



ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE NELLE REGIONI/PPAA PER LA PARTECIPAZIONE AI PROCESSI EUROPEI IN MATERIA DI SALUTE

Indagine svolta nell'ambito del Programma Mattone Internazionale Salute – ProMIS

Documento redatto nell'anno 2025

Il presente documento costituisce un aggiornamento rispetto all'analisi condotta nell'anno 2021, alla luce dei risultati emersi dal questionario revisionato e somministrato alle Regioni/PPAA nel corso degli ultimi mesi dell'anno 2024. Quest'ultimo ha avuto l'obiettivo di approfondire gli attuali modelli organizzativi, molti dei quali si sono modificati e, in parte, evoluti anche grazie agli interventi di supporto e capacitazione realizzati dal ProMIS tramite lo strumento del Piano di Formazione Nazionale.

Dimensioni analizzate

Disponibilità al cambiamento

La disponibilità al cambiamento si riferisce alla capacità dell'organizzazione di adattarsi e rispondere proattivamente a nuove sfide e opportunità, promuovendo una cultura di innovazione e flessibilità.

Struttura e governance

Questa dimensione riguarda l'organizzazione interna e il modello di governance che definisce i ruoli, le responsabilità e le relazioni tra i vari attori coinvolti nei processi decisionali e operativi.

Servizi di supporto

I servizi di supporto comprendono le risorse, gli strumenti e le infrastrutture disponibili per facilitare la partecipazione e l'engagement degli stakeholder, garantendo un adeguato sostegno nelle attività di governance.

Finanziamenti a supporto

Questa dimensione si riferisce alla disponibilità e alla gestione delle risorse finanziarie destinate a sostenere le iniziative di partecipazione e i progetti/iniziative legati alla salute, inclusi fondi europei e nazionali.

Empowerment degli stakeholder

L'empowerment degli stakeholder implica il processo di coinvolgimento attivo e di potenziamento delle capacità degli attori coinvolti, affinché possano contribuire efficacemente ai processi decisionali e alle specifiche iniziative.

Metodi di valutazione

I metodi di valutazione si riferiscono agli approcci e agli strumenti utilizzati per misurare l'efficacia e l'impatto dell'organizzazione e delle iniziative, garantendo un feedback utile per il miglioramento continuo.

Gestione dell'innovazione

La gestione dell'innovazione riguarda le pratiche e le strategie implementate per stimolare e integrare nuove idee, tecnologie e processi all'interno dell'organizzazione, migliorando l'efficienza e l'efficacia delle iniziative.

Formazione delle competenze

Questa dimensione si concentra sull'importanza di programmi di formazione e sviluppo professionale per migliorare le competenze e le conoscenze degli operatori e degli stakeholder coinvolti nei processi di governance e partecipazione.

Elementi di maturità riferiti alle dimensioni esplorate



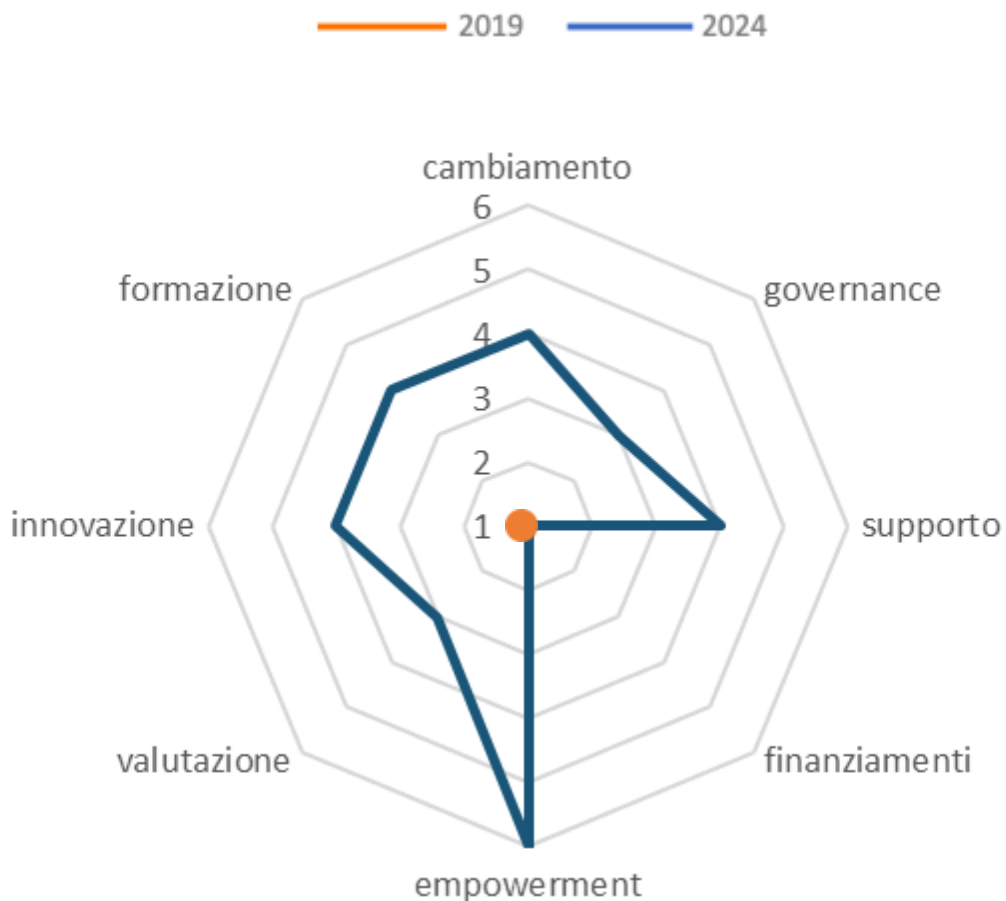
I Risultati dell'analisi realizzata: un confronto tra gli anni 2024 e 2021

