

# Risk Assessment dei servizi di Telemedicina con il Modello HERM: l'esperienza della ASST Gaetano Pini-CTO

Ing. G. Garavaglia – UOS Gestione Cronicità e Processi Integrati

Dott. E. Malinverno – Risk Manager Aziendale

## Contesto Normativo

- Accordo Stato-Regioni 2020: Linee guida servizi minimi
- Accordo Stato-Regioni 2021: Linee guida teleriabilitazione
- DGR 3528/2020: Televisita
- DGR 3671/2024: Servizi Minimi – istruzioni operative e scenari di implementazione
- DGR 3630/2024: Nomenclatore tariffario
- DGR 3720/2024: Regole 2025

# DGR 3720/2024: Regole 2025

## Piano di attivazione dei servizi di telemedicina

- individuare **almeno un progetto** di Telemedicina che rientri negli **scenari prioritari** a livello regionale entro il **primo trimestre** del 2025;
- definire la **tipologia di servizio e i volumi** di cittadini coinvolti per ciascun progetto di Telemedicina;
- **predisporre le configurazioni** sulla Infrastruttura Regionale di Telemedicina e sui sistemi informativi aziendali coinvolti necessarie per lo svolgimento dei progetti di Telemedicina entro la fine del **primo semestre** 2025;
- **attivare** e diffondere in maniera trasversale i progetti di telemedicina, coinvolgendo le figure professionali del polo ospedaliero e territoriale aziendale, **nel secondo semestre 2025**.

## Scenari prioritari regionali

- Televisita:
  - Rinnovo dei piani terapeutici
  - Visita di completamento della prima visita
  - Follow-up per pazienti con patologie croniche
- Teleconsulto tra Medici di Medicina Generale/Pediatri di Libera Scelta e Medici Specialisti
- Telemonitoraggio di tipo 1 a gestione integrata tra polo ospedaliero e polo territoriale

# DGR 3720/2024: Regole 2025

## Modello di sviluppo suggerito per le ASST:

- Identificazione da parte della Direzione Strategica di un **Referente di Telemedicina**
- Identificazione di un **gruppo di telemedicina aziendale multidisciplinare**
- Adozione di un **modello organizzativo e di un modello operativo**
- **Prima mappatura** delle esperienze di telemedicina esistenti e degli applicativi in uso
- **Identificazione degli scenari di telemedicina da attuare**, in base agli obiettivi strategici aziendali e regionali

## Sviluppo Piano Implementazione

Lo sviluppo del Piano di Implementazione della Telemedicina sarà coordinato dal referente per la telemedicina della UOS Gestione Cronicità e Processi Integrati

### Fasi:

#### Entro 31/03

- Condivisione fasi sviluppo Direzione Strategica
- Incontro capi Dipartimento
- Identificazione progetti 2025

#### Entro 30/06

- Costituzione Gruppo Aziendale Multidisciplinare
- Stesura progetti 2025
- Attività preliminari e preparatorie

