

Cerca nel sito

18 Settembre 2026 10:16

quotidianosanità.it

Studi e Analisi

Cronache Governo e Parlamento Regioni e Asl Lavoro e Professioni Scienza e Farmaci Studi e Analisi Lettere al direttore
Edizioni Regionali QS Pro Professionisti Sanitari. AI

[QS Club Newslet](#)

[QS > Studi e Analisi](#) > L'IA non basta: per salvare il Ssn serve ripensare l'aziendalismo


[Stampa](#)

L'IA non basta: per salvare il Ssn serve ripensare l'aziendalismo



Il rapporto Anaao sposta la domanda: non quanti miliardi servono, ma come vengono spesi. Se la patologia è la frammentazione, la cura non è digitalizzarla: è l'agenzificazione.

Il rapporto del Centro Studi Anaao Assommed sull'intelligenza artificiale in sanità ha un merito che va ben oltre le

cifre, pure impressionanti, che propone. Ha il coraggio di spostare la domanda. Non soltanto quanti miliardi occorrono al Servizio sanitario nazionale, ma come vengano utilizzati quelli disponibili. È una svolta culturale importante, soprattutto perché proviene dalla rappresentanza di professionisti che conoscono dall'interno le inefficienze, le duplicazioni e la burocrazia che sottrae tempo alla cura.

La fotografia è impietosa, specie se in combinata lettura con gli ineccepibili "rendiconti funzionali" di GIMBE.

L'inefficienza strutturale viene stimata tra 21 e 30 miliardi l'anno; circa il 30% dei ricoveri sarebbe inappropriato, il 40% del tempo clinico assorbito dalla burocrazia e il 15% degli esami duplicato o non appropriato. L'impiego sistematico dell'IA potrebbe generare, secondo le proiezioni richiamate, risparmi nell'ordine di 15-24 miliardi annui.

Anaao ha soprattutto ragione quando individua nella frammentazione uno dei grandi mali del sistema. Sistemi informativi che non dialogano, soluzioni proprietarie, organizzazioni differenti, dati che non circolano: un arcipelago nel quale anche le eccellenze rischiano di restare isole. Il rapporto invoca per questo una regia nazionale, standard comuni, interoperabilità e una governance pubblica dell'IA.

È proprio prendendo sul serio questa diagnosi che occorre compiere, però, un passo ulteriore.

Se la patologia è la frammentazione, bisogna interrogarsi sulla struttura che da oltre trent'anni la alimenta: l'aziendalismo sanitario. Il modello introdotto negli anni Novanta ha avuto una sua ragione storica. Doveva responsabilizzare la gestione, separare politica e amministrazione, introdurre strumenti economici e misurare costi e risultati. Con il tempo, tuttavia, l'azienda è troppo spesso

Ultime analisi e review da QS Pro Gold



Riforma della medicina generale: cosa sappiamo



Liste d'attesa, il Ssn tra arretrati, carenza di personale e nuove regole



Terapia antitrombotica nel paziente fragile: nuove evidenze per una gestione personalizzata



Assistenza infermieristica al paziente adulto in ventilazione non invasiva (NIV)



Cloud sanitario: infrastrutture, compliance, GDPR e Risk management

Quotidiano
Sanità CLUB

Gli speciali



Sanità digitale per garantire più salute e sostenibilità. Ma servono standard e condivisione

[Tutti gli speciali](#)

I più letti [7 giorni][30 giorni]



Rivoluzione nella Sanità Pubblica: il TAR abbatte le esclusive e conferma l'unitaria Dirigenza Sanitaria



Lombardia. Medici di famiglia in sciopero per due giorni, ma la Fimmg non aderisce

diventata un microcosmo organizzativo: propri sistemi, proprie procedure, propri modelli, proprie soluzioni informatiche, sino a moltiplicare differenze che poco hanno a che vedere con l'autonomia necessaria alla tutela della salute.

L'intelligenza artificiale rende questa contraddizione ancora più evidente. Non ha molto senso costruire una tecnologia nazionale sopra una organizzazione strutturalmente frammentata. L'IA può individuare un esame duplicato; assai meno ragionevole è mantenere un sistema che consente che quell'esame venga duplicato. Può segnalare un ricovero inappropriato, ma occorre un'organizzazione capace di offrire contemporaneamente l'alternativa territoriale. Può rendere interoperabili i dati, ma sarebbe paradossale affidare agli algoritmi il compito di ricomporre ciò che l'ordinamento continua amministrativamente a dividere.

Per questo la questione non è soltanto digitalizzare meglio le aziende sanitarie. È chiedersi se, dopo oltre trent'anni, l'aziendalizzazione sia ancora la forma organizzativa più coerente con un Servizio che la Costituzione vuole nazionale quanto alla garanzia del diritto alla salute.

L'alternativa può essere l'agenzificazione del SSN: una Agenzia nazionale e ventuno Agenzie regionali e provinciali autonome, tra loro funzionalmente integrate. Non un ritorno al centralismo ministeriale, né la negazione delle competenze regionali, ma la costruzione di uno Stato unitario cooperativo della salute.

L'Agenzia nazionale dovrebbe assicurare l'unitarietà tecnica del sistema: standard organizzativi, infrastruttura digitale, criteri contabili, interoperabilità, metodologie di rilevazione dei fabbisogni, sistemi di controllo, benchmarking, valutazione degli esiti e strumenti di IA. Le Agenzie territoriali dovrebbero programmare e organizzare l'assistenza in rapporto alle diversità demografiche, epidemiologiche, geografiche e sociali dei territori, senza dovere ogni volta reinventare l'apparato.

È significativo che lo stesso rapporto Anaa arrivi a chiedere che il Fascicolo sanitario elettronico diventi «l'unica cartella del paziente», alimentata uniformemente dall'intero SSN, e che nessun ospedale possa continuare ad adottare sistemi proprietari incompatibili. È già, culturalmente, il superamento di una parte dell'aziendalismo: una infrastruttura, una lingua digitale, standard comuni, dati condivisi.

L'IA, dunque, rappresenta una straordinaria occasione. Anaa fa bene a ricordare che la tecnologia deve essere governata dai professionisti e non trasformata in uno strumento per tagliare personale e servizi. Ma proprio questa rivoluzione tecnologica consente oggi ciò che negli anni Novanta era difficilmente immaginabile: governare unitariamente un sistema complesso senza amministrarlo centralisticamente.

È questa la sfida. Non sostituire medici con algoritmi, né affidare all'IA il compito impossibile di correggere automaticamente trent'anni di frammentazione. Occorre utilizzare la nuova intelligenza tecnologica per costruire una nuova intelligenza istituzionale.

Il rapporto Anaa apre dunque una porta importante. Varcarla significa domandarsi non soltanto quanta IA introdurre nel SSN, ma dentro quale SSN introdurla. Perché digitalizzare l'aziendalismo senza ripensarlo rischierebbe di produrre un risultato paradossale: rendere più efficiente la frammentazione.

L'IA può essere uno strumento formidabile del nuovo Servizio sanitario nazionale. Ma la vera innovazione, prima ancora dell'algoritmo, potrebbe chiamarsi agenzificazione.

di Ettore Jorio

18 Settembre 2026

© Riproduzione riservata

Potrebbe interessarti in Studi e Analisi



L'Infermiere, una professione usurante che richiede un nuovo sistema di welfare



Medici di famiglia in sciopero il 15 e 16 settembre. Smi: "Difendere dignità professionale e diritto alla salute"



Tumore del pancreas. Aifa apre il confronto con azienda per uso compassionevole di daraxonrasib. Gemmato: "Renderlo disponibile al più presto"