Basilicata



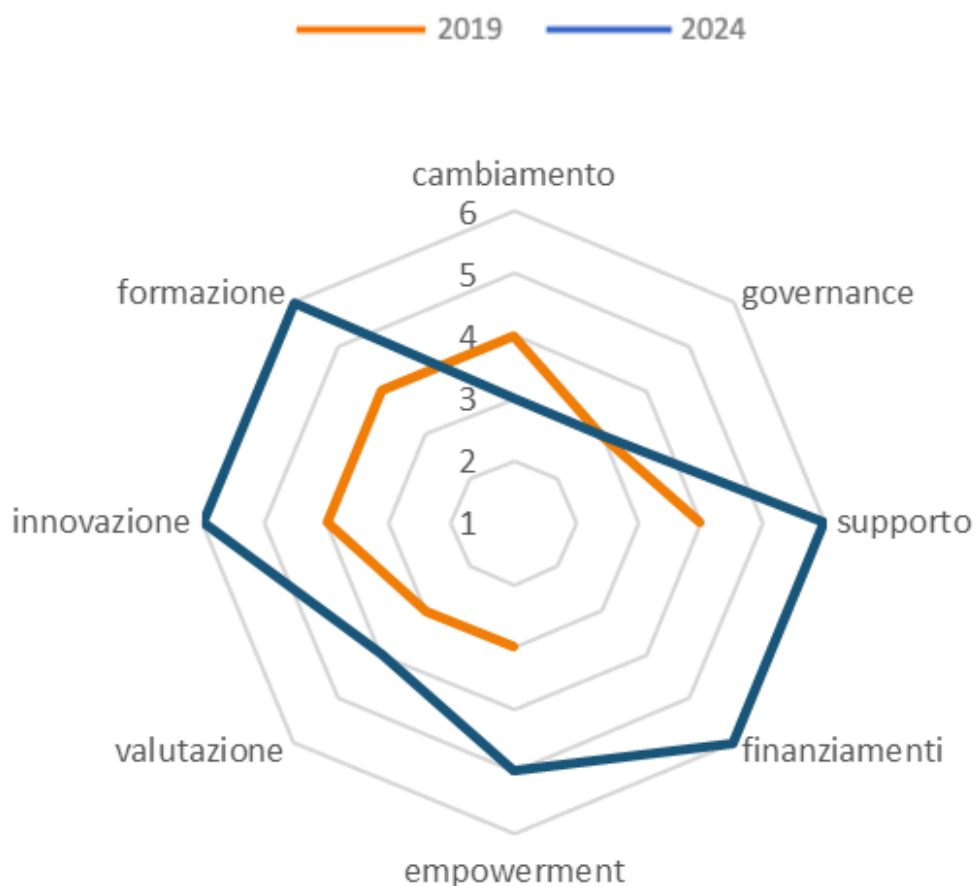
In Regione Basilicata la necessità di cambiamento è riconosciuta, ma si trova ancora in una fase iniziale sia sul piano della governance che dei servizi di supporto, che risultano assenti o poco strutturati a causa di un elevato tasso di turnover ai livelli dirigenziali. Non sono previsti finanziamenti dedicati e l'empowerment degli stakeholder non è ancora parte integrante del processo organizzativo. La valutazione non è attiva, l'innovazione è appena incoraggiata e la formazione è in fase di definizione, senza ancora un piano organico.

Calabria



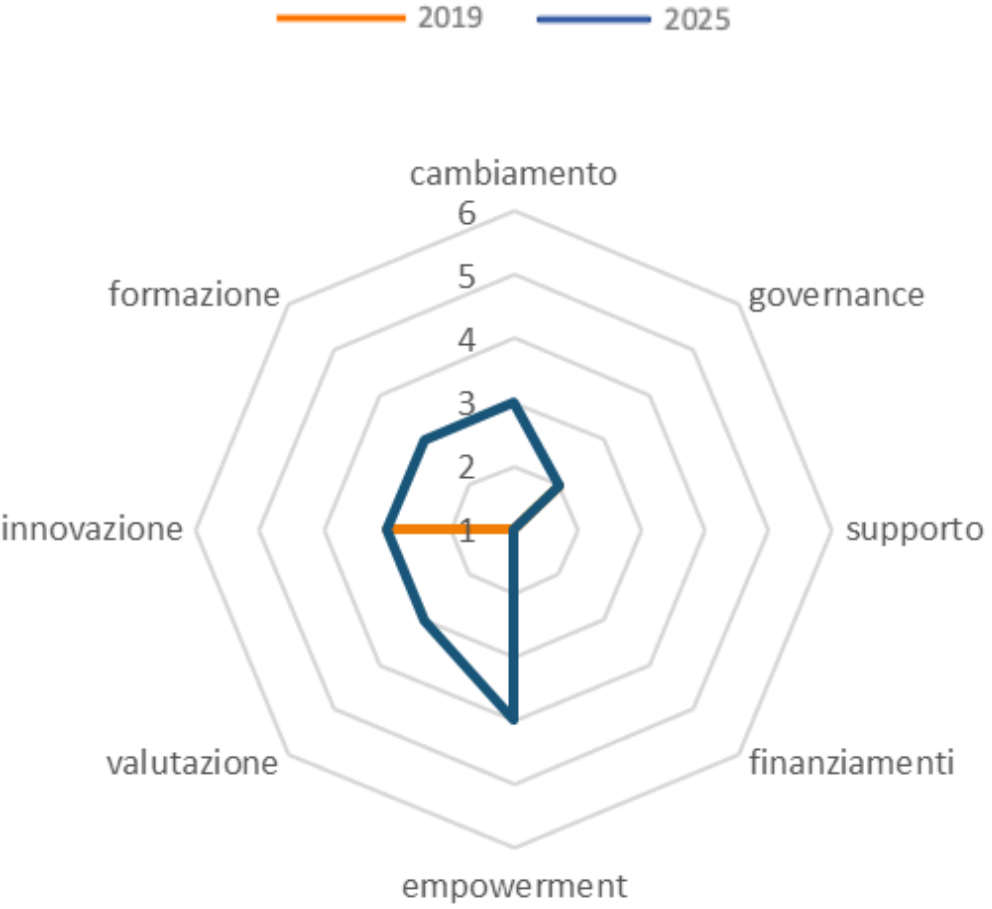
In Calabria, nel 2024, si osserva un percorso di miglioramento ben orientato rispetto al 2019. La governance è in un momento di transizione. I servizi di supporto risultano ancora poco coordinati. Non ci sono finanziamenti disponibili al momento. Gli stakeholder sono attivamente coinvolti nei processi decisionali, ma la valutazione resta poco strutturata. L'innovazione è in atto in alcuni meccanismi per incentivare il trasferimento delle conoscenze. Sono stati attivati i primi contatti con i vari enti di formazione.

