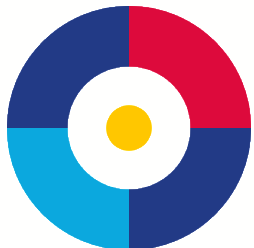




RESEARCH & APPLICATIONS
FOR BUSINESS



Formazione e Competenze per il SSN del Futuro: la sfida delle professioni sanitarie

Lorena Martini

Direttore UOC Formazione ECM

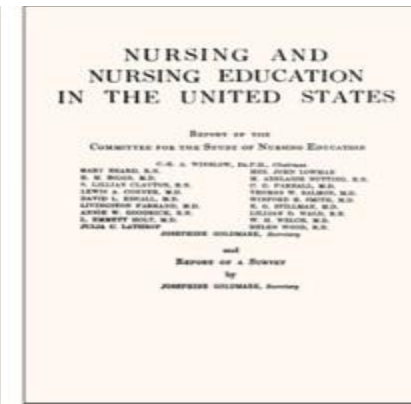
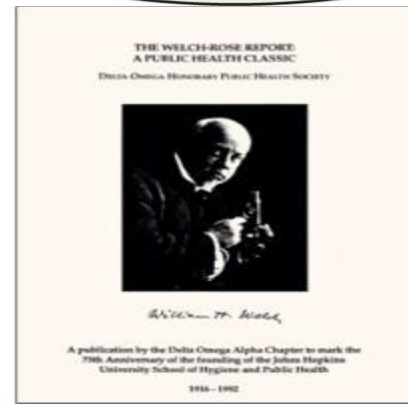
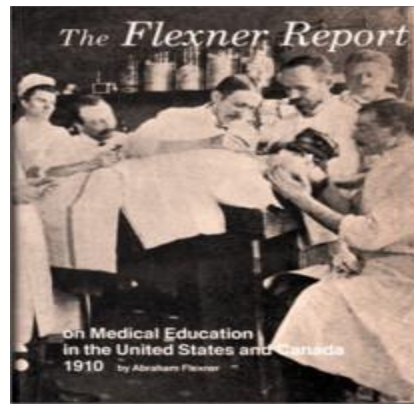
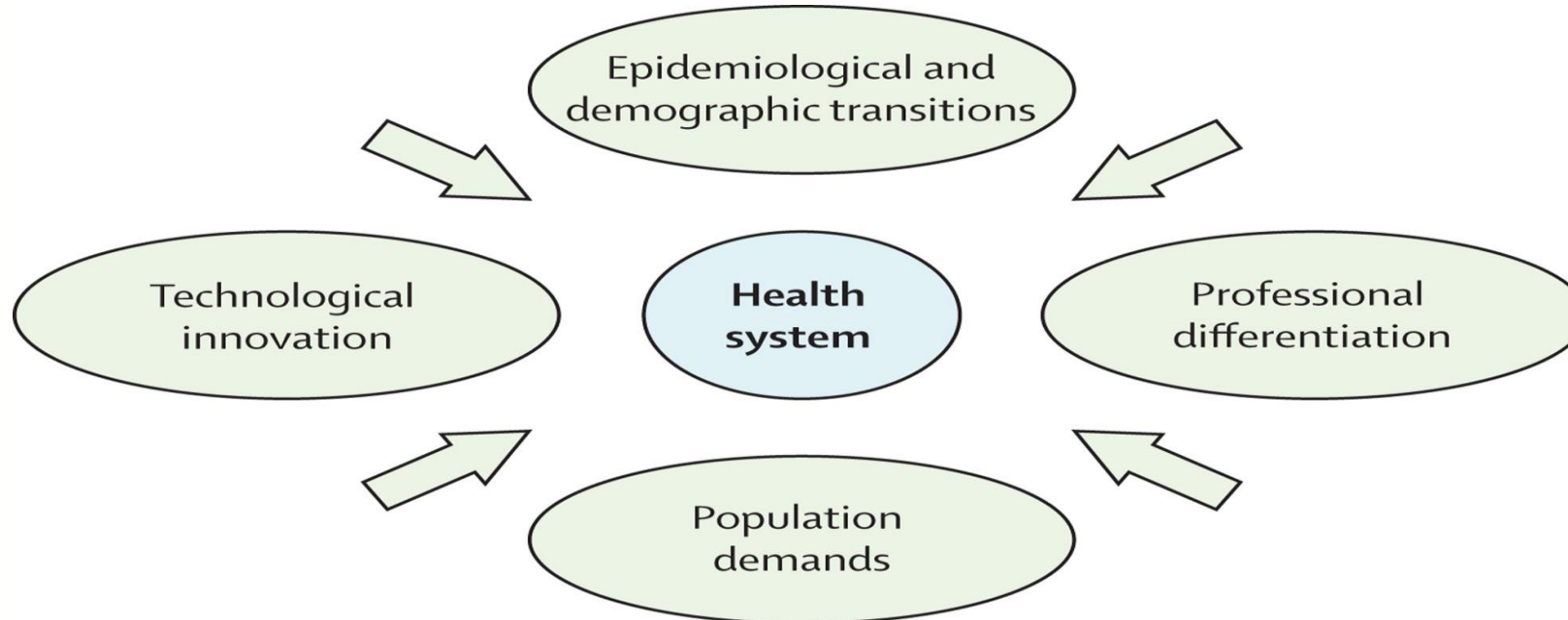
Segretario CNFC



