



# Analisi del mercato del lavoro per le professioni della white economy

I fattori di cambiamento e le professioni  
innovative della white economy.  
I risultati dell'indagine

Report  
Ottobre 2016

ISTITUTO  
PER LA  
RICERCA  
SOCIALE **irs**

## **Materiale a cura di Italia Lavoro S.p.A.**

### **Realizzazione:**

EQulPE 2020 Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro, Progetto a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

### **Autori:**

Daniela Oliva, Daria Broglio, Nicola Orlando - IRS (Istituto per la Ricerca Sociale)

Hanno collaborato alla raccolta delle informazioni: Carmen Amerise, Elena Ferrari, Daria Broglio - IRS (Istituto per la Ricerca Sociale)

### **Diritti:**

Italia Lavoro S.p.A.

**Licenza Creative Commons:** CC BY-NC-ND 4.0



## Introduzione

Il progetto *EQUIPE2020 – Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro* affronta con una prospettiva nuova la questione dell'occupazione femminile in Italia, coniugando una maggiore presenza di donne agli incrementi di produttività delle imprese. La crescita può essere conseguita, infatti, anche attraverso l'introduzione di innovazioni nell'organizzazione del lavoro, il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione delle misure innovative e la diffusione sul territorio di servizi di cura accessibili, flessibili e rispondenti alle esigenze di equilibrio vita lavoro delle famiglie e delle aziende.

In questa cornice il progetto *EQUIPE2020* ha previsto di indirizzare i giovani a intraprendere con consapevolezza percorsi formativi e professionali in settori in crescita come quelli riconducibili alla cosiddetta *white economy*. La tecnologia e le opportunità dell'innovazione, le linee di indirizzo della quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0), l'aumento della domanda di salute e il decentramento socio-sanitario stanno determinando, infatti, alcuni importanti cambiamenti sulla domanda di lavoro e sulle caratteristiche dei profili professionali di questo ampio settore. In questo panorama, le aziende hanno sempre più bisogno, sia di lavoratori che dispongano di nuove competenze, sia di alcuni profili inediti, meno noti al grande pubblico.

Per valorizzare, dunque, le professionalità emergenti nell'ambito delle cure e del benessere - che costituiscono un'interessante opportunità formativa e occupazionale per i giovani - *EQUIPE2020* e l'*Istituto per la Ricerca Sociale (IRS)* hanno condotto un'analisi del mercato del lavoro della *white economy*, identificando una selezione di profili innovativi. I risultati di questa ricerca rappresentano una risorsa preziosa che viene messa a disposizione attraverso la pubblicazione del presente rapporto, i cui principali contenuti saranno presto tradotti anche in strumenti di orientamento ai *white jobs* indirizzati agli studenti e alle loro famiglie, alle scuole e alle università, ai servizi per il lavoro e alle stesse aziende che offrono beni e servizi per la cura e il benessere delle persone.

Antonella Marsala  
Responsabile Progetto *EQUIPE2020*  
*Italia Lavoro S.p.A.*

## Indice

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Premessa</b> .....                                                           | <b>4</b>  |
| <b>1 Il perimetro della white economy</b> .....                                 | <b>6</b>  |
| <b>2 Il settore dei servizi sanitari e sociali</b> .....                        | <b>10</b> |
| 2.1 Fattori di cambiamento .....                                                | 11        |
| 2.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali .....            | 13        |
| 2.2.1 <i>Le figure professionali innovative</i> .....                           | 14        |
| 2.2.2 <i>Le figure professionali con competenze innovative</i> .....            | 18        |
| 2.3 Il punto di vista degli stakeholder .....                                   | 23        |
| <b>3 Biotecnologie e bioscienze e industria farmaceutica</b> .....              | <b>27</b> |
| 3.1 Fattori di cambiamento .....                                                | 28        |
| 3.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali .....            | 29        |
| 3.2.1 <i>Le figure professionali innovative</i> .....                           | 29        |
| 3.2.2 <i>Le figure professionali con competenze innovative</i> .....            | 30        |
| 3.3 Il punto di vista degli stakeholder .....                                   | 30        |
| <b>4 Informatica, digitalizzazione ed e-health</b> .....                        | <b>32</b> |
| 4.1 Fattori di cambiamento .....                                                | 33        |
| 4.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali .....            | 34        |
| 4.2.1 <i>Le figure professionali innovative</i> .....                           | 34        |
| 4.2.2 <i>Le figure professionali con competenze innovative</i> .....            | 35        |
| 4.3 Il punto di vista degli stakeholder .....                                   | 36        |
| <b>5 Industria del benessere</b> .....                                          | <b>39</b> |
| 5.1 Fattori di cambiamento .....                                                | 40        |
| 5.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali .....            | 41        |
| 5.2.1 <i>Le figure professionali innovative</i> .....                           | 41        |
| 5.2.2 <i>Le figure professionali con competenze innovative</i> .....            | 42        |
| 5.3 Il punto di vista degli stakeholder .....                                   | 43        |
| <b>6 Silver economy</b> .....                                                   | <b>44</b> |
| 6.1 Fattori di cambiamento .....                                                | 45        |
| 6.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali .....            | 46        |
| 6.2.1 <i>Le figure professionali innovative</i> .....                           | 46        |
| 6.2.2 <i>Le figure professionali con competenze innovative</i> .....            | 47        |
| 6.3 Il punto di vista degli stakeholder .....                                   | 48        |
| <b>7 Il settore non profit</b> .....                                            | <b>50</b> |
| 7.1 Fattori di cambiamento .....                                                | 51        |
| 7.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali .....            | 52        |
| 7.2.1 <i>Le figure professionali innovative</i> .....                           | 52        |
| 7.2.2 <i>Le figure professionali con competenze innovative</i> .....            | 53        |
| 7.3 Il punto di vista degli stakeholder .....                                   | 54        |
| <b>8 Agricoltura sociale</b> .....                                              | <b>55</b> |
| 8.1 Fattori di cambiamento .....                                                | 57        |
| 8.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali .....            | 57        |
| 8.2.1 <i>Le figure professionali innovative</i> .....                           | 58        |
| 8.2.2 <i>Le figure professionali con competenze innovative</i> .....            | 58        |
| 8.3 Il punto di vista degli stakeholder .....                                   | 58        |
| <b>9 Una sintesi delle evidenze emerse</b> .....                                | <b>60</b> |
| <b>10 Alcune riflessioni conclusive</b> .....                                   | <b>69</b> |
| <b>11 Stakeholder coinvolti nell'indagine e riferimenti bibliografici</b> ..... | <b>80</b> |
| 11.1 Dalla letteratura: la bibliografia di riferimento .....                    | 81        |
| 11.2 Sitografia di riferimento .....                                            | 84        |