Emilia Romagna



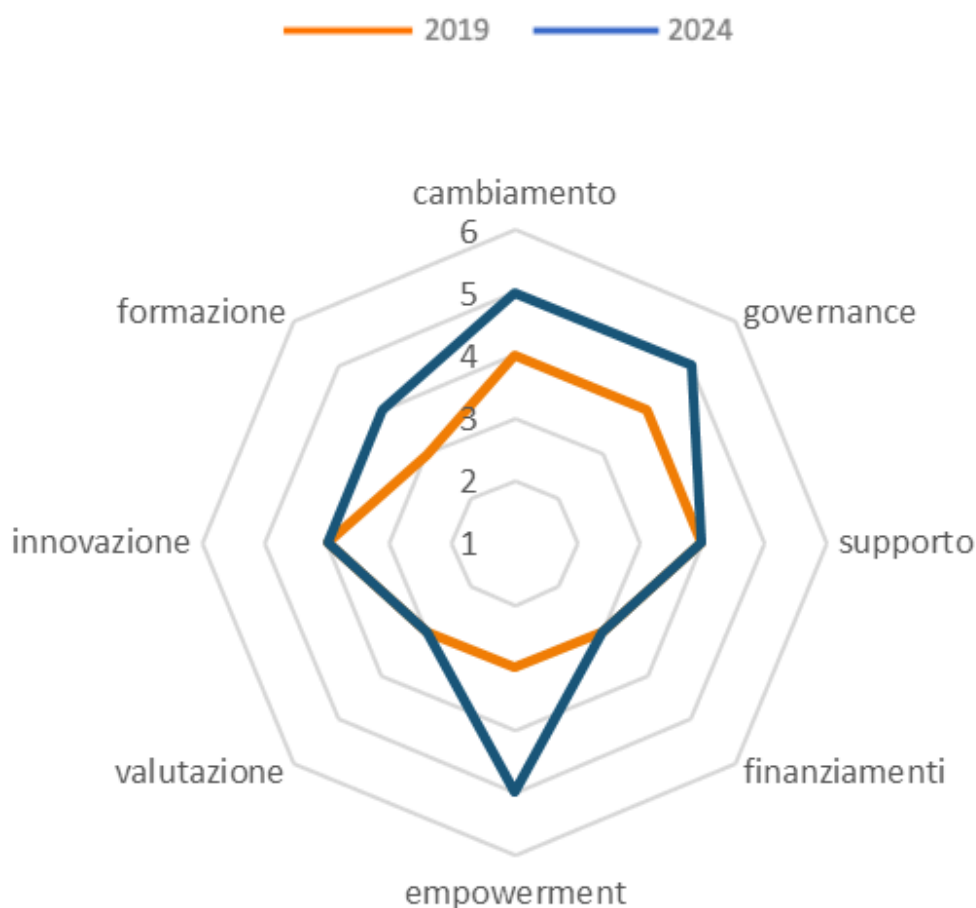
In Regione Emilia Romagna il cambiamento è supportato dal dialogo e dalla creazione del consenso. La governance è ben avviata, esiste un sistema di relazioni coordinato dalla Regione per le attività di rilievo internazionale. I servizi di supporto sono esistenti e ben collegati tra loro. I finanziamenti risultano disponibili ed è stato rafforzato l'impegno anche in termini di risorse umane. Gli stakeholder sono supportati e attivamente coinvolti. La valutazione è in parte soggettiva, ma diffusa. L'innovazione è governata e incentivata, e la formazione è promossa dal sistema sanitario. Il sistema appare più coordinato rispetto al 2019.

Friuli Venezia Giulia



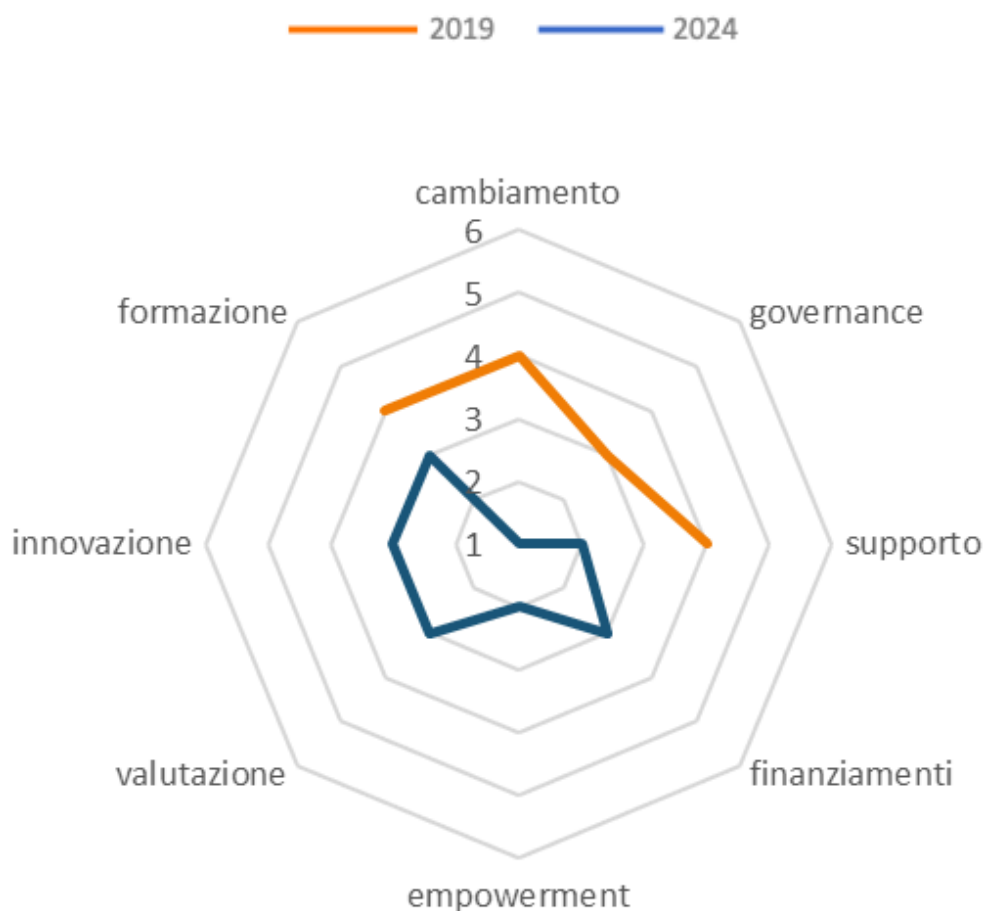
La Regione Friuli-Venezia Giulia riconosce l'importanza del consenso per il cambiamento. Rispetto alla governance è in atto una riorganizzazione interna alla Direzione centrale salute in cui viene data rilevanza all'internazionalizzazione del sistema salute/sanitario. Mancano servizi di supporto e finanziamenti dedicati. Sono presenti strumenti per l'empowerment, ma non del tutto strutturati: è stato identificato un referente tra livello regionale e aziendale. La valutazione non è sistematizzata. L'innovazione è incoraggiata ma non concretamente strutturata. Nella formazione sono stati coinvolti alcuni professionisti ma non c'è ancora un riconoscimento formale.