The Lancet Commissions

Health professionals for a new century: transforming education to strengthen health systems in an interdependent world

Prof Julio Frenk MD^a †  , Dr Lincoln Chen MD^b †  , Prof Zulfiqar A Bhutta PhD^c,



Le sfide del SSN del futuro ...criticità/complessità

- Aumento della domanda di servizi per crescente invecchiamento (e denatalità)
- Crescente complessità dei bisogni di salute
- Transizione verso modelli territoriali e di prossimità
- Innovazione tecnologica e sanità digitale

- **Invecchiamento della forza lavoro**
- **Disagio mentale diffuso e burn out** del personale post pandemia
- **Grandi dimissioni**
- **Fenomeni migratori**
- **Numerosità delle professioni sanitarie: 31**
- **Ridotta attrattività** delle professioni sanitarie - infermieristica
- **Aree/servizi disagiati:** rurali/montane; emergenza e cure primarie
- **Contesto formativo e contrattuale** frammentato e spesso inadeguato

*In questo contesto **FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE** come leve strategiche per garantire la sostenibilità, qualità ed equità del sistema sanitario.*

«DELEGA AL GOVERNO IN MATERIA DI PROFESSIONI SANITARIE E DISPOSIZIONI RELATIVE ALLA RESPONSABILITÀ PROFESSIONALE DEGLI ESERCENTI LE PROFESSIONI SANITARIE»

ART. 4 (Principi e criteri direttivi per lo sviluppo delle competenze professionali del personale sanitario)

Nell'esercizio della delega di cui all'articolo 1, il Governo osserva, altresì, i seguenti principi e criteri direttivi per la valorizzazione delle competenze professionali del personale sanitario:

- a) **aggiornare le competenze professionali** rispetto alla evoluzione dei bisogni di salute della popolazione e alle nuove tecnologie;*
- b) **promuovere l'istituzione di un Sistema nazionale di certificazione delle competenze** specifico per il settore sanitario, valorizzando l'esperienza e le competenze acquisite dai professionisti sanitari;*
- c) **definire una strategia per la costruzione di un sistema di governance dell'Intelligenza Artificiale nel settore sanitario** che ne assicuri l'utilizzo nel rispetto del regolamento (UE) 2024/1689;*
- d) **individuare criteri aggiornati per la formazione manageriale del personale del Servizio sanitario nazionale e adattare gli obiettivi della formazione continua in medicina in linea con i nuovi bisogni di salute e le relative competenze sanitarie.***

Evoluzione delle competenze

- Competenze tecniche e specialistiche
- Competenze digitali
- Competenze manageriali e organizzative
- Soft skills



Competenze tecniche e specialistiche

Modello di analisi dell'evoluzione delle competenze:

- Utilizzi indicatori strutturati per intercettare l'impatto di tecnologia e modelli di servizio sui fabbisogni di competenze;
- Consenta di leggere i processi di task shifting, l'emergere di ruoli avanzati e le dinamiche di skill mix;
- Tenga conto dei nuovi modelli organizzativi e assistenziali;
- Supporti il raccordo tra programmazione dei servizi, fabbisogni occupazionali e politiche formative;
- Favorisca una governance multilivello, basata su dati condivisi, modelli trasparenti e dialogo strutturato tra il Ministero, Regioni, professioni e sistema formativo.