**Allegato – Schede sulle figure professionali innovative**

## Premessa

Il presente documento offre una sintesi delle principali evidenze emerse dalle diverse fasi in cui è stata organizzata la ricerca sul mercato del lavoro e le figure professionali innovative della white economy:

- una fase A, articolata in una analisi desk preliminare (A1) e in un successivo approfondimento delle evidenze emerse mediante interviste rivolte a stakeholder a vario titolo coinvolti nella white economy in qualità di testimoni privilegiati (A2);
- una fase B, finalizzata ad attivare un confronto su una selezione di figure professionali individuate mediante focus group con esperti del sistema di istruzione e formazione.

Nel dettaglio, l'analisi desk ha consentito di definire il perimetro della white economy (cap. 1), includendo nell'analisi anche quei settori contigui e trasversali che, pur non rappresentando il "core" della white economy condiviso in maniera generalizzata dagli addetti ai lavori, possono tuttavia rappresentare ambiti di forte interesse in funzione dell'identificazione di figure professionali più innovative e meno note. Oltre al settore dei Servizi sanitari e sociali (cap. 2) sono stati, pertanto, indagati Biotecnologie e bioscienze e industria farmaceutica (cap. 3), Informatica, digitalizzazione ed e-health (cap. 4), Industria del benessere, comprensiva del benessere alimentare (cap. 5), Silver economy (cap. 6), Settore non profit (cap. 7) e Agricoltura sociale (cap. 8). Per ciascuno degli ambiti considerati sono stati analizzati sia i fattori evolutivi e di cambiamento (il primo paragrafo di ciascun capitolo), sia i relativi effetti sul piano delle competenze e delle professionalità richieste (il secondo paragrafo), prendendo in esame sia la letteratura in senso stretto, sia la cosiddetta "letteratura grigia", facendo quindi riferimento a una pluralità di fonti informative (articoli di quotidiani specializzati e non, motori di ricerca in ambito sanitario e sociale, materiale reperito su siti web e in occasione di convegni ed eventi, ecc.). I risultati dell'analisi desk sono stati integrati attraverso la fase di campo – consistente nella somministrazione di interviste agli stakeholder della white economy e all'ulteriore approfondimento mediante focus group – e complessivamente sintetizzati nel terzo paragrafo relativo a ciascun ambito ("Il punto di vista degli stakeholder"). I testimoni privilegiati intervistati sono riconducibili a due livelli: I) esperti e accademici, in grado di fornire una visione prospettica sulla white economy e gli ambiti contigui/trasversali e disegnare scenari di più lungo termine; II) interlocutori di natura tecnico-operativa, impegnati sul campo e, pertanto, utili per la ricostruzione di aspetti e dinamiche più specifiche. I due focus group realizzati hanno, invece, coinvolto attori del sistema di istruzione e formazione e altri soggetti che operano "sul campo", allo scopo di introdurre un punto di vista differente, funzionale all'identificazione di eventuali ulteriori fattori di cambiamento negli ambiti della white economy e delle conseguenti ricadute in termini di nuove figure professionali ed evoluzione delle competenze richieste ai profili professionali tradizionali, nonché all'individuazione di ulteriori profili professionali innovativi, non emersi nelle fasi di indagine precedenti ma di cui si rilevi un effettivo fabbisogno.

Nel capitolo 9 sono riportate in una tavola sinottica tutte le figure professionali emerse dall'analisi desk e dall'indagine di campo, includendo sia le figure professionali più innovative, sia le figure già esistenti per le quali si ravvisa, però, in conseguenza dell'evoluzione degli ambiti di intervento, la necessità di nuove competenze, specificando per ciascuna figura professionale gli ambiti di impiego e le principali competenze innovative richieste.

Il capitolo 10 sintetizza, invece, i principali risultati complessivamente emersi dalla ricerca, mentre nel capitolo 11 sono riportate la bibliografia e la sitografia delle principali fonti informative prese a riferimento per l'analisi desk e/o emerse durante la fase di campo e l'elenco delle organizzazioni di appartenenza degli stakeholder intervistati e/o coinvolti nei focus group.

In *Allegato* sono, infine, disponibili le schede relative alle figure professionali emerse dalla fase di campo: in alcuni casi si tratta della conferma di profili già risultanti dall'analisi della letteratura, in altri di figure innovative rilevate per la prima volta<sup>1</sup>. Per ciascuna figura si riportano:

- ✓ un breve profilo sintetico;
- ✓ le competenze professionali richieste: conoscenze, capacità, attitudini personali e competenze, sia tecniche che trasversali;
- ✓ i compiti lavorativi: attività e mansioni svolte dalla figura professionale;
- ✓ i percorsi di acquisizione delle conoscenze e competenze richieste: formazione formale, formazione *on the job* e/o apprendimento informale;
- ✓ gli ambiti di inserimento/settori di attività e possibile sviluppo professionale;
- ✓ il riconoscimento formale della figura ed eventuali reti/associazioni di riferimento per la figura stessa e, laddove disponibili, le aspettative retributive;
- ✓ le condizioni di contesto e le tendenze del mercato del lavoro che possono favorire o, per contro, essere di ostacolo ad una progressiva affermazione e/o a una più ampia diffusione della figura professionale.

---

<sup>1</sup> Laddove la figura non sia stata citata nell'ambito delle interviste agli stakeholder e/o nei focus group, per la descrizione della figura si rimanda direttamente a quanto riportato nei capitoli 2-8 del report e alla tavola 3 nel capitolo 9.

## 1 Il perimetro della white economy

Diversi studi a livello europeo e nazionale hanno analizzato la white economy, o il settore dei servizi sanitari e sociali, proponendo alcune definizioni del settore (descritte brevemente di seguito e sintetizzate nella tavola 2) che presentano più di un punto di contatto.