FINE LUGLIO: MODELLO ORGANIZZATIVO E PROCEDURA

#### Entro 30/09

- Rilascio piattaforma regionale

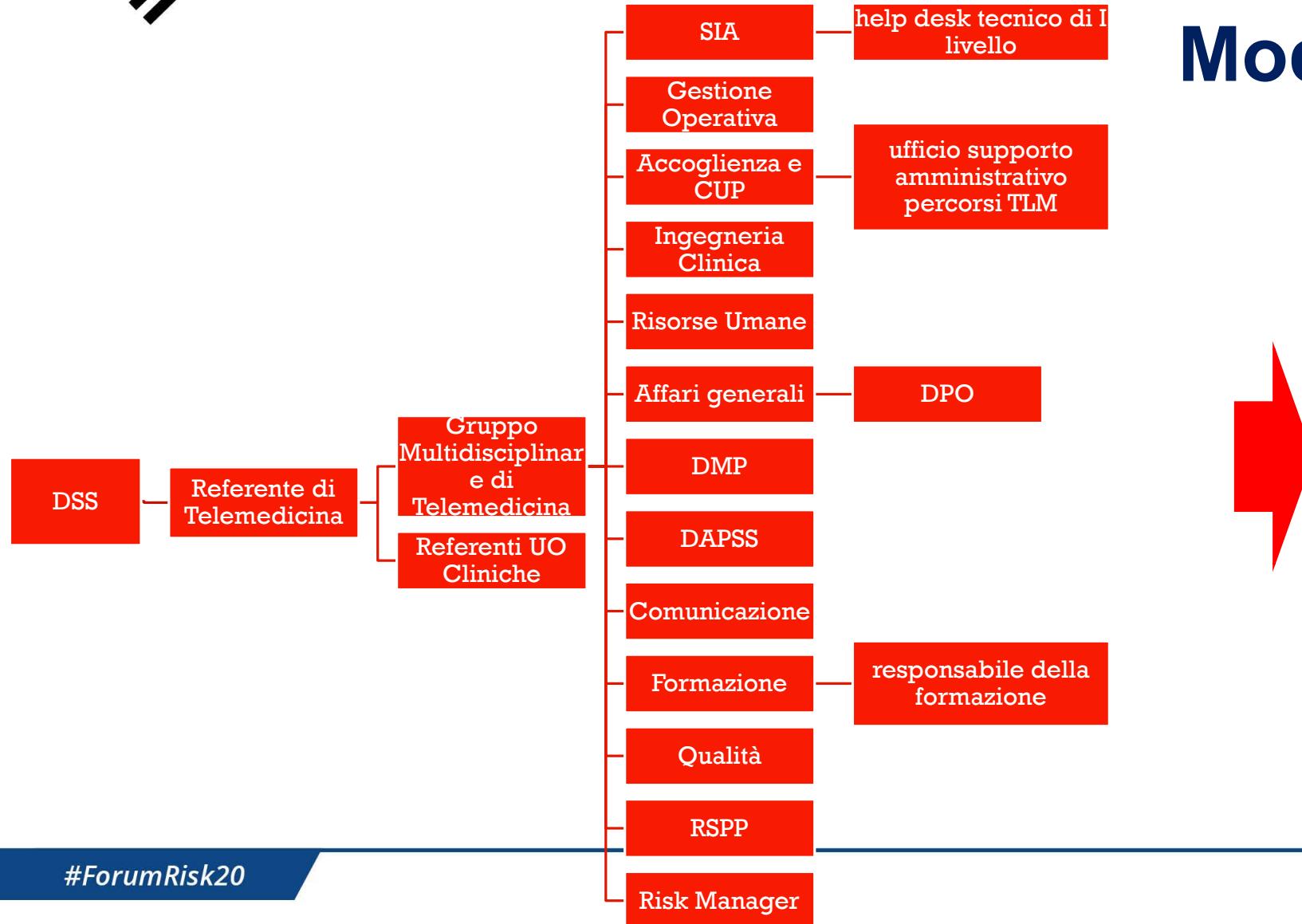
FINE OTTOBRE

#### Entro 31/10

- Avvio progetti 2025

META' NOVEMBRE TLV-TLC

# Modello Organizzativo



## OBIETTIVO

predisporre e implementare il PIANO DI ATTIVAZIONE ANNUALE DEI SERVIZI DI TELEMEDICINA

Il PIANO si compone dei progetti di Telemedicina presentati annualmente e approvati dalla DIREZIONE SOCIOSANITARIA

Predisposizione  
PIANO DI  
ATTIVAZIONE

Approvazione  
PIANO DI  
ATTIVAZIONE

Avvio

Implementazione

Monitoraggio

Rendicontazione

<b>DIREZIONE SOCIOSANITARIA</b>		<b>X</b>				
<b>REFERENTE TLM</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>GRUPPO MULTIDISCIPLINARE</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>REFERENTI CLINICI</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>HELP DESK TECNICO</b>				<b>X</b>		
<b>UFFICIO SUPPORTO PERCORSI TLM</b>				<b>X</b>		

GANTT A  
REGIME

Fasi	d	g	f	m	a	m	g	l	a	s	o	n	d
Predisposizione proposta Piano di Attivazione													
Valutazione e approvazione del Piano di attivazione													
Avvio													
Implementazione progetti													
Monitoraggio													
Rendicontazione interna													

GANTT  
2025

Fasi	g	f	m	a	m	g	l	a	s	o	n	d	g
Selezione del Referente di Telemedicina													
Definizione del Piano di Attivazione													
Sviluppo dei progetti del Piano di Attivazione													
Avvio													
Implementazione													
Monitoraggio													
Rendicontazione													



PROCEDURA PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI DI TELEMEDICINA	RT	GMT	UO clinica	DMP	SIA	CUP - Supporto tec-amm pazienti	Risorse Umane	Ing Clinica	Acquisti	Formazio ne	Comunica zione	MMG/PL S
Attività												
<b>Proposta avvio nuovo servizio</b>	C	C	R									
<b>Modifica servizio già attivo</b>	C	C	R									
<b>Avvio</b>												
<b>Condivisione cronoprogramma</b>	R	C	C									
<b>Invio specifiche</b>	C	C	R									
<b>Verifica idoneità spazi</b>	C		C	R								
<b>Acq e config tecno informatiche</b>	C		C		R				C			
<b>Acq e config dispositivi medici</b>	C		C		C			R	C			
<b>Configurazione agende</b>	C		C			R						
<b>Acquisizione risorse umane</b>	C		C				R					
<b>Formazione operatori</b>	C		C							R		
<b>Prod materiale informativo percorso</b>	C		R		C						C	



# Procedura telemedicina

## L'avvio del progetto HERM in Regione Lombardia



Il progetto nasce nel 2022 dalla forte volontà della **DG Welfare** e del **Centro Regionale per la Gestione del Rischio Sanitario e la Sicurezza del Paziente** di far evolvere il modello di Risk Management verso una **gestione integrata dei rischi**.