Sviluppo delle competenze digitali: il progetto

Novembre 2022: EU DG REFORM ha finanziato lo strumento di supporto tecnico (TSI)

DIGITAL SKILLS TO INCREASE QUALITY AND RESILIENCE OF THE HEALTH SYSTEM IN ITALY – REFORM/SC2022/047

TSI DIGITAL SKILLS

Novembre 2022 → Febbraio 2024:

Ministero della Salute, Dipartimento per la Trasformazione Digitale, ProMIS, Agenas, con la collaborazione delle **Regioni Italiane** e il supporto tecnico di **Deloitte Consulting** hanno lavorato su:

1. Analisi della situazione delle competenze digitali
2. Linee guida operative per la comunicazione e la formazione FSE
3. Strategia di aggiornamento delle competenze digitali
4. Piano d'azione

Maggio 2024

Sperimentazione della strategia di accrescimento delle competenze digitali del personale sanitario in 3 regioni



1. Migliorare le competenze digitali dei professionisti della salute attraverso la definizione di una strategia nazionale condivisa che possa favorire la costruzione di un approccio unitario allo sviluppo di tali abilità

2. Facilitare l'adozione del FSE tramite la condivisione di una strategia unitaria e di specifiche Linee operative sui temi Comunicazione e Formazione in ambito FSE 2.0

Analisi dei processi e delle iniziative ECM

Highlights statistici ed analitici sui dati della Educazione Continua in Medicina

Periodo di riferimento dei Dati:

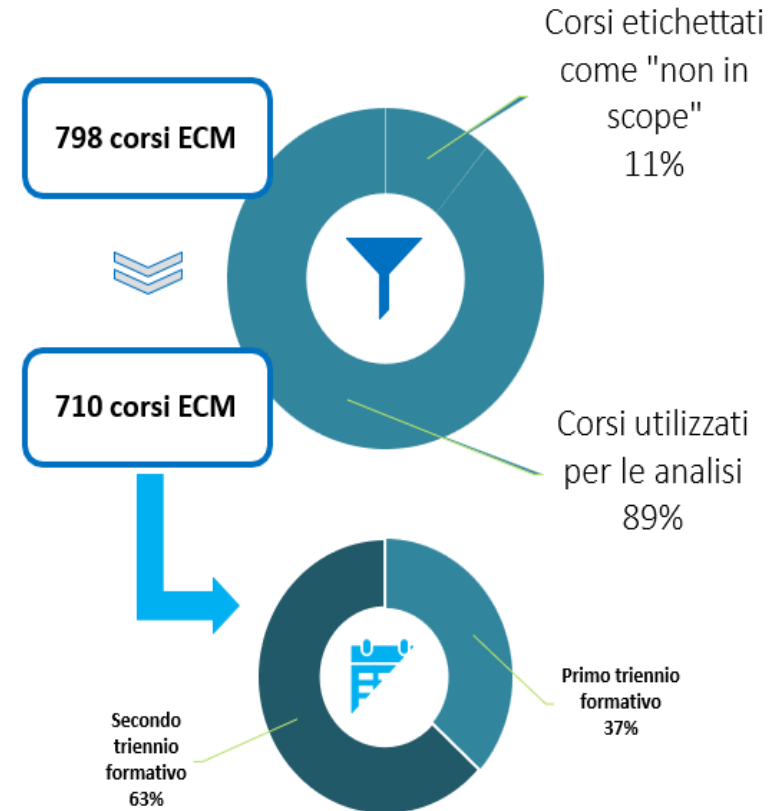
Ultimi due trienni formativi (2017-2019 /2020-2022)

Parole chiave per l'estrazione di Dati ECM:

Competenze digitali, Digital, Digitalizzazione, Digitale, Telemedicina, Competenza, Competenze, Skills, Fascicolo Sanitario Elettronico, FSE

Ulteriore selezione di corsi «in scope»:

Le analisi sono state eseguite su 710 iniziative selezionate tra le delle 798 individuate



Le professioni maggiormente rappresentate



Medici



577 dei 710 corsi erogati prevedono il rilascio di crediti ECM per i medici



Infermieri



La seconda categoria alla quale sono dedicati un maggior numero di corsi dai cui acquisire crediti ECM è quella degli infermieri con 369 corsi sui 710 totali



Lo sviluppo di nuove competenze digitali riguarda tutte le professioni sanitarie rappresentate all'interno del sistema ECM, con la predominanza di eventi destinati a medici (81% degli eventi totali) e infermieri (52% del totale).

Argomenti maggiormente trattati

Nel primo triennio (2017-2019)
l'argomento oggetto di
formazione ECM è stato la
Cartella Clinica Elettronica.