In uno studio commissionato nell'ambito del Programma Comunitario "Programme for Employment and Social Solidarity - PROGRESS (2007-2013)" (Dijkgraaf E. et al., 2009), l'**assistenza sanitaria** e i **servizi sociali**, che tradizionalmente venivano considerati separatamente, vengono considerati insieme come il "**settore dei servizi sociali e sanitari**" per via della crescente integrazione tra i due settori registrata nel corso degli ultimi anni a seguito dell'ampliarsi della domanda di servizi integrati, del crescente invecchiamento della popolazione e di una maggior attenzione nei confronti della prevenzione (sempre più importante per contenere la spesa in un contesto di costi sanitari crescenti). Nello studio, sulla base dei codici NACE (85 in rev 1.1 e 86, 87, 88 e 75 in rev 2)<sup>2</sup>, il settore comprende i servizi di assistenza sanitaria (ospedali e studi medici e dentistici), attività di cura residenziali (assistenza infermieristica, salute mentale, anziani e persone con disabilità), attività di servizio sociale non residenziali (anziani, persone con disabilità, asili nido) e attività veterinarie. Il settore dei servizi sociali e sanitari, così definito, è indubbiamente molto complesso in quanto le differenze tra i vari sotto-settori che lo compongono sono spesso molto ampie.

Più ampia la definizione di Censis e Unipol (2014 e 2015), che con il termine **white economy**, identificano "*il settore dei servizi sanitari e di cura rivolti alle persone. La white economy rappresenta tutto ciò che afferisce, in primo luogo, all'offerta di cure mediche ed alla diagnostica oltre all'assistenza professionale, domiciliare o in apposite strutture, per persone disabili, malate, anziane. Ma la white economy è molto altro, configurandosi come un cluster produttivo dalle molteplici articolazioni. Nel suo perimetro ricade l'industria farmaceutica; rientra, inoltre, nel cluster produttivo l'industria delle apparecchiature biomedicali e per la diagnostica; nonché il vasto segmento dell'assistenza personale, delle badanti e dell'accompagnamento*".

Italia Lavoro (2014), nello studio su "Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia", nel definire i settori economici di riferimento in cui operano queste professioni prende in considerazione i cosiddetti *human health and social services*, così come definiti dall'Istat nei codici ATECO 2007<sup>3</sup>, ricomprendendo nello specifico i settori riportati nella successiva Tavola 1. L'attenzione viene concentrata esclusivamente sui servizi sanitari e sociali rivolti alle persone e alle famiglie, ragione per cui non sono compresi i servizi veterinari (ATECO 75), considerati invece nello studio europeo citato. Non sono state prese in considerazione neanche le altre attività di servizio per la persona (ATECO 96), perché sono troppo eterogenee (lavanderie, parrucchieri e altri trattamenti estetici, servizi di pompe funebri, centri per il benessere e altre attività come sgombero delle cantine, tatuaggi e agenzie matrimoniali, ecc.) e solo una piccola parte può essere ricondotta ai white jobs.

---

<sup>2</sup> La Classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee o codice NACE (dal francese Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne) è un sistema di classificazione generale utilizzato per sistemizzare e uniformare le definizioni delle attività economico/industriali nei diversi Stati membri dell'Unione Europea. La classificazione NACE deriva tuttavia da un sistema internazionale di classificazione delle attività economiche, noto come ISIC o International Standard Industrial Classification (standard internazionale di classificazione industriale), giunto alla revisione 3.1. Con "rev. 1.1" ci si riferisce alla revisione 1.1 del 2002. Con "rev. 2" alla revisione 2 del 2008.

<sup>3</sup> La classificazione ATECO 2007 costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea, NACE Rev.2 (Statistical classification of economic activities in the European Community), pubblicata sull'Official Journal il 20 dicembre 2006 (Regolamento (CE) n.1893/2006 del PE e del Consiglio del 20/12/2006).

Tavola 1 - I settori della white economy secondo la classificazione ATECO 2007

| Settore                             | Codice e ATECO 2007 | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assistenza sanitaria                | 86                  | Secondo i codici ATECO afferiscono a questo settore tutti i servizi ospedalieri in senso stretto: ospedali e case di cura generici o specialistici, istituti, cliniche e policlinici universitari, i servizi resi da studi medici di medicina generale o specialistici; ma anche laboratori clinici, radiologici e diagnostici, le attività paramediche indipendenti, l'attività svolta da psicologi, i servizi di ambulanza e delle banche del sangue.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Assistenza sociale residenziale     | 87                  | Appartengono a questo settore le strutture di assistenza infermieristica residenziale, siano esse per anziani, disabili, persone affette da disturbi mentali o emotivi, centri per il trattamento della dipendenza da droghe o alcol, ma anche attività di assistenza sociale continua a favore di minori e di particolari categorie di persone non completamente autosufficienti, in cui le cure mediche o l'istruzione rivestono carattere marginale come l'attività di orfanotrofi, centri di accoglienza per minori, ricoveri temporanei per senzatetto ed immigrati, istituti di assistenza a favore di madri nubili e dei loro figli.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Assistenza sociale non residenziale | 88                  | Settore assistenziale e di cura, non dissimile dal precedente, ma le cui attività non sono svolte in strutture mediche indipendenti, a partire dall'assistenza sociale per anziani e disabili: servizi sociali di consulenza, assistenza sociale e simili svolti a favore di anziani e disabili, presso il loro domicilio o altrove, ed erogati da enti pubblici o da organizzazioni private, operanti a livello nazionale o gruppi di auto-aiuto operanti a livello locale, nonché da specialisti che forniscono servizi di consulenza: visita ad anziani e adulti disabili, supporto alle attività quotidiane per anziani e adulti disabili. Inoltre, sono parte di questo settore gli asili nido ed i servizi di assistenza diurna per minori disabili, servizi sociali di counselling, di assistenza sociale, di aiuto ai profughi ed immigrati, di orientamento e simili, svolti a favore di individui o famiglie, presso il loro domicilio o altrove, erogati da enti pubblici o da organizzazioni private, da organizzazioni di soccorso alle vittime di calamità e da organismi nazionali o locali di auto-sostegno, nonché da specialisti che forniscono servizi di consulenza. |
| Servizi domestici                   | 97                  | Tale settore comprende le attività di famiglie e convivenze (inclusi i condomini) come datori di lavoro per personale domestico quale collaboratori domestici, cuochi, camerieri, guardarobieri, maggiordomi, lavandaie, giardinieri, portinai, stallieri, autisti, custodi, governanti, baby-sitter, badanti, istitutori, segretari, ecc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: rielaborazione informazioni Italia Lavoro (2014)

