attività sanitaria, favorendo in tal modo lo svolgimento dei processi primari e incidendo sulla funzionalità complessiva dell'azienda. Il loro apporto risulta importante per conseguire un determinato livello di performance complessivo. Si pensi all'attività relativa agli acquisti (beni, servizi, tecnologie), alla formazione e alla gestione delle risorse umane. In una logica di processo, le funzioni di supporto si caratterizzano come fornitori interni dei processi assistenziali rivolti ai pazienti, le cui esigenze diventano punto di riferimento per lo svolgimento della propria attività. In questa prospettiva, la digitalizzazione delle funzioni di supporto deve essere valutata in rapporto al valore d'uso per i destinatari finali, inteso come contributo alla qualità dell'assistenza (Mora & Deakin, 2019; Argento *et al.*, 2020; Spicer *et al.*, 2021). La digitalizzazione può promuovere anche miglioramenti in termini di trasparenza, di efficienza e di efficacia (Secinaro *et al.*, 2021; Dobrolyubova *et al.*, 2020), rendendo i processi meno dipendenti dall'intervento umano.

Varie sono anche, però, le implicazioni che la digitalizzazione impone per un efficace sfruttamento delle sue potenzialità. Innanzitutto, è vero che la digitalizzazione non può essere ricondotta alla semplice informatizzazione delle attività. L'efficacia dei percorsi di digitalizzazione poggia su una visione strategica complessiva, che crei le condizioni di sistema necessarie a un suo proficuo sfruttamento in un orientamento *value-based*. La sua pervasività, gli investimenti che richiede e i tempi di realizzazione la caratterizzano infatti come un percorso di carattere strategico con tutte le implicazioni valutative e realizzative che ne conseguono.

Riprendendo il concetto che la digitalizzazione non è il semplice trasferimento in formato elettronico di ciò che viene fatto, va rilevato che essa significa il ripensamento in una prospettiva digitale dell'attività e dei processi e della configurazione stessa dell'azienda, con tutte le implicazioni che il lavoro ha evidenziato in termini di managerialità, partecipazione e integrazione.

Il management svolge un ruolo fondamentale nell'impostazione delle condizioni di contesto utili a consentire uno sfruttamento adeguato delle potenzialità offerte dalla digitalizzazione. Questa consentirà di migliorare la posizione dell'azienda sanitaria nei confronti dell'ambiente di riferimento utile a impostare le strategie assistenziali, consentendo una loro declinazione per aree strategiche di bisogno e, quindi, una diversa calibratura delle risposte ai bisogni.

* Luca Del Bene, Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Politecnica delle Marche.

Affinché una strategia risulti efficace deve cogliere o, meglio ancora, anticipare i cambiamenti rilevanti dell'ambiente; deve far leva su risorse umane, finanziarie, tecnologiche adeguate in termini di tipologia e quantità, considerando gli impegni di lungo periodo che questa comporta; deve essere supportata da una riprogettazione organizzativa capace di sostenerne l'implementazione, senza peraltro essere vincolata da questa. Allo scopo, si rendono necessari, da un lato, un commitment continuo della direzione che dia solidità al progetto e attenzione ai concreti step realizzativi e, dall'altro, la disponibilità al cambiamento organizzativo e operativo da parte degli operatori, il cui contributo diviene basilare per il superamento degli inevitabili ostacoli di carattere culturale, tecnico e con riferimento al processo di miglioramento e affinamento. L'attenzione alle condizioni interne implica il superamento delle differenze settoriali, evidenziate nel documento FIASO, per evitare che la digitalizzazione a macchie di leopardo vanifichi gli investimenti effettuati. Creare la cultura del dato diventa condizione necessaria per favorire il cambiamento. Competenze informatiche inadeguate, scarsa motivazione e insufficiente conoscenza rispetto all'efficacia dell'impiego dell'ICT in sanità rappresentano le principali barriere culturali all'introduzione. Da ciò consegue anche il ripensamento delle relazioni con gli interlocutori esterni, per esempio, i cittadini, i pazienti e i fornitori. Il processo evolutivo culturale deve necessariamente coinvolgere questi soggetti sia per quanto riguarda un diverso modo di relazionarsi e interagire con il settore sanitario, compresa la fruizione dei servizi, sia rispetto alla modalità pratica di implementazione degli interventi. Questo costituisce un passaggio fondamentale affinché i sistemi di business intelligence, business analytics e business performance analytics possano essere efficacemente utilizzati e adottare così un approccio *data-driven*.

La digitalizzazione implica indubbiamente un investimento in tecnologie, formazione, infrastrutture e servizi e, quindi, la necessità di risorse finanziarie. Sotto questa prospettiva il PNRR può costituire un'occasione favorevole, a patto che vi sia chiarezza e consapevolezza del disegno e dell'assetto che si vuole ottenere.

Dalla prospettiva delle condizioni di contesto esterno (meso e macro), le politiche regionali e nazionali dovrebbero delineare traiettorie di sviluppo delle aziende e dei sistemi tali da favorire l'introduzione, la gestione e lo sviluppo della digitalizzazione in modo omogeneo, evitando così che si accrescano le distanze tra territori e tra aziende. Sempre su questa linea, appare necessario attivare strategie di diffusione delle buone pratiche per evitare che, come accade troppo spesso, le eccellenze rimangano casi isolati, non producendo effetti di contaminazione positiva.

La digitalizzazione rappresenta un'occasione formidabile per ripensare il SSN in una prospettiva di maggiore trasparenza, efficacia e sostenibilità, superando alcuni dei limiti storici per farlo "evolvere [...] in direzione di una maggiore adeguatezza ai bisogni e alle aspettative dei cittadini consentendo, tra l'altro, il passaggio a un sistema in grado di garantire una maggiore continuità ospedale-territorio e di utilizzare di più e meglio le cure al domicilio".

Bibliografia

- Argento D., Grossi G., Jääskeläinen A., Servalli S., & Suomala P. (2020). Governmentality and performance for the smart city?. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 33(1): 204-232.
- Dobrolyubova E., Klochkova E., & Alexandrov O. (2020). Digitalization and Effective Government: What Is the Cause and What Is the Effect?. In: *Digital Transformation and Global Society*, 55-67. Cham: Springer.
- Ministero della Salute (2020). Indicazioni nazionali per l'erogazione di prestazioni in telemedicina. Roma. *Gazzetta Ufficiale*.
- Mora L., & Deakin M. (2019). *Untangling Smart Cities: From utopian dreams to innovation systems for technology-enabled urban sustainability*. Amsterdam: Elsevier.
- O'Reilly T. (2011). Government as a Platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(1): 13-40. DOI: 10.1162/INOV.

Porter M.E., & Teisberg E.O. (2006). *Redefining Health Care – Creating Value-Based Competition*. Boston: Harvard Business School Press, May.

Secinaro S., Calandra D., Secinaro A., Muthurangu V., & Biancone P. (2021). The Role of Artificial Intelligence in Healthcare: A Structured Literature Review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 21(1): 125. DOI: 10.1186/s12911-021-01488-9.

Spicer Z., Goodman N., & Olmstead N. (2021). The frontier of digital opportunity: Smartcity implementation in small, rural and remote communities in Canada. *Urban Studies*, 58(3): 535-558.