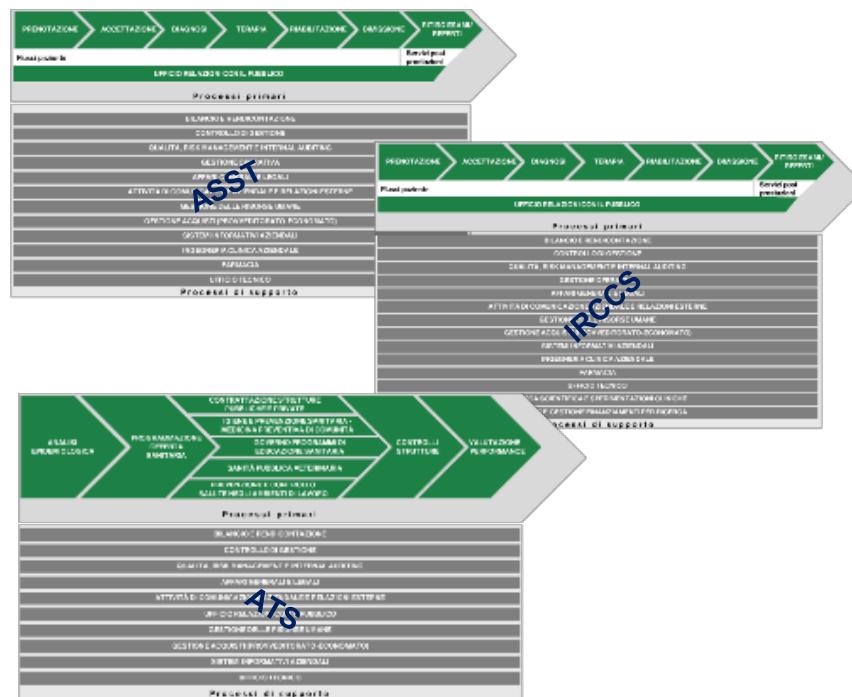


A graphic featuring a grey arrow pointing towards a red downward-pointing arrow. To the left of the red arrow is a green diagonal banner with the word "Healthcare". To the right of the red arrow is a purple horizontal bar with the text "Enterprise Risk Management".

Inizialmente implementato in via sperimentale a 7 Aziende Sanitarie, poi ampliato a tutte le Aziende pubbliche del Sistema Sanitario Regionale

A partire dall'esperienza di Aon **Empower Results®** in progettualità di Enterprise Risk Management e sulla base dello specifico contesto regionale, nonché degli standard di riferimento sono stati definiti gli strumenti di lavoro necessari alle attività di analisi dei rischi.

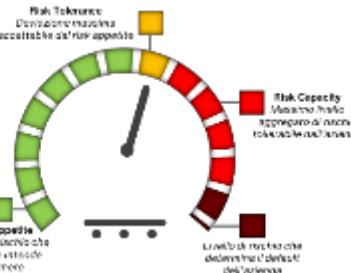
Insieme dei **MACRO-PROCESSI** aziendali tramite il quale è possibile rappresentare ad alto livello l'operatività con la quale viene generato il valore da ciascuna tipologia di Organizzazione.



RISCHI CLINICO-SANITARI	RISCHI ESTERNI	RISCHI FINANZIARI	RISCHI STRATEGICI	RISCHI OPERATIVI	RISCHI DI CONFORMITA' (COMPLIANCE)
Anestesiologo Identikit del paziente	Contesto socio-economico nazionale e regionale	Contabilità e reporting finanziario	Comunicazione e relazioni istituzionali	Attività processuali	Anticoncorrenza
Assistenza	Influssi concreti all'interno di assistenza	Erlanze patrimoniale	Governance	Gestione apparecchiature sanitarie	Codice etico
Allati d'autosalone e testi/fatti di curiosità	Politica e normativa: policy paper	Eventi naturali e accidentali	Immagineria/Reputazione	Asset infrastrutturali e tecnologia	Controbalistica e controversie legali
Caduta	Prevenzione	Fiscale	Business Continuity	Iliceti interni	Normativa regolatori (nazionale, comunitaria)
Chirurgico	Sperimentazioni cliniche	Investimenti e patrimonio	Comunicazione e relazioni	Informative e reporting	Regolamenti interni
Diagnostico	Gestione Terze Parti	Liquida e credito	Continuità e coordinamento percorso assistenziali	Persone e cultura	Sicurezza delle informazioni e tutela privacy
Gestione / redazione documenti	Terapeutico	Plianificazione strategica	Edifici e spazi comuni	Salute, sicurezza e ambiente	
Trasfusionali	Iliceti esterni	Tassi d'interesse	Sistema di Controllo interno		
	Sicurezza informatica				

## METRICHE DI VALUTAZIONE E SOGLIE DI ACCETTABILITÀ' DEL RISCHIO

Consentono di definire il livello di criticità dei rischi e confrontarli tra di loro, al fine di identificare le reali priorità aziendali per la mitigazione del complessivo profilo di rischio.



Scala	Valutazione	Categoria di Impatto	Criterio	
2	Trascurabile	Economico-Finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impatto economico (aumento costituzionale rischi)</li> <li>▪ Impatto finanziario (peggioreamento flusso di cassa)</li> </ul>	
3	Contenuto	Danno d'Immagine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relazioni con gli stakeholders (peggioreamento relazioni/rapporti)</li> <li>▪ Risonezza evento su media e stampa nazionale/internazionale</li> </ul>	
4	Significativo	Scala	Valutazione	Criterio
7	Rilevante	2	Evento Rare	L'evento si è verificato raramente e/o potrebbe verificarsi oltre l'orizzonte del piano strategico
10	Estremo	3	Evento Improbabile	L'evento si è verificato/difficilmente potrebbe verificarsi in futuro nell'orizzonte del piano strategico
		4	Evento Possibile	L'evento si è verificato/potrebbe verificarsi nell'orizzonte del piano strategico
		5	Evento Probabile	L'evento si è verificato/potrebbe verificarsi nel breve periodo
Scala	Valutazione controllo	Descrizione		
4	Alto	Controllo che opera nel suo complesso in modo efficace ed efficiente assicurando il monitoraggio e contenimento dei rischi.		
3	Medio-alto	Controllo che opera nel suo complesso in modo efficace ed efficiente ma che presenta carenze con lieve esposizione al rischio		
2	Medio	Controllo con carenze localizzate con esposizione lieve al rischio o per il quale è in essere un intervento comitiva/riduzione in fase di conclusione (ad es - procedura in corso di approvazione)		
1	Basso	Controllo che presenta significative carenze e con esposizione moderata al rischio		
0	Nullo	Assenza totale di elementi di controllo, o che presenta gravi carenze, con una esposizione alta al rischio		