Ulteriore prospettiva è quella del FORMEZ (2009), che attraverso una ricognizione degli atti e dei dispositivi normativi e di indirizzo elaborati a livello regionale e nazionale sulle politiche di welfare e sull'organizzazione della rete di interventi sociali e socio-sanitari, arriva a definire una classificazione di welfare articolata su 4 livelli:

- **Welfare d'accesso**, dove vengono ricompresi gli interventi rivolti all'intera comunità. In un'ottica di costruzione di un sistema integrato di interventi e servizi, il welfare d'accesso è l'elemento di connessione che garantisce la presa in carico tempestiva dell'utente e la predisposizione di progetti/programmi individualizzati.
- **Welfare domiciliare**: rientrano in quest'area tutti gli interventi e servizi rivolti all'ambito primario della vita delle persone, basati sull'attenzione ai luoghi e ai soggetti protagonisti della "cura". I servizi domiciliari e, più complessivamente, il sistema locale dei servizi sociali a rete, sono volti ad assicurare il sostegno ai progetti di vita delle persone e delle famiglie nel loro ambiente relazionale. Nei confronti delle persone che non riescono a provvedere autonomamente alle proprie esigenze di vita quotidiana, i servizi domiciliari si pongono l'obiettivo di potenziarne e mantenerne l'autonomia e il benessere valorizzando capacità di autodeterminazione e di vita indipendente. Nei confronti delle

famiglie in situazione di difficoltà, i servizi domiciliari si pongono l'obiettivo di supportare e accompagnare la famiglia nell'assunzione delle responsabilità genitoriali e degli impegni di cura.

- **Welfare comunitario:** sono ricompresi in tale livello tutti gli interventi rivolti a rafforzare le responsabilità diffuse e i legami familiari, comunitari e di vicinato, come espressione di cittadinanza attiva e prevenzione del disagio e dell'insicurezza sociale. I servizi comunitari mirano a promuovere l'uscita dalla spirale dell'emarginazione e dell'assistenzialismo, rafforzando le capacità e le risorse delle persone attraverso azioni di promozione, prevenzione, socializzazione e accompagnamento sociale in percorsi di inserimento nel contesto sociale, lavorativo, abitativo, economico.
- **Welfare residenziale e semiresidenziale:** è l'area costituita dall'insieme delle strutture residenziali e semi-residenziali destinate ad accogliere, in modo temporaneo o stabile, adulti non autosufficienti o parzialmente non autosufficienti, persone fragili o vittime di violenza, soggetti in età minore che necessitano di cura e assistenza tutelare le cui esigenze di vita non possono trovare soluzione adeguata con gli altri interventi previsti dalla rete dei servizi essenziali.

Infine, partendo dal principio dell'integrazione, che rappresenta uno dei capisaldi del sistema di welfare italiano, e prendendo in considerazione nello specifico l'integrazione tra i servizi sanitari e quelli sociali, è possibile utilizzare una classificazione e delle definizioni degli ambiti che esistono nel continuum logico che si colloca fra servizi sociali e sanitari, per comprendere i confini e le specificità del settore oggetto di indagine (Casazza, 2010):

1. **Servizi sociali o socio-assistenziali:** servizi i cui titolari sono i Comuni e la cui titolarità e filiera di produzione è loro interamente attribuibile. Ricadono in questa classe il segretariato sociale, l'aiuto per indigenti, stranieri o nomadi, gli interventi in favore dei senzatetto e le politiche abitative.
2. **Servizi socio-sanitari:** servizi la cui titolarità è divisa fra Comuni ed Aziende Sanitarie, trattandosi generalmente di interventi che hanno ricadute sia sociali che sanitarie. Si tratta, cioè, di servizi in cui l'operatore sociale previene o risponde anche ad esigenze sanitarie, mentre il sanitario risponde esplicitamente anche ad una domanda sociale. Ricadono in questa classe i servizi in favore di anziani, disabili e minori.
3. **Servizi sanitari ad alta ricaduta sociale:** sono prestazioni prettamente sanitarie ma con importanti ricadute socio-assistenziali. Ricadono in quest'area i servizi per le dipendenze, per la salute mentale e per il materno-infantile. La titolarità dei servizi è interamente attribuibile alle ASL.
4. **Servizi sanitari:** igiene pubblica, prevenzione, medicina generale, specialistica territoriale ed ospedali.

Tavola 2 – Le definizioni di white economy o settore dei servizi sanitari e sociali adottate nei diversi studi