Marche



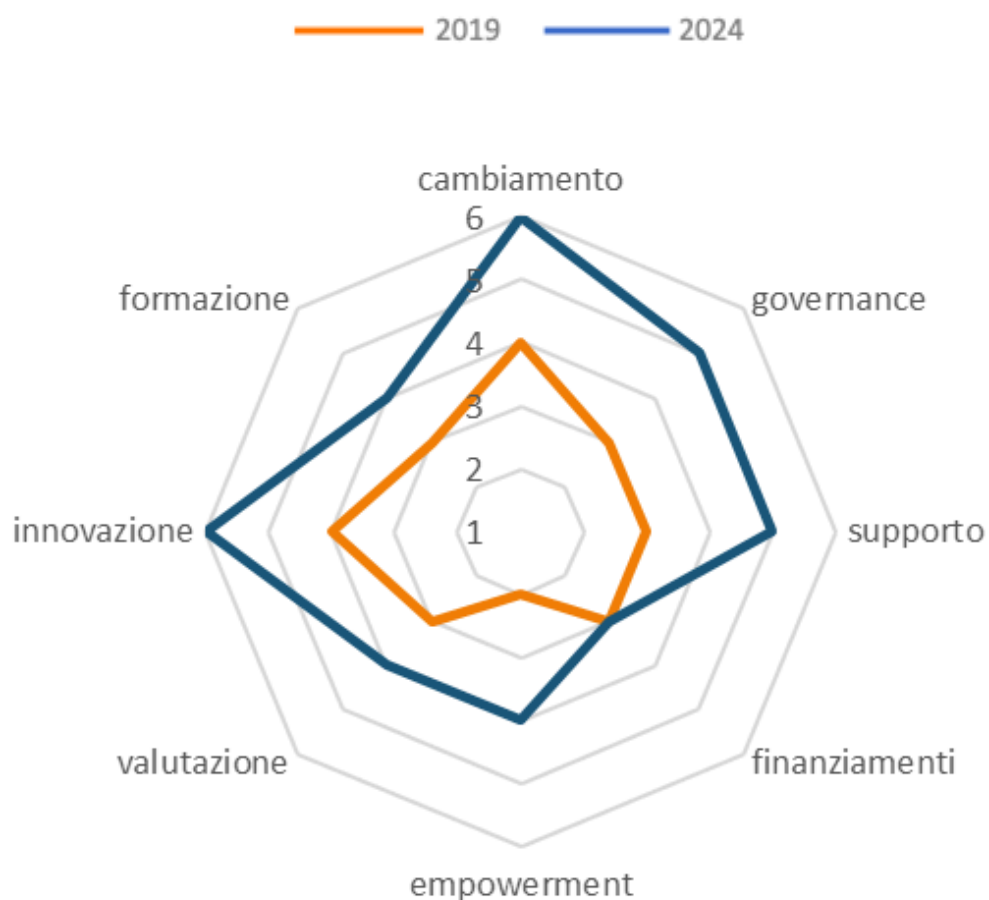
La Regione Marche evidenzia una forte leadership e una pianificazione ben definita, è stata ricostituita la Rete Regionale ProMIS Marche, coinvolgendo sia gli Enti del Servizio Sanitario Regionale che le Università presenti nel territorio. La governance è consolidata e il programma condiviso. I servizi di supporto esistono ma non sono pienamente integrati, nello specifico, è in corso una mappatura degli interessi. I finanziamenti principalmente utilizzati sono quelli europei diretti e nazionali. Sono disponibili fondi europei indiretti per progetti, ma sono gestiti dal settore attività produttive della Regione. Gli stakeholder sono ben coinvolti. La valutazione è presente ma non esiste ancora un piano definito. L'innovazione è un obiettivo chiave della Rete Regionale, in linea con le priorità regionali ed il piano sociosanitario.

Piemonte



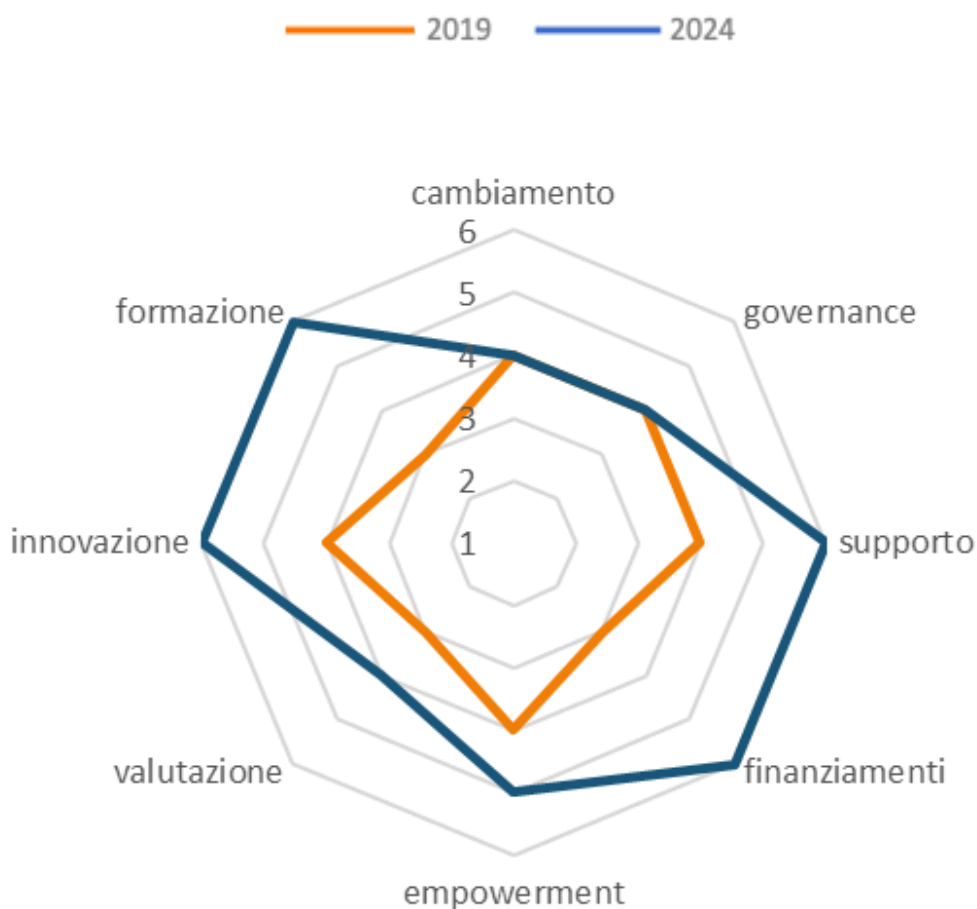
La Regione Piemonte, rispetto al 2019, presenta una regressione rispetto la riconoscimento del cambiamento, con una governance da riconsolidare. Si sottolinea la mancanza di propensione al riconoscimento dei bisogni per lo sviluppo dei servizi di supporto. I finanziamenti sono presenti in forma frammentata e frutto di iniziative individuali, ma non della governance. Manca un lavoro sinergico con gli stakeholder e per la valutazione manca di una struttura organizzata. L'innovazione risulta essere non focalizzata dove necessaria e la formazione delle competenze è limitata perché non strutturata.