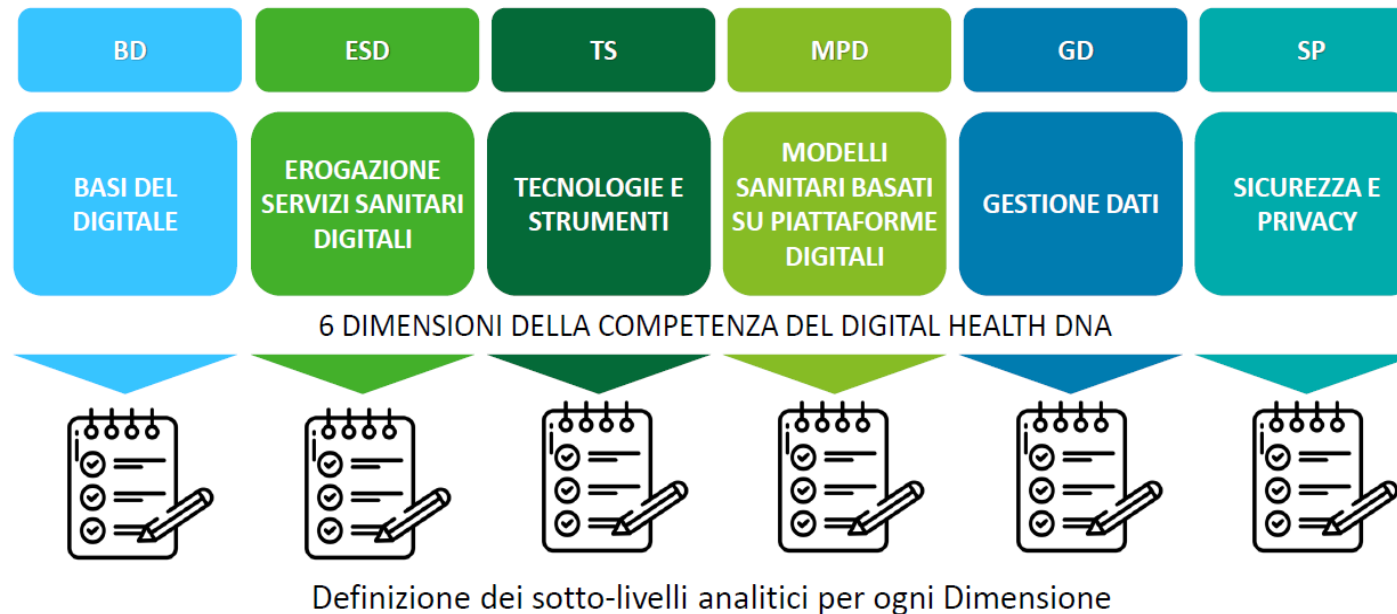
Nel secondo triennio (2020-2022)
la **Telemedicina.**



DEFINIZIONE DEL DNA DIGITALE DEI PROFESSIONISTI SANITARI E SOCIO-SANITARI

Prototipo del Digital Health DNA: una prima ipotesi di massima per i professionisti

Per definire una prima ipotesi di Prototipo del Digital Health DNA sono state definite 6 «Dimensioni» della competenza. Per ciascuna di queste, sono stati previsti circa 8-10 sotto-livelli analitici e funzionali alla creazione di cluster omogenei di ambiti.



Tale tassonomia è stata generata a partire dallo studio di documentazione istituzionale Nazionale (Ministero della salute, Federazioni degli Ordini, etc) e internazionale (OECD, WHO, NHS-UK, e altri Sistemi Sanitari Internazionali).

15

STRATEGIA GENERALE DI ACCRESCIMENTO DELLE COMPETENZE DIGITALI DEI PROFESSIONISTI SANITARI E SOCIO SANITARI

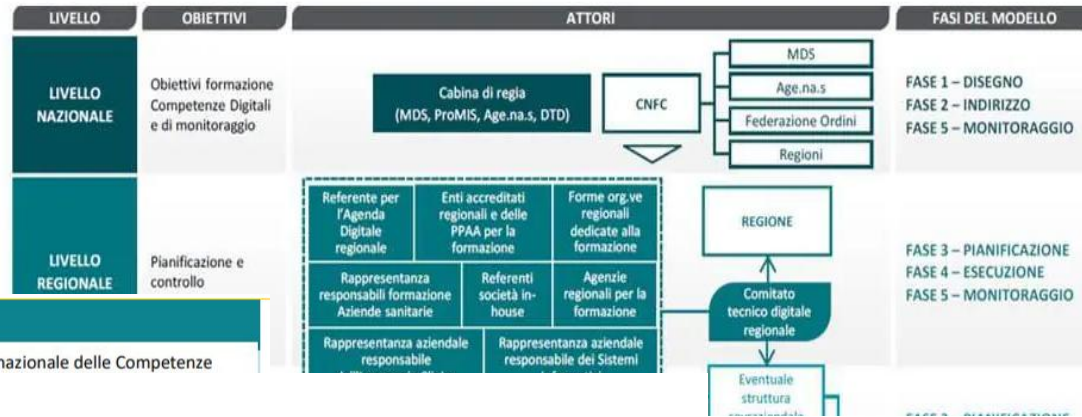
Modello del ciclo di Vita del Digital Upskilling: finalità e struttura

Il *Modello del Ciclo di Vita del Digital Upskilling* ha l'ambizione di fornire una solida infrastruttura concettuale e operativa di supporto alla realizzazione di un sistema permanente di Educazione in Sanità Digitale (ESD).