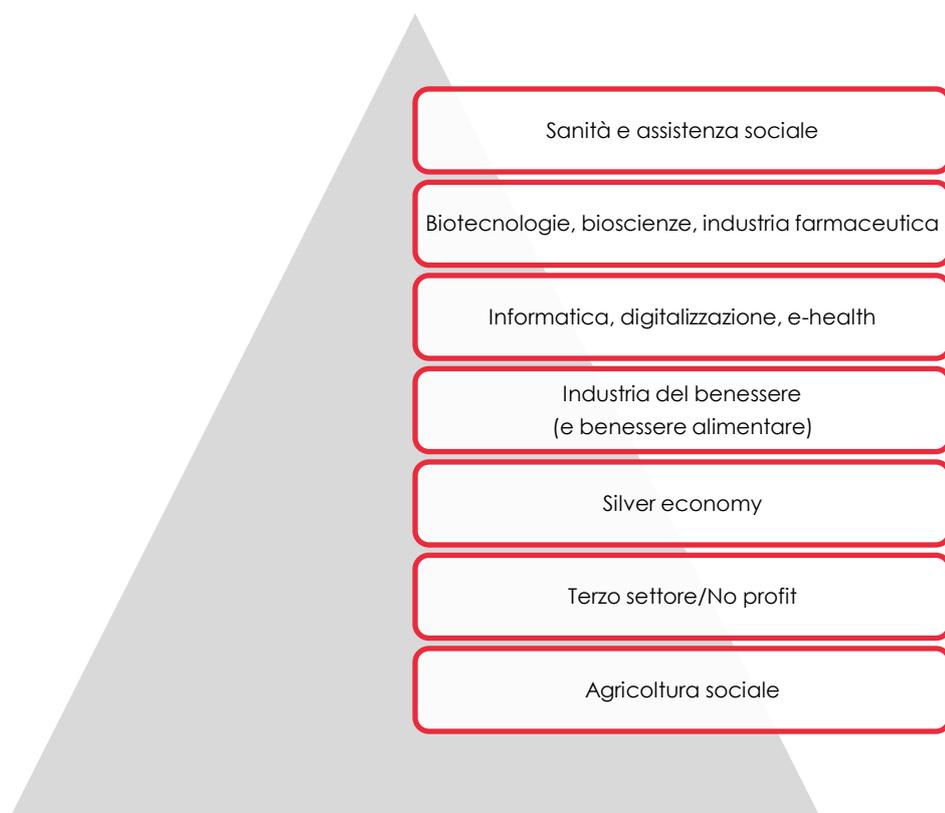
| Studio                                                                                                               | Definizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Classificazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dijkgraaf E. et al., 2009<br>[nell'ambito del Programme for Employment and Social Solidarity - PROGRESS (2007-2013)] | Il settore comprende i servizi di assistenza sanitaria (ospedali e studi medici e dentistici), attività di cura residenziali (assistenza infermieristica, salute mentale, anziani e persone con disabilità), attività di servizio sociale non residenziali (anziani, persone con disabilità, asili nido) e attività veterinarie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Codici NACE (85 in rev 1.1 e 86, 87, 88 e 75 in rev 2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Censis e Unipol (2015)                                                                                               | Con tale termine si identifica il settore dei servizi sanitari e di cura rivolti alle persone. La white economy rappresenta tutto ciò che afferisce, in primo luogo, all'offerta di cure mediche ed alla diagnostica oltre all'assistenza professionale, domiciliare o in apposite strutture, per persone disabili, malate, anziane. Ma la white economy è molto altro, configurandosi come un cluster produttivo dalle molteplici articolazioni. Nel suo perimetro ricade l'industria farmaceutica; rientra, inoltre, nel cluster produttivo l'industria delle apparecchiature biomedicali e per la diagnostica; nonché il vasto segmento dell'assistenza personale, delle badanti e dell'accompagnamento | La filiera della cura, dell'assistenza e della previdenza per le persone identificata in base alla classificazione ATECO 2007 in: servizi sanitari; previdenza pubblica e istituzioni sanitarie; produzione e commercializzazione di prodotti farmaceutici e dispositivi medici; previdenza complementare e assicurazioni; servizi di assistenza e cura alla persona; istruzione in campo medico e paramedico. |
| Italia Lavoro (2014)                                                                                                 | I settori economici di riferimento in cui operano i white jobs e in particolare i cosiddetti human health and social services, così come definiti dall'Istat nei codici ATECO 2007: assistenza sanitaria, assistenza sociale residenziale e non residenziale, servizi domestici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Codici ATECO 2007 (86, 87, 88, 97)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Formez (2009)                                                                                                        | Welfare articolato su 4 livelli: <ul style="list-style-type: none"> <li>• welfare di accesso</li> <li>• welfare domiciliare</li> <li>• welfare comunitario</li> <li>• welfare residenziale e semiresidenziale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Classificazione sulla base della ricognizione di atti e dispositivi normativi e di indirizzo elaborati a livello regionale e nazionale sulle politiche di welfare e sulla rete degli interventi sociali e socio-sanitari                                                                                                                                                                                       |
| Casazza (2010)                                                                                                       | In base al grado di integrazione dei servizi sanitari e sociali, il settore dei servizi sanitari e sociali si articola in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• servizi sociali o socio-assistenziali</li> <li>• servizi socio-sanitari</li> <li>• servizi sanitari ad alta ricaduta sociale</li> <li>• servizi sanitari</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Classificazione e definizioni degli ambiti che esistono nel continuum logico che si colloca fra servizi sociali e sanitari                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Il settore della white economy rappresenta, dunque, tutto ciò che afferisce in primo luogo all'offerta di cure mediche ed alla diagnostica oltre all'assistenza professionale, domiciliare o in apposite strutture, per persone disabili, malate, anziane. Nel perimetro della white economy ricadono, però, anche una serie di ulteriori molteplici articolazioni. Si tratta di attività economiche contigue o di supporto come l'industria del benessere, la farmaceutica, le attività di ricerca scientifica e tecnologica in campo medico, farmaceutico, socio-sanitario e assistenziale, la comunicazione e il marketing sociale e digitale, le attività riconducibili alla e-health e alla silver economy, l'informatica applicata alla gestione della salute e all'assistenza, così come alla formazione continua e

all'apprendimento permanente del personale socio-sanitario, la domotica, l'ingegneria delle organizzazioni per la territorializzazione dei servizi ecc.

Nei capitoli che seguono si propone un'analisi sia delle attività "core" della white economy, sia di quelle contigue o di supporto, descrivendole sinteticamente, analizzandone i principali cambiamenti in atto ed evidenziando quali nuove competenze e quali nuovi professioni sono richieste nelle diverse attività del settore della white economy intesa in senso ampio. Gli ambiti di riferimento sono riportati graficamente nella figura 1, partendo dal nucleo centrale della white economy (il vertice della piramide) fino ad arrivare ai settori contigui meno rilevanti per l'indagine (la base della piramide).

Figura 1 - Una esemplificazione grafica dei settori "core" e dei settori secondari della white economy dall'analisi della letteratura



## 2 Il settore dei servizi sanitari e sociali

Il settore comprende l'erogazione di attività e servizi sia sanitari che sociali. Ciò include una vasta gamma di attività e servizi, come ad esempio l'assistenza sanitaria fornita da medici professionisti in ospedali e altre strutture, l'attività di assistenza residenziale che coinvolge ancora un certo grado di attività di assistenza sanitaria e le attività di assistenza sociale senza alcun coinvolgimento degli operatori sanitari.