Provincia autonoma di Bolzano



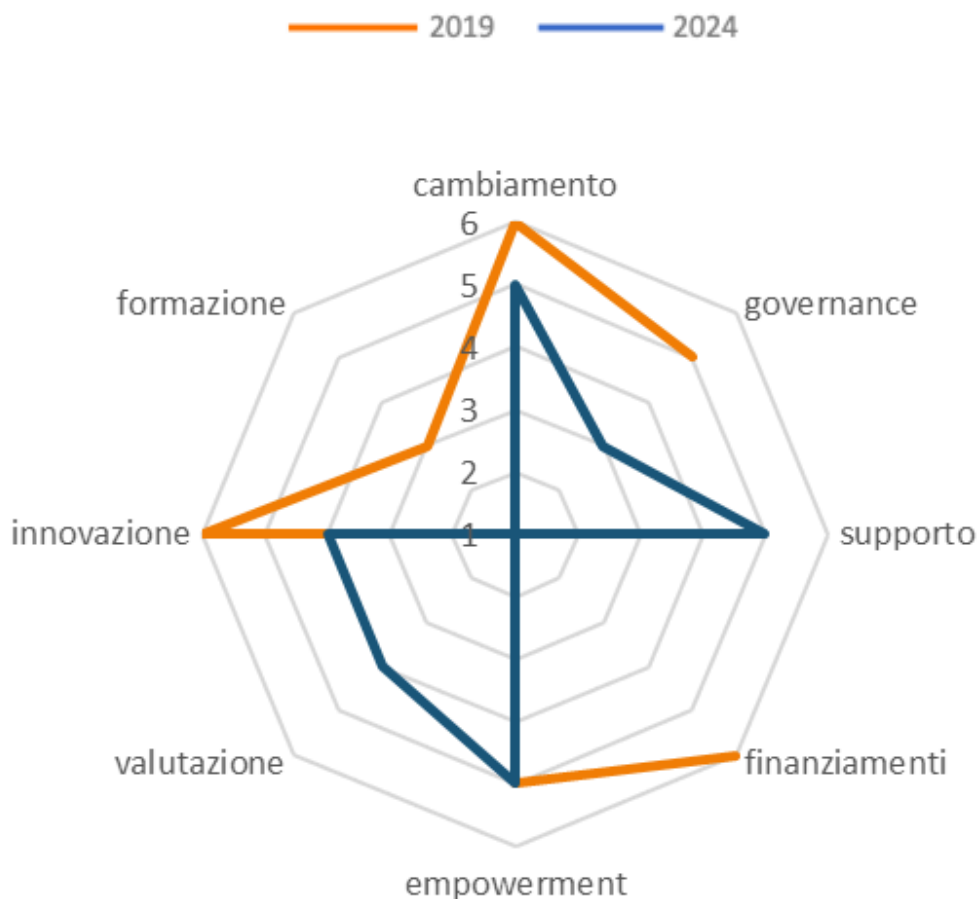
La Provincia Autonoma di Bolzano evidenzia una buona disponibilità al cambiamento, caratterizzata da un'efficiente pianificazione da parte dell'assessorato competente alla prevenzione e sanità e all'assessorato competente per la formazione universitaria e la ricerca in ambito sanitario. La governance è ben consolidata e condivisa con gli stakeholders. I servizi di supporto sono organizzati attraverso una rete informale che connette gli stakeholder. I finanziamenti, seppur frammentati, sono disponibili, ma non esiste un finanziamento specifico dedicato alla salute e alla sanità per quanto riguarda la ricerca. Momenti informali supportano gli stakeholder nella partecipazione attiva. La valutazione è diffusa per quanto riguarda progetti europei e interregionali ma non sono specifici per l'ambito della salute e della sanità. L'innovazione è promossa anche tramite piattaforme che coinvolgono vari stakeholder, ma manca un coordinamento forte su salute e sanità. La progettazione formativa è in crescita, in particolare, sulle competenze digitali.