IMPATTI, PROBABILITA', EFFICACIA DEI CONTROLLI

# Processo di Risk Management

Identificazione

Valutazione

Trattamento

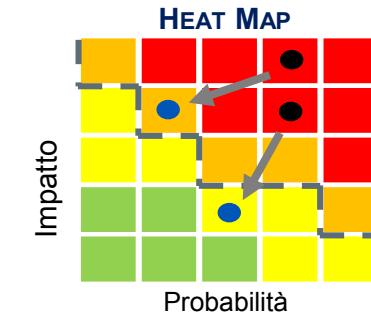
Monitoraggio



## ATTIVITÀ

Identificazione degli **eventi di rischio** e delle correlate cause e conseguenze mediante l'analisi della documentazione aziendale (es. policy, procedure, etc.) ed approfondimenti con il management aziendale.

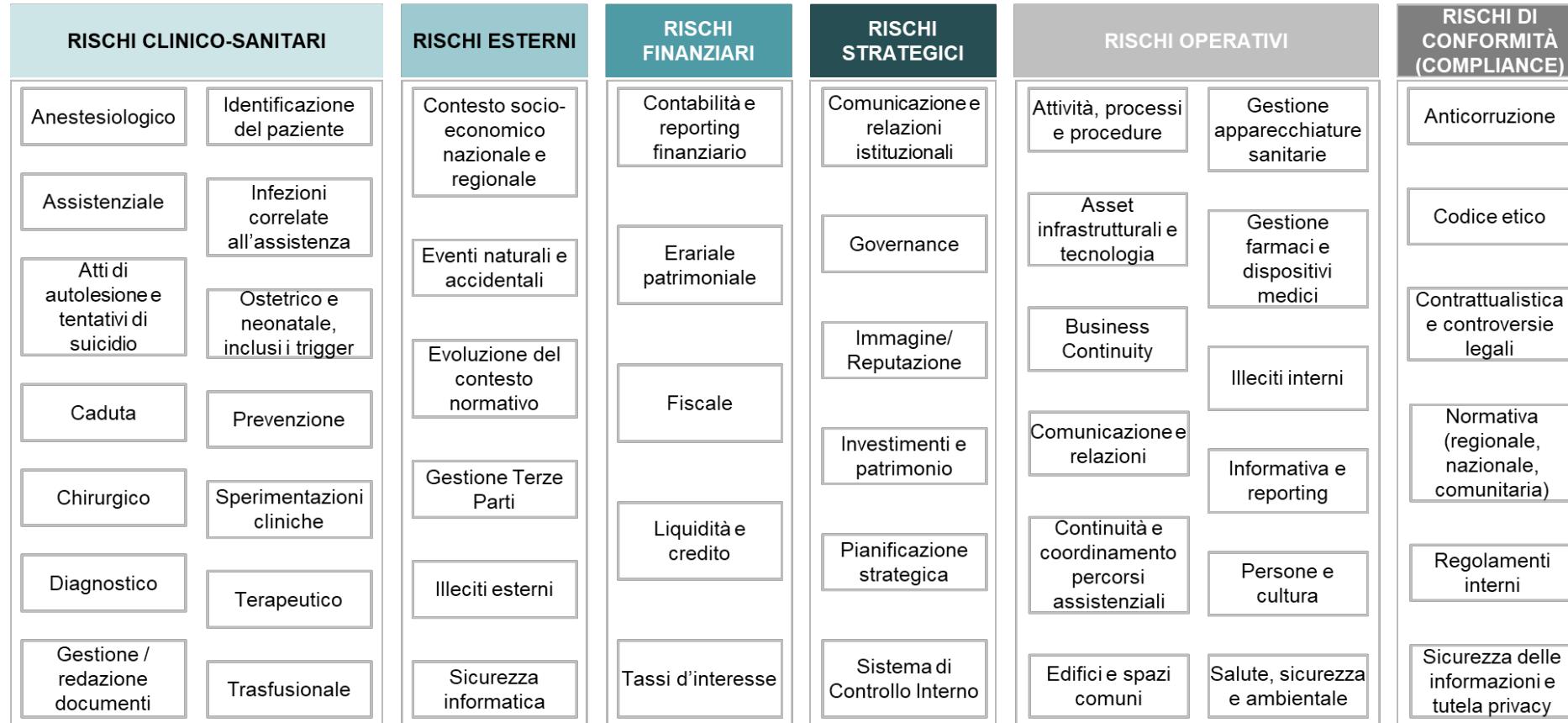
- Valutazione di **Rischio Inerente e Residuo**, assegnando uno score a:
  - probabilità di accadimento;
  - massimo danno verificabile, considerando gli effetti diretti e indiretti;
  - tipologia e rilevanza dei controlli (preventivi o correttivi)<sup>1</sup>.
- **Prioritizzazione dei rischi e individuazione dei Top Risk**, intesi come i rischi residui al di sopra del livello di *Risk Appetite*.
- Identificazione delle **azioni di mitigazione** (operative e organizzative) da porre in essere al fine di mitigare le aree di maggior criticità emerse, intervenendo sulla riduzione della probabilità e/o dell'impatto;
- Per ciascun Top Risk:
  - predisposizione della **Scheda di Rischio** corredata dall'Action Plan;
  - definizione, ove possibile, di specifici **indicatori di monitoraggio (KRI)**.