- Il sotto-settore della sanità comprende gli ospedali, la medicina generale o specialistica, la chirurgia, gli ospedali psichiatrici e quelli per l'assistenza a chi abusa di sostanze, le case di cura, le case di cura medica, gli asili, le istituzioni ospedaliere mentali, i centri di

riabilitazione, ecc. Include anche il consulto medico e l'assistenza di medici generici, medici specialisti e chirurghi e le pratiche odontoiatriche.

- Il sotto-settore dell'assistenza residenziale comprende l'offerta di assistenza residenziale combinata con la cura, la vigilanza o altri tipi di cure, richieste dai residenti.
- Il sotto-settore del lavoro sociale comprende l'erogazione di una vasta gamma di servizi di assistenza sociale direttamente ai destinatari (esclusi i servizi di alloggio, tranne che su base temporanea).

## 2.1 Fattori di cambiamento

Il numero degli occupati nel settore dei servizi sanitari e dei servizi sociali è destinato ad aumentare ulteriormente anche nei prossimi anni, sia in Europa che in Italia, per via di numerosi fattori, sintetizzati di seguito.

- Il progressivo invecchiamento della popolazione. L'invecchiamento della popolazione può portare sia ad un deterioramento delle condizioni di salute che alla diffusione di nuovi modelli di morbidità<sup>4</sup> (malattie croniche multiple, disabilità e dipendenza) che si manifestano su periodi di tempo prolungati (European Commission and the Economic Policy Committee, 2009). A causa dell'invecchiamento della popolazione, quindi, in futuro, da un lato, crescerà, rispetto a quanto succede attualmente, la domanda di servizi socio-sanitari e assistenziali, oltre che di servizi a sostegno del benessere delle famiglie e delle persone, e, dall'altro, si ridurrà l'offerta di forza lavoro;
- I cambiamenti nei ruoli di genere e nelle strutture familiari e la crescente flessibilità del lavoro. Se, da un lato, crescendo la quota di popolazione anziana, aumentano le esigenze di cura, dall'altro, la maggiore presenza delle donne nel mercato del lavoro riduce la loro capacità di farsi carico delle esigenze di cura e assistenza, determinando in questo modo la necessità di cercare sul mercato i servizi sostitutivi del lavoro familiare. La centralità progressivamente assunta dal lavoro nella vita delle donne (che tuttora, per via dell'inequale distribuzione tra i generi, si fanno carico di gran parte del lavoro domestico) si associa così, sempre più, alla difficoltà di conciliare gli impegni di cura con gli impegni extra-domestici, situazione aggravata da un lato dall'aumento delle famiglie composte da un solo individuo e dall'altro dal fatto che molte lavoratrici sono state coinvolte negli ultimi anni in contratti di lavoro atipici che sfuggono sia alla normativa che alla contrattazione favorevole alla conciliazione e dal fatto che i cambiamenti di contesto avvenuti in questi ultimi anni hanno rafforzato la necessità di politiche di conciliazione e introdotto nuove dimensioni da considerare in questo ambito. La disponibilità di assistenti informali (familiari, amici e altri parenti) si riduce, quindi, per via delle mutevoli strutture familiari, di una più equa partecipazione di genere al mercato del lavoro e dell'aumentata flessibilità del lavoro. La diminuzione del numero di assistenti informali potrebbe, a sua volta, portare ad un marcato aumento della domanda di assistenza formale, che accentuerà ulteriormente la tendenza alla crescita dell'occupazione nel settore dei servizi sanitari e sociali (Social Protection Committee and the European Commission, 2014).
- I cambiamenti tecnologici, la R&S e l'innovazione (anche nei trattamenti). Il progresso tecnologico sta contribuendo a ridefinire il settore dei servizi sanitari e sociali, influenzandone molti aspetti quali le aspettative di vita, la cura del dolore, la durata

---

<sup>4</sup> In statistica, la morbidità è il numero dei casi di malattia registrati durante un periodo dato in rapporto al numero complessivo delle persone prese in esame.

della cura, la scelta tra l'assistenza domestica o quella esterna. Il crescente ricorso alla tecnologia nella realizzazione delle valutazioni funzionali, dello screening della salute, oltre che in campo farmaceutico, sta accrescendo la domanda di servizi avanzati. Un importante strumento di innovazione è rappresentato dall'ICT (Information and Communication Technology), utile per raccogliere informazioni sulla salute dei pazienti e per la gestione, le indagini e il monitoraggio dei pazienti per via telematica (SATS, 2000) (EMCC, 2005a). Nel lungo periodo, l'innovazione di prodotto potrà beneficiare considerevolmente dai progressi della genomica, che include il monitoraggio ed eventualmente l'alterazione di geni umani, con lo scopo di prevenire o curare malattie. La farmacogenetica potrebbe, invece, essere la prima applicazione utilizzata nella pratica terapeutica. Un'altra fonte di innovazione di prodotto è la biotecnologia: le biotecnologie potrebbero essere un sostituto della chirurgia, per esempio in cardiocirurgia, grazie al materiale rigenerativo. Anche la nano-medicina (controllo del sistema biologico umano a livello molecolare) potrebbe costituire un'altra fonte di innovazione con applicazioni interessanti che, come la biotecnologia, potrebbe richiedere nuove figure professionali o nuove specializzazioni mediche. Anche il ricorso alle nuove apparecchiature mediche può rappresentare un rilevante fattore di cambiamento nel settore: mentre alcune tecnologie comportano un aumento sia dei costi che della domanda di lavoro (ossia inducono domanda di lavoro), altre riducono costi e domanda di lavoro (sono sostitutive del lavoro). Un'altra conseguenza dei progressi tecnologici è la specializzazione, che si concretizza nella differenziazione, nella delega e nella trasformazione delle qualifiche, delle mansioni e dei compiti professionali esistenti, così come nell'aggiunta di nuove mansioni e compiti professionali (ad esempio, la gestione delle applicazioni ICT in ambito sanitario richiede la capacità di gestire un traffico notevole di dati).