Provincia autonoma di Trento



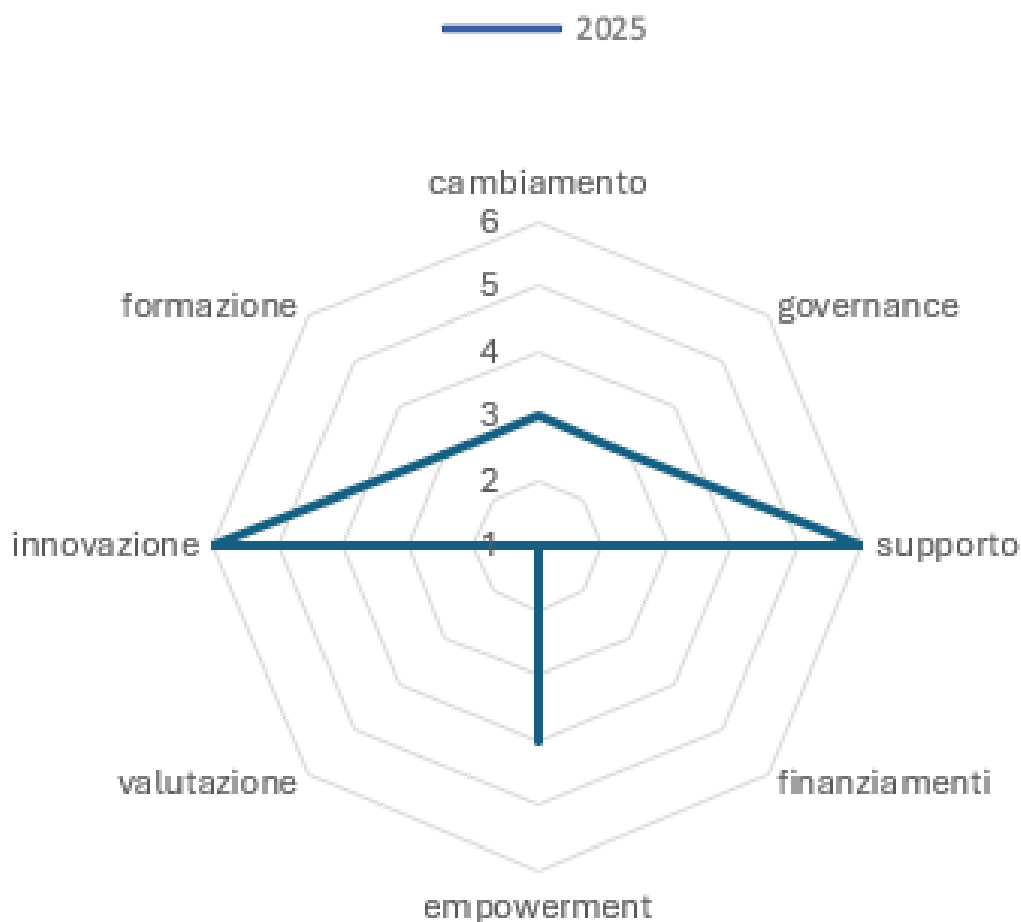
Nella PA di Trento la governance è stabilita con focus soprattutto sulla salute digitale. I servizi di supporto sono ben coordinati. L'Unità di missione Pianificazione, Europa e PNRR affianca le strutture provinciali nella pianificazione strategica, nella programmazione europea e coordina l'attuazione dei fondi UE e lo svolgimento delle iniziative relative al PNRR e al PNC. I finanziamenti a differenza del 2019 risultano disponibili su larga scala. Gli stakeholder sono attivamente supportati e coinvolti. Mantenendo il focus sulla Salute digitale, in Trentino c'è un ecosistema avanzato di ricerca e innovazione che include un modello a geometria variabile, in cui i diversi attori del sistema provinciale (pubblico/privato) sono attivati, coinvolti e supportati a seconda della tematica trattata. L'innovazione è ben governata e incentivata. La Provincia Autonoma di Trento riconosce la centralità della formazione quale strumento per lo sviluppo e l'innovazione del Sistema Sanitario Provinciale

Puglia



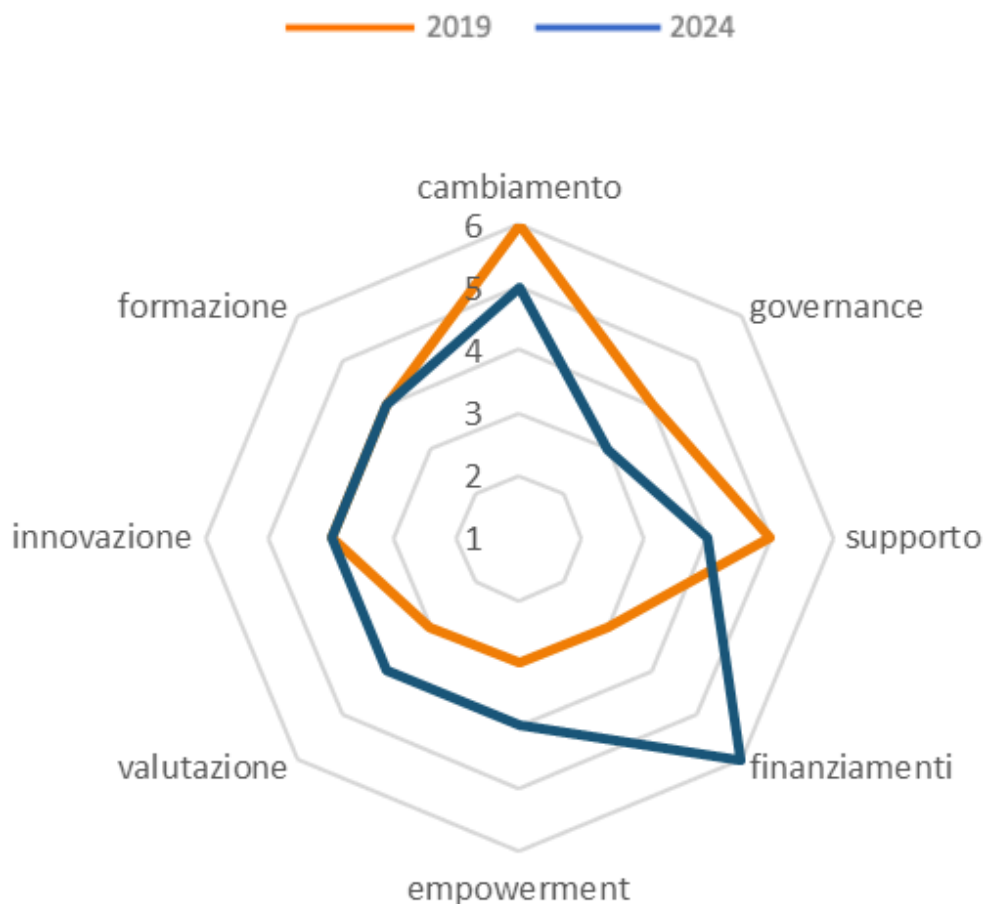
Nel 2024 la Regione Puglia evidenzia una buona propensione al cambiamento dando importanza all'attività di favorire la partecipazione ai processi europei sviluppando competenze specifiche. I servizi di supporto regionali sono presenti e usati su larga scala, ma non esistono fondi dedicati alla sanità, che si affida a servizi contrattualizzati. Gli stakeholder sono coinvolti nei tavoli decisionali, la valutazione è sistemica e affidata al Nucleo regionale. È attivo un sistema per incentivare l'innovazione tecnologica con approccio HTA e l'innovazione organizzativa nonché di integrazione con altri ambiti e politiche della Regione in sinergia con le diverse strutture della Regione. Questo consente di ottimizzare e potenziare la capacità di drenare risorse, derivante da fondi vincolati, per la sanità ma mancano competenze specifiche nei piani formativi, colmate dal lavoro del ProMIS.