### Tipologia di controlli:

- **Controlli Preventivi:** riducono la probabilità di accadimento (intervengono preventivamente)
- **Controlli Correttivi:** riducono l'impatto (intervengono dopo il verificarsi dell'evento)

## Strumenti – Risk Model



# Tassonomia dei rischi

Primo livello	Secondo livello	Descrizione
RISCHI OPERATIVI	Continuità e coordinamento percorsi assistenziali	Carenze nella definizione dei percorsi assistenziali e nelle attività di presa in carico dei bisogni assistenziali. Inefficaci o incompleti meccanismi di coordinamento tra operatori sanitari che possono pregiudicare la continuità delle cure e la qualità dell'assistenza.
	Comunicazione interna tra operatori	Criticità nelle modalità di comunicazione, scritta e verbale, che possono generare malintesi, disinformazioni, errori interpretativi, rallentamento o pregiudicare la continuità delle cure e la qualità dell'assistenza.
	Comunicazione esterna con utenti	Criticità o mancanza di trasparenza nelle modalità di comunicazione, scritta e verbale, degli operatori con i pazienti, caregiver o familiari, prima, durante e dopo l'esecuzione dei servizi sanitari.
	Persone e cultura	Criticità derivanti dal mancato allineamento tra ruoli e personale dipendente. Scarsa diffusione e conoscenza della cultura e dei valori aziendali. Inefficacia dei programmi formativi.
	Rischio atti di violenza su operatori	Attacchi di violenza fisica o verbale da parte di pazienti, familiari o altri terzi a danno degli operatori della struttura.
	Sicurezza delle informazioni e attacchi informatici	Ogni circostanza di violazione della sicurezza dei dati e informazioni gestite dalla struttura. Tentativi posti in essere da individui o organizzazioni criminali finalizzati a trarre vantaggio, disabilitare o distruggere dati o generare guasti e interruzioni ai sistemi informatici.
	Salute, sicurezza e ambiente	Infortuni, lesioni o malattie professionali ai danni del personale dipendente. Eventi/circostanze di responsabilità aziendale che generano un impatto negativo sull'ambiente.
	Asset infrastrutturali e tecnologia	Infrastrutture/tecniche strutturalmente inadatte al supporto dei processi clinico-assistenziali (es. rete informatica che non consente di caricare i documenti sanitari, sede operativa che non garantisce la regolazione della temperatura nei locali di cura) o oggetto di malfunzionamenti, danneggiamenti, errori d'uso, carente manutenzione.
	Business Continuity	Compromissione dell'integrità e della continuità operativa di persone, asset infrastrutturali e/o tecnologici aziendali per un evento non direttamente collegato all'attività dell'Azienda.

## strumenti – Macro Processi ASST



## Strumenti

### IMPATTO

L'impatto dei rischi è valutato su una scala a 5 livelli attribuendo un valore univoco pari al maggiore delle seguenti cinque categorie di impatto:

Scala	Valutazione
2	Trascurabile
3	Contenuto
5	Significativo
7	Rilevante
10	Estremo

### Metriche di Valutazione dei Rischi

Categoria di impatto	Criterio
Economico-Finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impatto economico su costi e ricavi (% diminuzione fatturato)</li> <li>▪ Impatto finanziario su cashflow (% diminuzione FFO)</li> </ul>
Danno d'immagine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesione relazioni con gli stakeholders</li> <li>▪ Livello di attenzione su media e stampa naz./intern.</li> </ul>
Compliance Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non ottemperanza ad obblighi contrattuali/normativi</li> <li>▪ Restrizioni o sanzioni all'azienda o commissione reato</li> </ul>
Salute, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infortunio o morte di dipendenti/pazienti</li> <li>▪ Danni ambientali all'area esterna</li> <li>▪ Superamento norme o limiti prescrittivi in materia</li> </ul>
Gestionale – Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitazione o sospensione dell'attività e capacità</li> <li>▪ Impatti su clienti/pazienti derivanti dalla gestione operativa</li> </ul>

### PROBABILITÀ

La probabilità di accadimento dei rischi è valutata su una scala a 5 livelli, definiti sulla base dell'orizzonte temporale di un anno solare:

Scala	Valutazione	Criterio	Range Probabilità
2	Evento Rare	L'evento si è verificato/potrebbe verificarsi in casi eccezionali o non potrebbe verificarsi nell'orizzonte del piano strategico	0% - 15%
3	Evento Improbabile	L'evento si è verificato/difficilmente potrebbe verificarsi in futuro nell'orizzonte del piano strategico	16% - 35%
4	Evento Possibile	L'evento si è verificato/potrebbe verificarsi nell'orizzonte del piano strategico	36% - 65%
5	Evento Probabile	L'evento si è verificato/potrebbe verificarsi nel breve periodo	66% - 85%
6	Evento Molto Probabile	L'evento si è verificato/è quasi certo che si verifichi	>85%

### CONTROLLI

Per ognuno dei rischi, i controlli in essere sono valutati su una scala da 0 a 4, come di seguito riportato:

Scala	Valutazione controllo	Descrizione
4	Alto	Controllo che opera nel suo complesso in modo efficace ed efficiente assicurando il monitoraggio e contenimento dei rischi
3	Medio-alto	Controllo che opera nel suo complesso in modo efficace ed efficiente ma che presenta circoscritte carenze con lieve esposizione al rischio
2	Medio	Controllo con carenze localizzate con esposizione lieve al rischio o per il quale è in essere un intervento correttivo/di mitigazione in fase di conclusione (ad es.- procedura in corso di approvazione)
1	Basso	Controllo che presenta significative carenze e con esposizione moderata al rischio
0	Nullo	Assenza totale di elementi di controllo, o che presenta gravi criticità, con una esposizione alta al rischio

Scala	Valutazione	Danno d'immagine	Compliance Normativa	Ambiente	Salute e Sicurezza	Gestionale-Operativo
2	Trascurabile	<ul style="list-style-type: none"><li>Reputazione danneggiata a livello locale/regionale</li><li>Reputazione danneggiata risolvibile in massimo 3 giorni</li><li>Notizie spot su media locali</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Non ottemperanza di lieve entità ad obblighi di natura contrattuale/normativa</li><li>Sanzioni amministrative / penali / pecuniarie di trascurabile entità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Impatto ambientale temporaneo circoscritto a spazi o aree specifiche interne al sito in area non sensibile</li><li>Nessun superamento di norme o limiti prescrittivi</li></ul>	<p>Personale/popolazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Lievi infortuni nel corso dello svolgimento delle attività quotidiane</li></ul> <p>Pazienti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>L'evento non comporta danni di rilievo; rende necessario un maggior monitoraggio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Impatto sugli obiettivi aziendali</li><li>Gestione assorbita attraverso la normale attività, senza l'utilizzo di ulteriori risorse</li><li>Risolvibile in giornata</li></ul>
3	Contenuto	<ul style="list-style-type: none"><li>Reputazione danneggiata a livello nazionale</li><li>Reputazione danneggiata risolvibile in massimo 7 giorni</li><li>Notizie spot su media nazionali</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Non ottemperanza di modesta entità ad obblighi di natura contrattuale/normativa</li><li>Sanzioni amministrative / penali / pecuniarie di moderata entità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>L'impatto ambientale investe trasversalmente il sito nel suo complesso pur rimanendo su area localizzata</li><li>Singolo superamento di norme o limiti prescrittivi</li></ul>	<p>Personale/popolazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>più infortuni con prognosi inferiore a 40 giorni</li></ul> <p>Pazienti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>L'evento comporta un danno temporaneo; prolungamento della degenza &lt; 1 mese</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Impatto sugli obiettivi aziendali</li><li>Gestione richiede limitato impegno del top management e limitato utilizzo di risorse</li><li>Risolvibile in una settimana</li></ul>
5	Significativo	<ul style="list-style-type: none"><li>Reputazione danneggiata a livello nazionale</li><li>Reputazione danneggiata risolvibile in massimo 15 giorni</li><li>Notizie sui media nazionali con esposizione mediatica di breve periodo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Non ottemperanza di media entità ad obblighi di natura contrattuale/normativa</li><li>Sanzioni amministrative / penali / pecuniarie di modesta entità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>L'impatto ambientale investe, oltre ad aree interne al sito, anche aree esterne circostanti</li><li>Superamenti multipli di norme o limiti prescrittivi</li></ul>	<p>Personale/popolazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1 o più infortuni con prognosi superiore a 40 giorni</li></ul> <p>Pazienti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>L'evento comporta una invalidità temporanea; prolungamento della degenza &gt; 1 mese</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Impatto sugli obiettivi aziendali</li><li>Gestione richiede un coinvolgimento del top management ed utilizzo di risorse aggiuntive</li><li>Risolvibile in un mese</li></ul>
7	Rilevante	<ul style="list-style-type: none"><li>Reputazione danneggiata a livello nazionale e/o internazionale</li><li>Reputazione danneggiata risolvibile in massimo 1 mese</li><li>Notizie sui media nazionali e/o internazionali con esposizione mediatica di medio periodo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Non ottemperanza di significativa entità ad obblighi di natura contrattuale / normativa con restrizioni significative dell'operatività per l'azienda</li><li>Sanzioni amministrative / penali / pecuniarie di significativa entità</li><li>Commissione di un reato che prevede la reclusione fino a 2 anni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>L'impatto ambientale investe ampie aree interne al sito e aree esterne</li><li>Superamenti quantitativamente importanti e ripetuti di norme o limiti prescrittivi</li></ul>	<p>Personale/popolazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Un infortunio con invalidità permanente / un morto</li><li>Un incidente che ha causato lesioni fisiche alla popolazione esterna al sito</li></ul> <p>Pazienti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>L'evento comporta l'invalidità permanente o il rischio di morte (es. shock, arresto cardiaco)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Impatto sugli obiettivi aziendali</li><li>Gestione richiede un coinvolgimento notevole del top management, degli amministratori ed un utilizzo massivo di risorse aggiuntive</li><li>Gestione comporta una revisione mirata delle strategie</li><li>Risolvibile entro l'anno</li></ul>
10	Estremo	<ul style="list-style-type: none"><li>Reputazione danneggiata a livello nazionale e/o internazionale</li><li>Reputazione danneggiata non risolvibile temporalmente</li><li>Notizie sui media nazionali e/o internazionali con esposizione mediatica di lungo periodo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Non ottemperanza di rilevante entità ad obblighi di natura contrattuale/normativa con restrizioni rilevanti per l'azienda (es. commissariamento o sanzioni interdittive che incidono sulla continuità aziendale)</li><li>Commissione di un reato che prevede la reclusione superiore a 2 anni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Impatto con significativi danni ambientali gravi e persistenti all'esterno del sito</li><li>Superamenti ingenti e sistematici di norme o limiti prescrittivi</li></ul>	<p>Personale/popolazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Infortunio mortale multiplo</li><li>Malattia professionale di più persone</li><li>Incidente che ha causato invalidità permanente/morte di una o più persone esterne al sito</li></ul> <p>Pazienti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>L'evento comporta il decesso di uno o più pazienti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Impatto sugli obiettivi aziendali</li><li>Gestione richiede coinvolgimento straordinario del top management, degli amministratori ed un utilizzo straordinario di risorse aggiuntive</li><li>Gestione comporta una significativa ed estesa revisione delle strategie</li><li>Non risolvibile entro l'anno</li></ul>