- La globalizzazione, la concorrenza internazionale e la mobilità della forza lavoro. Sebbene i servizi sanitari e i servizi sociali siano organizzati su scala nazionale, ciò non significa che non risentano dell'effetto della concorrenza internazionale (specie nel caso dei servizi sanitari). I pazienti usufruiscono sempre più spesso dei servizi sanitari di altri paesi, specie in presenza di scarsità di servizi e di conseguenza in presenza di lunghe file di attesa, o quando la qualità dell'assistenza sanitaria viene percepita come migliore altrove in quanto la qualità dei servizi sanitari differisce enormemente tra paesi (OECD, 2007). La concorrenza internazionale sta crescendo anche nell'erogazione dei servizi diagnostici, soprattutto in quei mercati nei quali la privatizzazione è più diffusa (WHO, 2006) e nell'assistenza di lungo termine per via della crescente mobilità dei pensionati (Driest, 2006). La mobilità (internazionale) della forza lavoro svolge un ruolo sempre più importante nel settore delle cure (Kuehn, 2007). I paesi in via di sviluppo, in particolare, registrano una scarsità di medici, i quali emigrano verso i paesi più sviluppati attratti da salari più alti, maggiori opportunità di sviluppare le proprie competenze e migliori condizioni di vita. Il reclutamento internazionale di personale sanitario rappresenta la soluzione alla carenza di competenze professionali in ambito sanitario (Buchan, 2007): poiché formare queste professionalità richiede molto tempo, l'assunzione di personale proveniente da altri paesi aumenta la velocità di crescita dell'offerta di queste figure professionali e riduce i costi della formazione. La mobilità internazionale dei professionisti della salute può avvenire anche mediante modalità di trasferimento di know-how innovativi (UE, 2006): le nuove tecnologie dell'informazione (e-health) rafforzano la mobilità delle conoscenze professionali superiori, senza che i professionisti lascino il loro paese.
- La diffusione del welfare aziendale. Sotto la spinta di una crescente domanda di servizi da parte dei lavoratori, un numero sempre maggiore di imprese sta arricchendo il

sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri dipendenti, adottando sempre di più una politica nell'ambito della quale strumenti premianti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva, di fidelizzazione, motivazione e attrazione delle risorse umane e di costruzione di una solida e duratura *corporate identity*. In quest'ottica, l'azienda punta sulla soddisfazione di una serie di aspettative che le persone riversano nel rapporto di lavoro e che vanno oltre la semplice componente monetaria. Il welfare aziendale è un tentativo di rispondere a queste richieste. È importante sottolineare come una condizione rilevante per un welfare aziendale di successo sia quella di partire dai bisogni individuali dei singoli lavoratori e non da soluzioni preconfezionate e calate dall'alto (vedi, ad esempio, la "crisi" nella copertura dei posti disponibili che ha colpito molti asili nido aziendali). L'impresa deve essere in grado di conoscere con precisione le necessità e le esigenze dei propri lavoratori.

A causa di queste tendenze, **la domanda di servizi sociali e sanitari non solo crescerà ma diventerà sempre più complessa**: un numero crescente di persone avrà, infatti, bisogno di servizi sanitari e sociali efficienti, sempre più ritagliati su scelte e bisogni fortemente diversificati. Una crescente domanda di servizi sociali e sanitari è probabile che agisca come un fattore chiave per incrementare la domanda di lavoro, richiedendo, specialmente in un settore ad alta intensità del lavoro come quello dei servizi sociali e sanitari (in cui, quindi, la forza lavoro gioca un ruolo essenziale nella fornitura di servizi di alta qualità ed efficienti), di valutare attentamente il bisogno di *white jobs* e di **nuove competenze**. Alcune saranno certamente **di natura tecnica**, al fine di garantire che i lavoratori possano ottenere il massimo dai nuovi sistemi di informazione e progressi nella tecnologia. Altre saranno, invece, **di natura organizzativa**, per rispondere alla necessità di imparare a lavorare in team multi-disciplinari, in grado di offrire assistenza integrata ai pazienti, vista come la maniera più efficace di fornire misure preventive e far fronte alle esigenze di una popolazione che invecchia sempre più.

## 2.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali

Alcuni approfondimenti analitici realizzati dal CEDEFOP separatamente sul settore sanitario e su quello dei servizi sociali evidenziano, a fronte dei principali cambiamenti in corso, i fabbisogni occupazionali e professionali emergenti.

L'organizzazione e l'offerta di servizi sanitari è in una fase di radicale cambiamento in molti paesi, incidendo sulla natura della domanda di competenze nel settore (Skills Panorama Cedefop, 2014):

- Lo **sviluppo di nuovi modelli di erogazione di cura integrati** prevede un cambiamento di paradigma dalle cure negli ospedali all'erogazione di cure primarie più vicino all'ambiente domestico del paziente, in particolare per far fronte a pazienti con condizioni croniche, come le malattie cardiache o il diabete. Questi modelli emergenti di erogazione delle cure richiedono diverse abilità e nuovi metodi di lavoro, in particolare con conseguente aumento della fornitura di servizi sanitari attraverso team interdisciplinari, in cui importanti sono le competenze di comunicazione, leadership e management.
- Lo **sviluppo di nuove tecnologie**, tra cui l'espansione dell'e-health, che consente servizi di diagnostica a distanza sulla base di nuovi device medici e tecniche diagnostiche, richiede competenza tecnica professionale in aggiunta alla conoscenza clinica. La diagnostica a distanza richiede anche ai medici nuovi modi di comunicare con i pazienti (o con altri professionisti del settore) e le esigenze di competenze associate.

- Altre **competenze** che sono in genere - e sempre più - **connesse con il settore** includono la capacità di comunicazione in lingua straniera, la capacità di affrontare lo stress fisico e mentale, la capacità di entrare in empatia con i pazienti e quella di lavorare come parte di un team multi-disciplinare.

In definitiva, il settore si trova ad affrontare una sfida significativa per garantire che i relativi sistemi di istruzione e formazione incorporino il necessario mix di competenze cliniche e specialistiche, insieme a competenze tecniche, al fine di consentire agli individui di lavorare efficacemente all'interno di un contesto in continua evoluzione.

Il settore dell'**assistenza sociale** è influenzato dalla prevalenza del lavoro part-time e di contratti a tempo determinato, che riducono la stabilità e la sostenibilità dell'occupazione in tutto il settore, e rimane un settore a forte prevalenza femminile (Skills Panorama Cedefop, 2014).