La strategia per le competenze digitali stabilisce un programma di formazione digitale integrato nel programma nazionale ECM.



Sistema di Governo



Attore	Possibili componenti	Interlocutori chiave	Compiti
Cabina di regia per l'Educazione in Sanità Digitale	<ul style="list-style-type: none"> Ministero della Salute Age.na.s Promis DTD AgID² 	<ul style="list-style-type: none"> CNFC 	<ul style="list-style-type: none"> Definire e aggiornare il Portfolio nazionale delle Competenze

LIVELLO REGIONALE

Attore	Possibili componenti
Comitato tecnico digitale regionale per l'Educazione in Sanità Digitale	<ul style="list-style-type: none"> Enti Accreditanti regionali e delle Province Autonome Forme organizzative regionali dedicate alla formazione (Osservatori, CUF, Tavoli, etc.) Agenzie regionali per la Formazione Referente Agenda Digitale regionale Referente della in-house Responsabili Formazione, Sistemi Informativi e Ingegneria Clinica di ciascuna Azienda sanitaria regionale

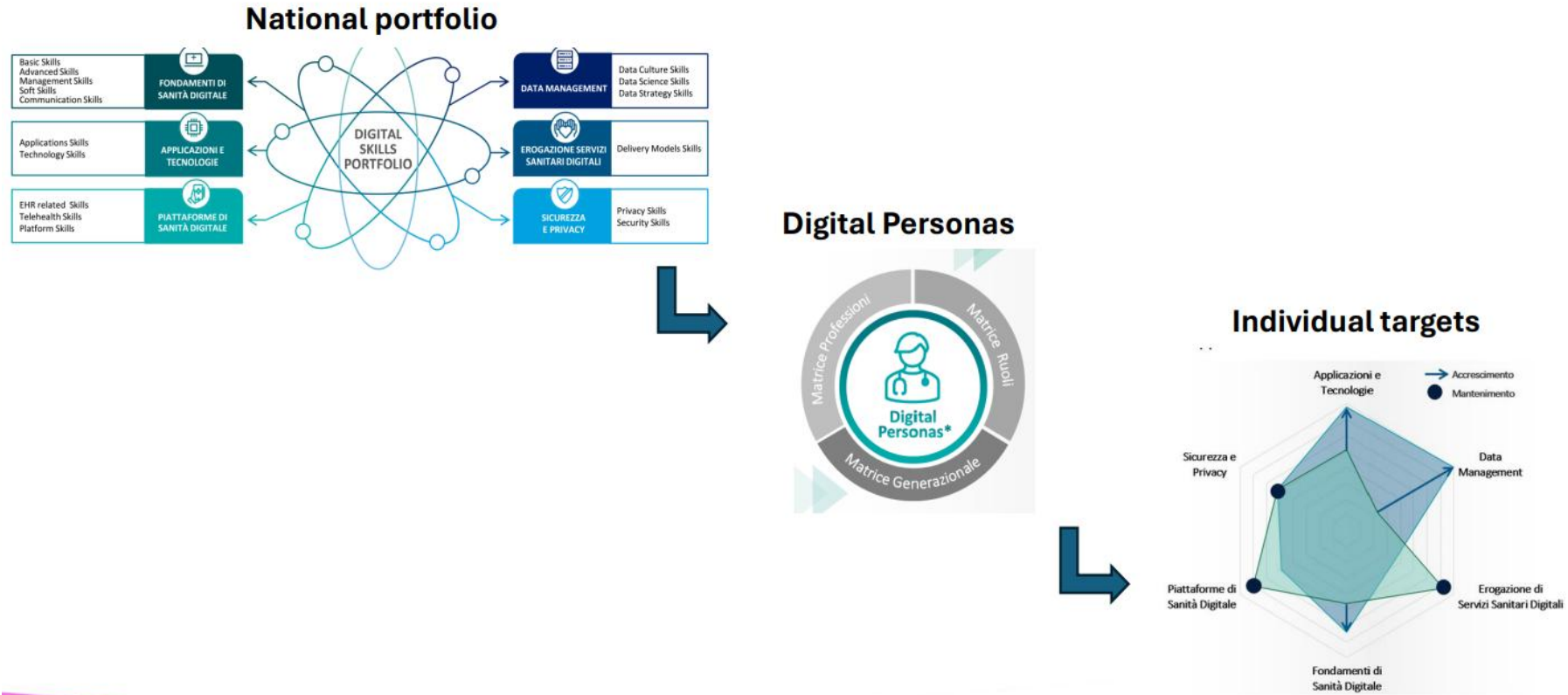
LIVELLO AZIENDALE

Attore	Possibili componenti	Interlocutori chiave	Compiti
Gruppo di lavoro aziendale per l'Educazione in Sanità Digitale	<ul style="list-style-type: none"> Responsabile Formazione Responsabile Sistemi Informativi Responsabile Ingegneria Clinica 	<ul style="list-style-type: none"> Comitato tecnico digitale regionale per l'Educazione in Sanità Digitale Direzione Aziendale Comitato Tecnico Scientifico (CTS) Responsabili UOC Provider Articolazioni provinciali delle Federazioni degli Ordini delle Professioni Sanitarie 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione al Comitato tecnico digitale regionale Rilevazione delle competenze dei professionisti e analisi dei fabbisogni Definire un Programma annuale nazionale di Educazione in Sanità Digitale Ascolto e orientamento dei professionisti Individuazione delle iniziative formative da realizzare Programmazione e gestione operativa degli eventi formativi di livello aziendale Autorizza al II livello eventuali corsi di formazione individuati dal professionista al di fuori di quelli previsti Misurazione dei risultati e invio dei dati alla Regione

Ruolo
Com
digit.
l'Edu
Digit

Ruolo	Competenze attese