# Strumenti – Template di Risk Register



Anagrafica  
Rischio

Valutazione  
Rischio Inerente



Valutazione  
Controlli



Dir.	Risk Owner	Processo	Cat. Rischio Liv. 1	Cat. Rischio Liv. 2	Risk ID	Descrizione Rischio	Cause del rischio	Conseguenze	Econ-Fin.	Oper.	Salute e Sicur.	Reput.	Compl.	Impatto	Probab.	Rischio inerente	Fatt. riduzione Impatto	Fatt. riduzione Probabilità	Impatto Residuo	Probab. Residua	Rischio residuo
Direzione Medica	MR	Trattamento chirurgico	Rischio clinico sanitario	Chirurgico	DIRMED_Clin_8	Corpo estraneo nel sito chirurgico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Errore umano (es. distrazione, fallimento della memoria, eccesso di sicurezza, errore di conoscenza)</li> <li>- Inconsistente processo di comunicazione del team di sala operatoria</li> <li>- Formazione sulle soft skill relative al "lavoro in team" insufficiente</li> <li>- Difficoltà di accesso a Linee Guida aggiornate/accesso a linee guida non aggiornate</li> <li>- Cartella Clinica che non accompagna il paziente</li> <li>Mancata applicazione delle check list e moduli di conteggio pre-post intervento chirurgico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lesione/decesso del paziente</li> <li>- Extra costi (Es. richiesta risarcimento, nuovo intervento, extra degenza, terapie aggiuntive)</li> <li>- Danno reputazionale</li> <li>- Rallentamenti operativi</li> </ul>	10	5	2	7	7	10	5	50	75%	25%	7,5	1,25	9,4

Dir. e Risk Owner sono i responsabili dell'identificazione e gestione dei rischi

I rischi identificati sono classificati secondo il **Risk Model**

Le **cause** sono riconducibili a:

- Persone
- Processi
- Strumenti
- Fattori esterni

Le **conseguenze** sono:

- Econ-finanz.
- Operative
- Salute e Sicurezza
- Reputazionali
- Compliance

Secondo una logica prudenziale, l'impatto corrisponde al **maggior valore** delle 5 categorie valutate

I **controlli correttivi e preventivi** sono valutati secondo criteri di efficacia ed evidenze documentali. Tale valutazione comporta la riduzione di Impatto e Probabilità Inerenti.

## Scenari di Rischio

1. Interruzione del servizio di telemedicina
2. Errore Diagnostico, errore terapeutico
3. Riduzione della qualità delle cure
4. Cambiamento normativo, legislativo e/o delle best practices di settore
5. Mancata richiesta / inadeguata gestione del Consenso informato del paziente
6. Resistenza al cambiamento, inefficienze, scarsa adozione del servizio
7. Rischio equità e accessibilità
8. Errori nel processo di monitoraggio, rendicontazione e reportistica

## Categoria Rischio

1. Operativo
2. Clinico sanitario
3. Clinico sanitario
4. Compliance
5. Compliance
6. Operativo
7. Operativo
8. Operativo