Sardegna



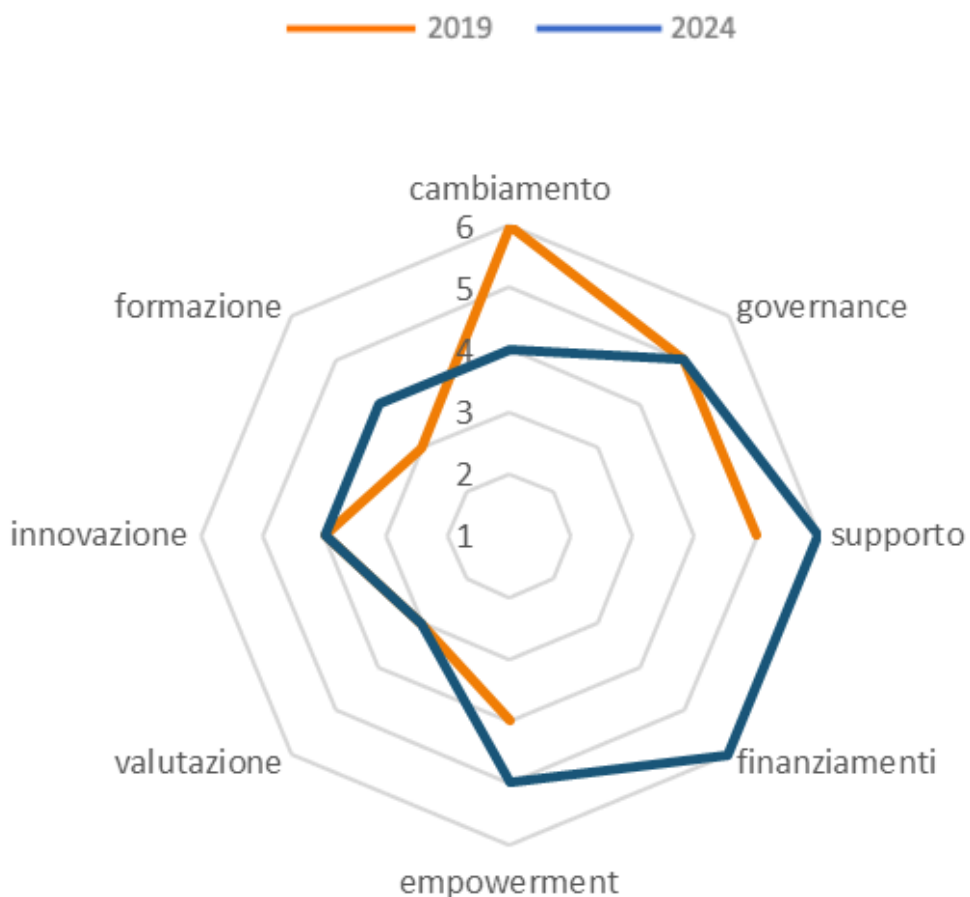
La Regione Sardegna, non presente nel report 2019, ha compilato la survey nei primi mesi dell'anno 2025 (con l'insediamento del nuovo referente regionale ProMIS) si colloca in una fase di definizione della propria visione strategica. Esiste un programma regionale di sviluppo, recentemente approvato, che prevede attività coerenti con le politiche europee. La governance è in parte stabilita (politiche sociali) e in parte da rafforzare (politiche sanitarie). La Regione è particolarmente orientata all'innovazione con diverse iniziative avviate, in particolare su telemedicina e innovazione tecnologica, ed è inoltre, sostenuta da un valido programma di supporto. Alcuni approcci di formazione delle competenze specifiche sono in essere ma necessitano di essere rafforzati.

Sicilia



In Regione Siciliana la vision è chiara e orientata al cambiamento, con attenzione all'evidence-based decision-making e all'efficienza del sistema. La governance si sviluppa in tre ambiti: pianificazione, allocazione delle risorse e definizione di regole organizzative. I servizi di supporto esistono ma manca un coordinamento strutturato tra programmazione, investimenti e monitoraggio. I finanziamenti sono disponibili tramite fondi nazionali, regionali e programmi operativi comunitari FESR. Sono presenti incentivi e strumenti per motivare e supportare gli stakeholder nella partecipazione attiva. La valutazione è sistemica e l'innovazione è attivata, con focus su tecnologie centrate sull'uomo. La progettazione in materia di formazione continua ad essere in crescita.

Toscana



La Regione Toscana si distingue per un sistema strutturato e ben coordinato rispetto al 2019. È attiva una rete regionale per l'internazionalizzazione, coordinata dalla Regione stessa, Direzione Sanità, welfare e coesione sociale. La governance è consolidata. I servizi di supporto sono esistenti e collegati formalmente. I finanziamenti sono su larga scala, ad esempio, sono disponibili risorse regionali per il co-finanziamento di progetti di ricerca negli ambiti ritenuti prioritari nel quadro della ricerca transnazionale congiunta promossa dai partenariati europei del programma Horizon Europe. Gli stakeholder partecipano attivamente ed hanno accesso ad informazioni e dati durante gli incontri della rete Presidio affari europei ed internazionali, dedicati alla condivisione di priorità, progettualità, processi. La progettazione in materia di formazione delle specifiche competenze è in crescita tramite anche la partecipazione attiva della regione alla co-definizione del Piano di Formazione Nazionale – PFN ProMIS.