Gruppo di lavoro aziendale per l'Educazione in Sanità Digitale	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza del Modello del Ciclo di Vita del Digital Upskilling Rilevazione dei fabbisogni formativi (tecniche, metodologie, analisi e comprensione) Programmazione della formazione Predisposizione di progetti formativi Processi formativi e conoscenza dell'ECM Sanità Digitale e management sanitario Coaching e counseling Organizzazione e gestione operativa degli eventi formativi Valutazione eventi formativi (tecniche, metodologie, rilevazione) Modello di Kirkpatrick

Strategia nazionale e obiettivi individuali



Competenze manageriali e organizzative



Formazione manageriale e il nuovo management

Investire nella formazione manageriale per guidare la trasformazione del SSN

I percorsi di **formazione manageriale in ambito sanitario** sono progettati per sviluppare una combinazione di competenze tecniche, gestionali e relazionali.

Il **manager sanitario** moderno è un vero e proprio leader in grado di coordinare risorse, processi e persone verso obiettivi condivisi.

- **Gestione delle risorse umane:** Saper motivare, coordinare e valorizzare équipe multidisciplinari.
- **Innovazione tecnologica:** Introduzione di soluzioni digitali come la telemedicina e i big data.
- **Ottimizzazione dei processi:** Miglioramento continuo dell'efficienza e della qualità dei servizi.
- **Capacità decisionale:** Prendere decisioni informate in contesti complessi e incerti.
- **Gestione economico-finanziaria:** Controllo dei costi, budgeting e sostenibilità delle strutture.



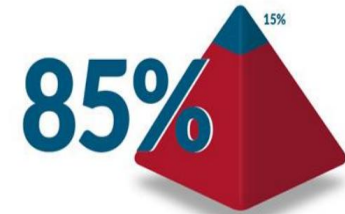
Competenze soft skills

Oggi sono richieste doti umane, competenze e "cultura", per affrontare e gestire il cambiamento, quali:

- iniziativa personale;
- problem solving;
- creatività;
- adattabilità e flessibilità;
- cultura sistemica;
- propensione alle relazioni interpersonali ed al lavoro di gruppo;
- conoscenza di più linguaggi;
- solidità emotiva;
- capacità organizzativa.

Da uno studio svolto dall'università di Harvard è risultato che **il successo professionale è determinato per l'85% dal possesso di soft skill.**

Mentre le competenze tecniche specifiche contribuiscono a questo solo nella misura del 15%.



POSSEDUTE DA TUTTI VALORIZZATE DA POCHI

La formazione alle soft skills dovrebbe essere la vera formazione lungo tutto l'arco della vita.

Quali sono i punti chiave di una formazione che supporti il lavoro interdisciplinare in sanità?

