

Nuove competenze e nuovi ruoli per la sostenibilità del Servizio Sanitario

Federica Morandi Ph.D.
Professore Associato Facoltà di Economia
Direttore programmi accademici e ricerca Altems
Università Cattolica del Sacro Cuore

Le sfide del Servizio Sanitario Nazionale di oggi e di domani

- Garantire cure più vicine ai cittadini, integrare la tecnologia digitale in ogni struttura sanitaria e rendere il sistema più efficiente e sostenibile
- Rafforzare la resilienza del SSN, attrarre e trattenere i professionisti, favorire la collaborazione tra diverse figure sanitarie e aggiornare costantemente le competenze del personale
- Costruire un servizio sanitario moderno, forte e pronto a rispondere ai bisogni di tutti i cittadini.

Leadership del cambiamento: Officina delle competenze: studio e sperimentazione sul campo di tre nuovi ruoli professionali.

- Chief Innovation Office
- Direttore Sanitario 4.0
- Patient Journey Manager

Dove nascono i nuovi ruoli per la sanità del futuro

Il progetto mira a rendere il SSN più resiliente, digitale e centrato sulle persone, attraverso la valorizzazione e la riprogettazione delle competenze professionali

Missoione

Creare uno spazio di studio, confronto e sperimentazione in cui far emergere, sviluppare e testare nuovi ruoli in risposta a:

- Alla digitalizzazione della sanità e ai nuovi modelli organizzativi,
- Alla necessità di efficientare la risposta ai fabbisogni crescenti e diversificati della popolazione,
- Al fabbisogno di competenze trasversali e digitali,
- Alle aspettative dei professionisti, che chiedono ruoli più bilanciati e coerenti con le proprie capacità e aspettative

Come opera

- Analizza i fabbisogni emergenti di competenze nel SSN, anche guardando alle esperienze internazionali
- Disegna e sperimenta nuovi profili professionali: Patient Journey Manager, Chief Innovation Office, Direttore sanitario 4.0
- Promuove aggiornamento continuo delle competenze strategiche per il personale sanitario
- Sostiene la transizione verso un sistema territorio-centrico e digitale

Impatto atteso

- Migliorare l'accessibilità e la continuità dell'assistenza anche in zone geografiche particolarmente complesse
- Rendere più attrattivi i ruoli professionali in sanità
- Rafforzare la capacità del SSN di rispondere ai nuovi bisogni di salute

Il Patient Journey Manager (PJM): leadership del e nel percorso

Cosa fa

- Segue il cittadino–paziente lungo tutto il percorso di cura, dalla casa all'ospedale e viceversa
- Coordina tutti i setting assistenziali, garantendo un sistema integrato professionisti
- È punto di riferimento per i pazienti, monitorando e supportando in una logica di continuità
- Nasce come risposta alla frammentazione dell'assistenza, per favorire un sistema integrato e accessibile
- Promuove la transizione da un modello ospedale-centrico a uno territorio-centrico, più vicino alla persona, soprattutto pensando alla presa in carico delle cronicità

Come genera valore

- % di pazienti con piano di cura condiviso tra ospedale e territorio
- Num. di transizioni di cura gestite senza riammissioni evitabili
- Tasso di aderenza ai piani di cura
- Num. di team multidisciplinari attivi
- Frequenza di riunioni o momenti di condivisione tra setting assistenziali
- Tempo medio di risposta a richieste di assistenza
- Num. di pazienti con presa in carico territoriale completa
- Riduzione delle riammissioni ospedaliere per pazienti cronici
- % di pazienti cronici con piano di cura personalizzato e aggiornato

Chief Innovation Officer (CInO): leadership dell'innovazione

Cosa fa

Come genera valore

- **Guida la trasformazione tecnologica e organizzativa**
- **Promuove una cultura dell'innovazione** e gestisce progetti digitali trasversali
- **Integra strategicamente l'innovazione tecnologica e organizzativa**, assicurando che ogni progetto si traduca in miglioramenti misurabili sugli esiti dei pazienti e sulle performance del sistema
- **Opera trasversalmente** tra i dipartimenti per armonizzare le strategie di innovazione
- **Agisce come leader culturale**, promuovendo consapevolezza e coinvolgimento nella trasformazione digitale tra i professionisti della salute
- Non è solo un promotore di tecnologie, ma un **abilitatore di valore sistematico** che permette di unire ricerca, clinica e trasformazione digitale in un ecosistema orientato all'eccellenza e alla sostenibilità
- Permette di rendere le organizzazioni sanitarie laboratori vivi di innovazione, pronte ad affrontare con competenza e visione le sfide di oggi e di domani
- Miglioramento dell'efficienza (%) nei processi digitalizzati;
- Riduzione degli sprechi e delle duplicazioni di risorse;
- Aumento nel tasso di adozione degli strumenti digitali da parte del personale;
- Incremento della soddisfazione e degli esiti dei pazienti;
- Raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e delle missioni PNRR.

Direttore sanitario 4.0: leadership delle competenze

Cosa fa

- **Nuova governance che bilancia eccellenza clinica, innovazione e sostenibilità**
- **Decisioni basate sui dati** per qualità e sicurezza dei percorsi di cura
- **Connessione strategica tra ospedale e territorio**
- Innovazione come leva di cambiamento tecnologico e organizzativo
- **Intelligent task shifting**: efficienza e qualità, non scarsità di risorse
- Una nuova grammatica professionale per la sanità territoriale e digitale
- **Aziende sanitarie come laboratori di innovazione istituzionale**, dove tecnologia, dati e persone generano valore

Come genera valore

- % di progetti clinici che integrano componenti digitali o sostenibili
- Tempo medio di accesso ai dati clinici (-%)
- % di decisioni cliniche supportate da sistemi data-driven o AI
- % di protocolli condivisi tra strutture ospedaliere e territoriali
- % di attività riallocate su base strategica e non emergenziale
- Aumento della produttività clinica (+%) a parità di risorse
- % di personale formato su competenze digitali e data literacy

Next steps: verso la sanità del futuro

2026 – Avvio dello studio sul campo presso tre realtà d'eccellenza

- tre contesti diversi, un'unica visione di innovazione integrata

Analisi longitudinale sull'evoluzione delle KPA e KPI legate ai nuovi profili professionali (Patient Journey Manager, Chief Innovation Officer, Direttore Sanitario 4.0)

- Per misurare nel tempo l'impatto reale su efficienza, qualità e sostenibilità.
- Valutazione multidimensionale dell'impatto:
 1. Organizzativo – nuovi modelli di lavoro e coordinamento tra ospedale e territorio,
 2. Clinico – miglioramento degli esiti e dei percorsi assistenziali,
 3. Centrato sul paziente – esperienza di cura più fluida, personalizzata e accessibile

Sviluppo di un modello replicabile di innovazione organizzativa e professionale, esportabile ad altri contesti del SSN

Disseminazione dei risultati attraverso pubblicazioni, workshop e tavoli istituzionali per favorire la scalabilità del modello