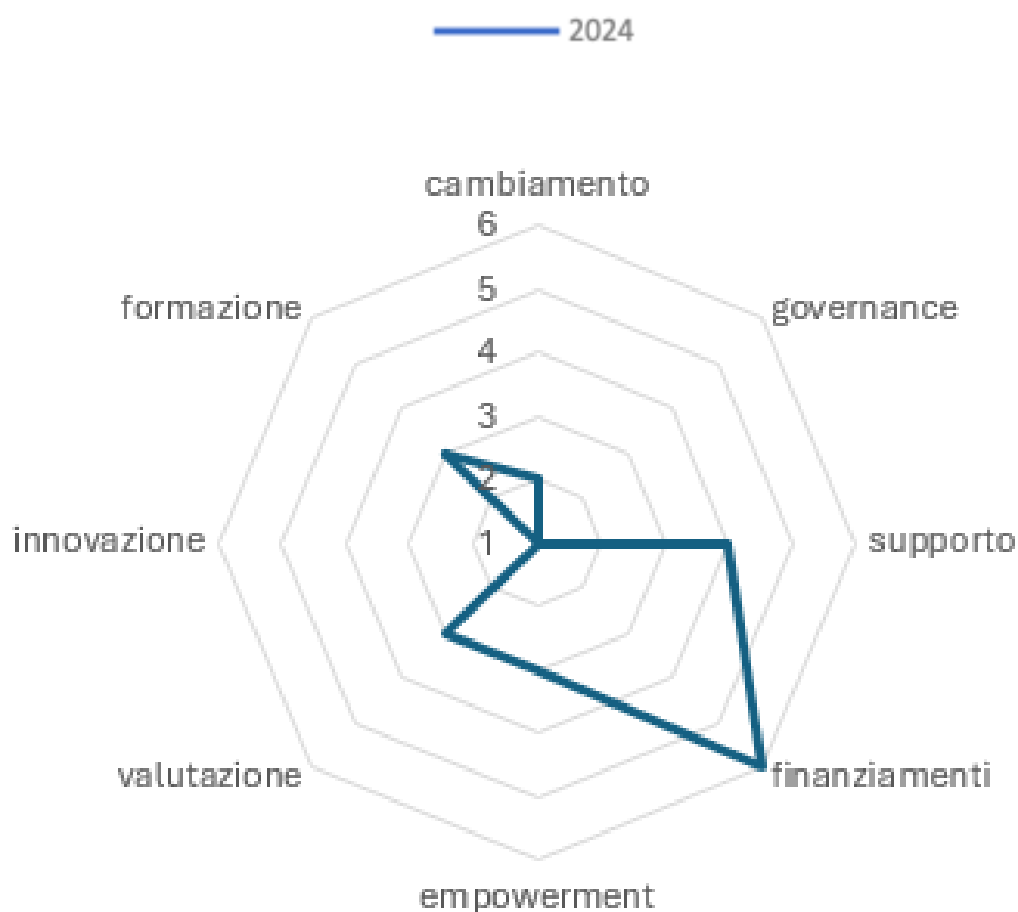
Umbria

— 2019 — 2024

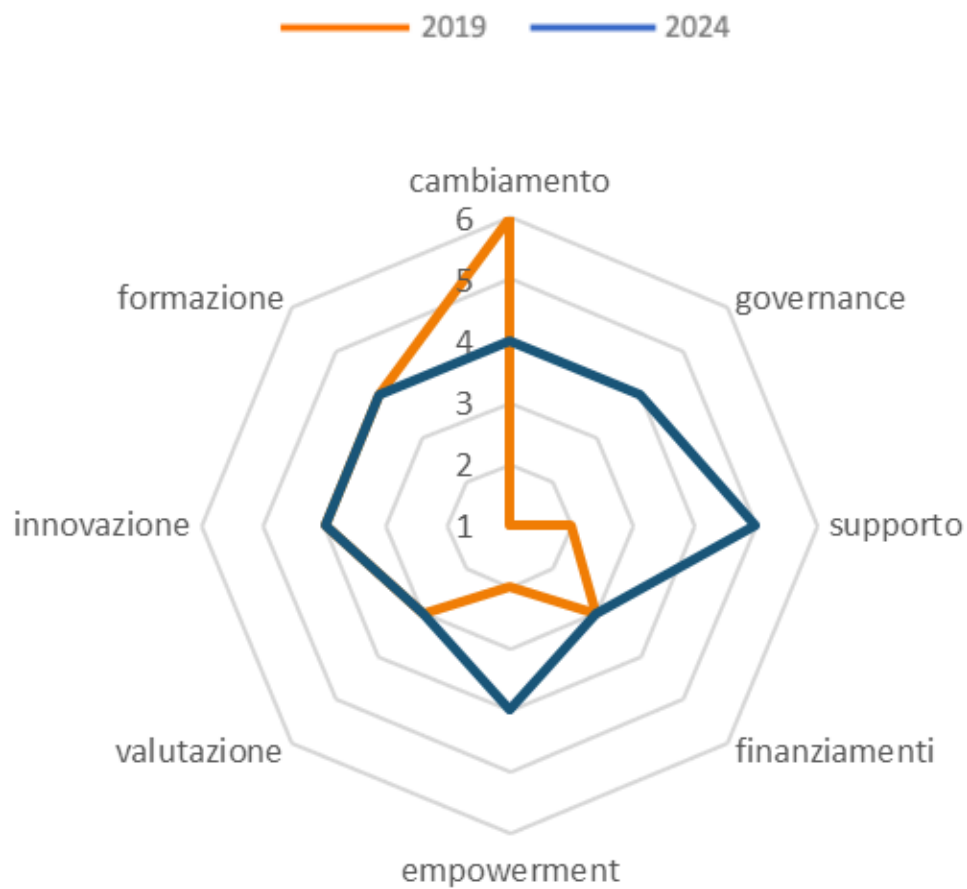


In Regione Umbria esiste una pianificazione condivisa e una diffusa consapevolezza della necessità di cambiamento, ma manca un modello organizzativo formalizzato. La governance, pur definita in passato, non è stata ufficialmente approvata e la sanità non è ancora pienamente coinvolta. I servizi di supporto esistono ma senza un coordinamento strutturato, e i finanziamenti risultano assenti. Il coinvolgimento degli stakeholder è lasciato all'iniziativa dei singoli operatori. La valutazione non segue un approccio sistemico, l'innovazione è presente solo in alcune aree e la formazione specialistica è ancora limitata.

Valle d'Aosta



In Regione Valle d'Aosta si avverte una urgente necessità di cambiamento, ma manca un piano strategico: il personale delle diverse strutture è completamente assorbito dagli adempimenti correnti, e fatica a pianificare un cambiamento strutturato. La governance risulta frammentata e priva di un coordinamento efficace. Le autorità di gestione forniscono supporto sui processi, ma con risorse limitate e impegnate soprattutto sul PNRR. L'empowerment degli stakeholder è riconosciuto come importante, ma non sono attive iniziative specifiche. Sono attivi corsi di formazione in europrogettazione, ma la valutazione e la gestione dell'innovazione non seguono un approccio sistemico.



In Regione del Veneto la vision è chiara e tradotta in politiche, con una forte apertura internazionale e una rete consolidata di relazioni con istituzioni UE. La governance è strutturata e affiancata da servizi di supporto ben attivi, anche tramite la sede regionale a Bruxelles. I finanziamenti esistono ma sono frammentati; sono presenti strumenti per coinvolgere stakeholder e supportarli nella progettazione europea. L'innovazione è incentivata e sostenuta da enti come CORIS e Arsenal.IT, mentre la valutazione non segue ancora un approccio sistemico. Cresce l'investimento nella formazione su fondi UE e trasferimento dell'innovazione alla pratica. La Regione è impegnata a favorire la promozione di attività di formazione/informazione a favore del personale degli Enti del SSSR, anche in collaborazione con il CORIS ed il ProMIS. La Regione collabora altresì alla realizzazione dell'evento formativo di respiro internazionale "Observatory Venice Summer School" e all'evento di approfondimento correlato, dedicato ai professionisti della sanità veneta, finalizzati ad individuare e approfondire strategie e politiche sulle questioni di maggiore interesse connesse allo sviluppo dei sistemi sanitari.

Rappresentazione ideale dell'organizzazione, incluse dimensioni e relativi strumenti