1. La convergenza su un'idea guida contestualizzata, specifica e non generica.
2. L'acquisizione e l'efficace attuazione da parte dei professionisti delle competenze non tecniche che consentano di sostenere e mantenere il lavoro in team interdisciplinare, quali abilità relazionali, comunicative, gestionali e organizzative.
3. No alla separazione dei processi formativi da quelli di gestione e valorizzazione delle risorse umane.





Formazione Continua

Innovazione nei modelli formativi



lunedì 20 aprile 2026

NEW. Delibera tematiche di interesse nazionale (2026-2028)

Tematica	Obiettivo
Gestione delle situazioni che generano violenza nei confronti dell'operatore sanitario	20, 32, 33
Fertilità	20, 32, 33
Responsabilità professionale	6, 20, 32, 33
Medicina di genere	18, 20, 32, 33
Modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel servizio sanitario nazionale	9, 20, 32, 33
Sanità digitale	17, 20, 32, 33, 35
Formazione in prevenzione e controllo delle Infezioni Correlate all'Assistenza	20, 32, 33
Antimicrobico-resistenza	20, 32, 33
Formazione sull'uso improprio del fentanyl e di altri oppioidi sintetici	10, 20, 22, 32, 33
Health Technology Assessment - HTA	20, 29, 32, 33
Salute mentale	20, 22, 32, 33
Gestione dei bisogni di salute delle persone con disabilità	20, 32, 33
Preparazione e risposta alle emergenze infettive	10, 13, 20, 30, 31, 32, 33
Vaccini e strategie vaccinali	20, 32, 33
Gestione delle patologie croniche	20, 22, 32, 33
Donne e minori vittime di violenza	20, 22, 32, 33
Gestione del paziente oncologico	20, 32, 33
Malattie rare	18, 20, 32, 33
Gestione del rischio clinico	6, 20, 32, 33
Appropriatezza delle cure	6, 20, 32, 33

(+0,3 crediti)

Modifica criteri di attribuzione dei crediti e nuove tipologie formative



1. Simulazione: nuova tipologia + requisiti minimi
2. Formazione ibrida
3. Metodologie didattiche innovative e altamente interattive e performanti
4. Formazione sul campo: audit
5. Fad con materiale tecnico/scientifico distribuito dal provider

Nuova tabella criteri attribuzione crediti + Glossario + Requisiti simulazione



Gamification

«utilizzare elementi dei giochi per stimolare l'apprendimento»

COOPERATIVE
LEARNING

Metodologie formative

FLIPPED
CLASSROOM

DIGITAL
STORYTELLING

«formazione costruita tramite elementi multimediale come video, audio, testi, mappe, immagini e non solo»



La valutazione dell'apprendimento

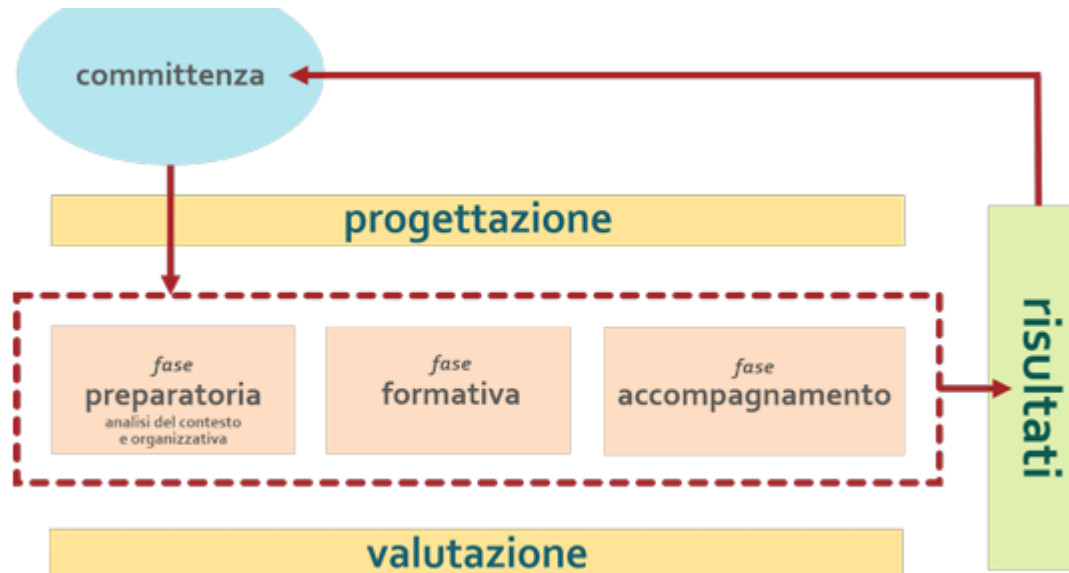


Endpoint della formazione continua

Modello di valutazione di *kirkpartrick*:

1. Gradimento
2. Apprendimento
3. Comportamenti professionali
4. Esiti

L'area formazione deve essere influenzata dai continui investimenti in termini di ricerca e innovazione



Conclusioni

Criticità e Prospettive future

Criticità:

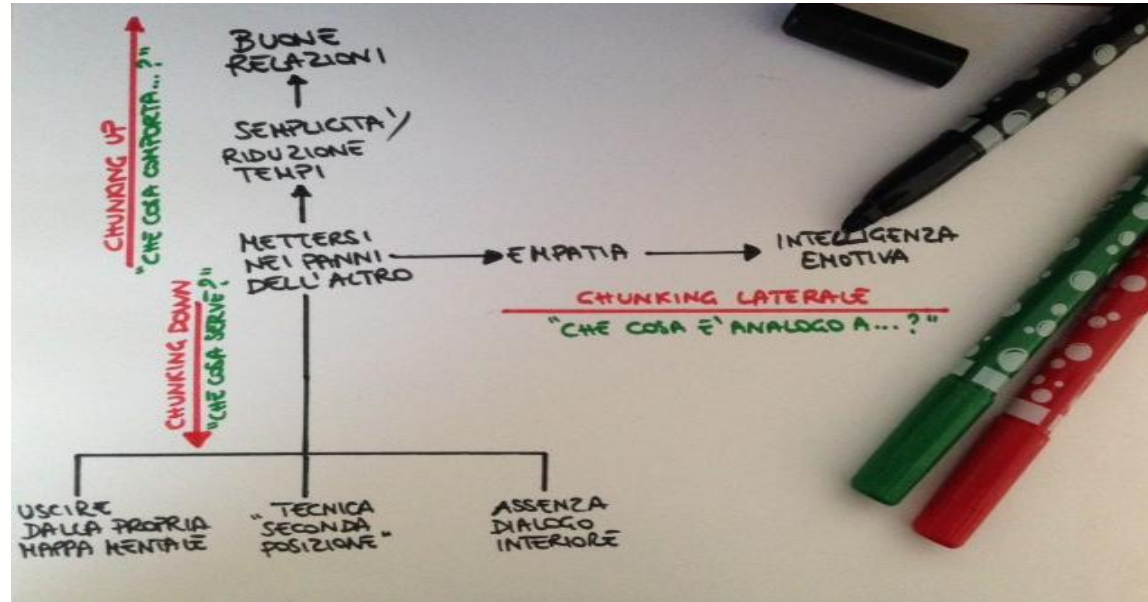
- Disallineamento tra formazione e bisogni reali
- Carenza di competenze trasversali
- Scarsa attrattività di alcune professioni
- Ritardi nell'applicazione dell'innovazione digitale

Prospettive

- Potenziamento della formazione interdisciplinare e multiprofessionale
- Maggiore integrazione tra sanità e tecnologia
- Skill mix e task sharing
- Centralità del paziente nei percorsi assistenziali



Il futuro è **transdisciplinarietà**, praticare e promuovere una cultura dello scambio e della collaborazione che consente di definire e collegare i nuclei costituiti dalle varie professionalità.



Come un'orchestra fatta da strumenti che suonano insieme per creare una melodia, non è l'orchestra più numerosa quella migliore, o quella che ha al suo interno i musicisti che suonano meglio i loro strumenti. È quella che sa coordinare e sfruttare al meglio tutti i suoi componenti, per quanto diversi, dando vita alla musica più bella, tramite la perfetta sincronizzazione e collaborazione del gruppo



“Una cultura aziendale
è forte quando
le persone lavorano
l'uno con l'altro, l'uno per l'altro.
Una cultura è debole
quando le persone
lavorano per loro, egoisticamente,
o peggio uno contro l'altro.”

Simon Sinek



**Il cambiamento culturale è il passare da «I» a «We»,
che in un percorso condiviso può anche comportare la
*ridistribuzione di responsabilità/attività.***

*Sharing the care to improve access to primary care
NEJM 2012*

Grazie
martini@agenas.it

La formazione dei professionisti sanitari assume rilievo a seconda della funzione che ad essa si attribuisce.

Se inserita nella pianificazione di ciascun professionista senza che abbia una concreta idea degli obiettivi a cui essa dovrà condurre, diventa una mera imposizione burocratica.

Al contrario, se indirizzato nella scia di una visione lungimirante e innovativa, l'aggiornamento continuo diviene il faro dello sviluppo delle competenze.

Grazie

martini@agenas.it