# Rischio	ID Rischio	Direzione	Risk Owner	Processo	Categoria Rischio Livello 1	Categoria Rischio Livello 2	Categoria Rischio Livello 3	Scenario di rischio	Principali cause del rischio	Principali conseguenze del rischio
15	TEL_OPC_15			Telmedicina	Rischio Operativo			Interruzione del servizio di Telmedicina	Processo: assenza/inadeguatezza dei piani di disaster recovery o backup Punto di failover tecnologico non esistente o non funzionante Personale: Fallo Esterno: Interruzione delle utenze (luce, internet), dipendenza da fornitori/testi Strumenti: Manutenzione hardware/infrastruttura, assenza di protocolli di backup, obsolescenza delle tecnologie utilizzate, Incompatibilità con sistemi internazionali esistenti	Economiche: minor ricarca per mercato prestazioni Danos/damages: percezione negativa della struttura da parte dei pazienti e dei media Compliance: Salute e Sicurezza: danno alla salute dei pazienti, riduci nell'effettuazione di compliance Gestione-Operativi: business interruption, aumento delle richieste invasive e critiche, con impatto su tempi di attesa e qualità percepita
16	TEL_SANT_16			Telmedicina	Rischio Clinico Sanitario			Sigaro/Diagnosi, errore terapeutico	Processo: inadeguata selezione dei casi clinici gestiti a distanza, mancanza di protocolli clinici su quando ricevere alla visita in presenza/telemedicina Personale: errore umano, incompletezza delle informazioni cliniche transmesse Fallo Esterno: Strumenti: limiti tecnologici (bassa qualità audio/video, carenze di strumenti diagnostici)	Economiche: richiesta di inserimento da parte dei pazienti per diritti subiti Danos/damages: percezione negativa della struttura da parte dei pazienti e dei media Compliance: conformità legale da parte dei pazienti e dei fornitori Salute e Sicurezza: danno alla salute del paziente, riduci nell'effettuazione di compliance Gestione-Operativi:
17	TEL_SANT_17			Telmedicina	Rischio Clinico Sanitario			Reduzione della qualità delle cure	Processo: inadeguata selezione dei casi clinici gestiti a distanza, mancanza di protocolli su quando ricevere alla visita in presenza/telemedicina Personale: errore umano, incompletezza delle informazioni cliniche transmesse Fallo Esterno: Strumenti: limiti tecnologici (bassa qualità audio/video, carenze di strumenti diagnostici)	Economiche: richiesta di inserimento da parte dei pazienti per diritti subiti Danos/damages: percezione negativa della struttura da parte dei pazienti e dei media Compliance: conformità legale da parte dei pazienti e dei fornitori Salute e Sicurezza: danno alla salute del paziente, riduci nell'effettuazione di compliance Gestione-Operativi:
18	TEL_COMP_18			Telmedicina	Rischio di Compliance			Cambiamento normativo, legislativo, etc delle best practice di settore	Processo: Assenza/Inefficacia del processo di verifica di aggiornamento normativo di competenza che potrebbero avere effetti sull'affidabilità aziendale Personale: Fallo Esterno: Strumenti:	Economiche: danno erariale patrimoniale, extra cost per change management Danos/damages: perdita di fiducia dei cittadini e degli enti di riferimento Compliance: normative, non compliance normative Salute e Sicurezza: Gestione-Operativi:
19	TEL_COMP_19			Telmedicina	Rischio di Compliance			Processo: inadeguata strutturazione dei processi connessi alla tematica Personale: scarsa di conoscenza e preparazione di enti/uffici delle preseve /completa compilazione del consenso al trattamento dei dati sanitari/genetici Fallo Esterno: Strumenti: Risultato richiesto / inadeguata gestione del Consenso Informato del paziente	Economiche: Soluzioni amministrative Danos/damages: Repubblica demografica Compliance: Normative: Non rispettare ad obblighi di natura normativa Salute e Sicurezza: Gestione-Operativi:	
20	TEL_COMP_20			Telmedicina	Rischio di Compliance			Violazione delle disposizioni nazionali in materia di integrazione delle prestazioni sanitarie	Processo: Marcata Inadeguatezza del del nel Fascicolo Sanitario Dattilografico, soluzione della norma D.Lgs. 17/2012 (DPCM 07/07/2012) e successive integrazioni, Urne già più avanzate delle Soluz. non conformi con le nuove norme esistenti nella Introduzione (DPCM 17 dicembre 2012) Personale: Fallo Esterno: Strumenti:	Economiche: soluzioni amministrative Danos/damages: Compliance: Salute e Sicurezza: frammentazione delle informazioni cliniche dei pazienti serviti dal processo di Telmedicina Gestione-Operativi:
21	TEL_OPC_21			Telmedicina	Rischio Operativo			Resistenza al cambiamento, inefficienza, scarsa adozione del servizio	Processo: Processo non ottimizzato per la gestione integrata tra telmedicina e attività tradizionale, mancanza di coinvolgimento degli stakeholder interni Personale: Inadeguata formazione del personale sanitario e amministrativo Fallo Esterno: Strumenti:	Economiche: Danos/damages: percezione negativa della struttura da parte dei pazienti e dei media Compliance: Salute e Sicurezza: Gestione-Operativi: rallentamento nell'adozione della telmedicina, con inefficienze operative
22	TEL_OPC_22			Telmedicina	Rischio Operativo			Rischio equità e accessibilità	Processo: Personale: Fallo Esterno: Barriere digitali (digital divide), mancanza di dispositivi o competenze digitali nei pazienti, Copertura internet insufficiente Strumenti:	Economiche: Danos/damages: Esclusione di alcune feste di popolazione del servizio Compliance: Salute e Sicurezza: peggioreggio degli indicatori di salute nella popolazione meno servita Gestione-Operativi: disegualdade nell'accesso alle cure per età, genere, disabili, persone senza competenze digitali o connessione
24	TEL_OPC_24			Telmedicina	Rischio Operativo			Croni nel processo di monitoraggio, rendicontazione e reportistica	Processo: assenza/inadeguatezza del processo di revisione della qualità e soddisfazione dei pazienti, assenza/inadeguatezza del processo di generazione e gestione dei KPI di attivita' (in pressione ergica, in partenza, lungaggine di prestazione ergica, tempo medio d'attesa, tasso di risoluzione dei casi, tasso di risoluzione degli accessi flessibili, costi medi prestazione in Telmedicina vs. in presenza, n. incidenti di sicurezza informatica, n. di non conformi, percentuale prestazioni corrispondenti documentate) Personale: Fallo Esterno: Strumenti:	Economiche: Perdita di intell., mercato/reimborsi o finanziamento per contestazioni da parte degli enti pagatori Danos/damages: Compliance: mancare compliance alle normative regionali, nazionali in materia di rendicontazione Salute e Sicurezza: Gestione-Operativi: difficoltà nel discutere l'erogazione delle prestazioni ai fini della fatturazione verso il SSO/SSR o servizi per cui previsti

*Risk Register*