Un certo numero di **fattori riducono l'offerta di lavoro nel settore**, tra cui:

- l'immagine negativa del comparto, soprattutto in ingresso, a causa della percezione della presenza nel settore sia di **condizioni di lavoro non ottimali** e di **un ambiente di lavoro stressante**;
- un **alto tasso di turnover del personale** e un numero significativo di persone che abbandonano il settore per intraprendere carriere alternative;
- la **manca di percorsi di carriera chiaramente definiti** e una limitata possibilità di carriera;
- la mancanza di opportunità di istruzione e di formazione professionale per le persone che operano nel settore.

Il settore richiede una forza lavoro con un insieme di competenze sempre più diversificate. In aggiunta alle competenze "tradizionali" connesse con l'assistenza sociale, come l'empatia, l'interazione con gli utenti dei servizi e la capacità di affrontare lo stress fisico e mentale, vi è una maggiore attenzione (Skills Panorama Cedefop, 2014) verso:

- la capacità di fornire servizi personalizzati agli utenti;
- le competenze tecnologiche, in particolare quelle connesse alla crescita nel settore delle tecnologie sanitarie e dell'e-health;
- le capacità di comunicazione (sempre più spesso anche in lingua straniera);
- altre "soft skills" come le capacità di intermediazione, la consapevolezza della diversità multiculturale e la promozione dei diritti umani;
- la capacità di lavorare in team di lavoro multi-disciplinari.

In relazione alle **professioni**, vengono qui di seguito presentate sia alcune **figure innovative** che alcune **figure con competenze innovative** riferite al settore della sanità e dell'assistenza sociale ed individuate mediante l'analisi desk. All'interno di ciascun gruppo (figure innovative e figure con competenze innovative), le figure individuate vengono presentate tenendo in considerazione il continuum logico che si colloca fra servizi sanitari e sociali, muovendosi dalla sanità al sociale passando per alcune figure che si collocano a metà tra i due ambiti.

### 2.2.1 Le figure professionali innovative

- **Infermiere pivot in oncologia**<sup>5</sup>. In ambito Oncologico si sta sviluppando la figura dell'**Infermiere Pivot in Oncologia (IPO)**. I ruoli dell'IPO sono:

---

<sup>5</sup> Figure professionali innovative: l'infermiere pivot in oncologia, Katia Prati.

- valutare i bisogni della persona con il cancro e quelli dei suoi cari e garantire il soddisfacimento di tali esigenze;
- informare la persona con il cancro e suoi familiari (in termini di malattia, trattamento, gestione dei sintomi, risorse, ecc.)
- sostenere e accompagnare la persona con il cancro e suoi familiari;
- assicurare il coordinamento e continuità di azione tra professionisti e tra i diversi luoghi di cura (ospedale, lungodegenze, territorio).

Le competenze richieste a tale figura sono una formazione in scienze della salute, comprese le scienze biologiche, farmacologiche, psicologiche e sociali e di promozione della salute; una vasta conoscenza in campo oncologico; competenze in termini di relazione d'aiuto e di comunicazioni interpersonali; buona capacità di risolvere i problemi; una motivazione a lavorare con persone malate di cancro; la capacità di lavorare in team. La tabella successiva mostra alcune differenze tra Infermiere pivot in oncologia e Case Manager (presentato successivamente).

| Case manager                                                                     | Infermiere pivot in oncologia                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Presa in carico e continuità assistenziale di pazienti in generale               | Presa in carico e continuità assistenziale di pazienti oncologici       |
| Attività all'interno della propria unità operativa                               | Attività trasversale in tutte le unità operative coinvolte              |
| Responsabile dal momento dell'ingresso nell'unità operativa fino alla dimissione | Responsabile dal momento della diagnosi e per tutto il processo di cura |
| Prende in carico il paziente e si avvale dell'aiuto dei familiari                | Prende in carico il paziente ed i suoi familiari                        |
| Svolge la sua attività nei servizi di prima linea                                | Svolge la sua attività ad ogni livello dell'intensità di cura           |

Fonte: Figure professionali innovative: l' infermiere pivot in oncologia, Katia Prati

- Il **Case Management** è una tipologia di gestione del percorso assistenziale del paziente mutuata dalla realtà anglosassone e riguarda la gestione delle malattie croniche con difficoltà più elevata. Il Case Management viene definito come "il processo di pianificazione, coordinamento, gestione e revisione dell'assistenza ad un individuo per accertarsi che risponda ai bisogni valutati di tale individuo" (Doh, 2004). Il Case Management consiste nella presa in carico del paziente da parte di una figura professionale - **Case Manager**<sup>6</sup> (Medico Supervisore) - che abbia il compito di supervisionare e coordinare l'intero iter terapeutico assistenziale. Il bisogno di individuare in modo esplicito un Case manager è, in generale, direttamente proporzionale alla complessità del percorso da gestire (molte figure professionali coinvolte) e giustificata dalla necessità da parte del paziente e della sua famiglia di avere una figura di riferimento a cui rivolgersi per ogni necessità. Il Case Manager entra nel merito della terapia, anche se non deve necessariamente possedere competenze specialistiche; tuttavia, dovrebbe essere in grado di coordinare specialisti diversi e prendersi carico dei bisogni complessivi (anche psicologici) del malato e della sua famiglia. Per tali ragioni questo ruolo può essere più opportunamente svolto da un medico. Il coordinamento dell'azione di cura per il Case manager significa:
  - coordinare dal punto di vista clinico i diversi interventi tra i vari attori del piano di cura individuale;

<sup>6</sup> [http://www.ctr.it/back\\_end/files\\_news/41.pdf](http://www.ctr.it/back_end/files_news/41.pdf)

[http://www.nursetimes.org/quis-est-hic-un-importante-risorsa-per-la-qualita-delle-cure-erogate-l-infermiere-case-manager/339/.](http://www.nursetimes.org/quis-est-hic-un-importante-risorsa-per-la-qualita-delle-cure-erogate-l-infermiere-case-manager/339/)

Chiari P, Santullo A. L'infermiere case manager: dalla teoria alla prassi, McGraw Hill, Milano 2010.

[http://www.associazioneitalianacase-manager.it/.](http://www.associazioneitalianacase-manager.it/)

- monitorare attivamente lo stato di salute del paziente al fine di un intervento tempestivo;
- monitorare e verificare in maniera sistematica i risultati ottenuti al fine di apportare eventuali correzioni minori sul piano di cura individuale o di chiedere una revisione collegiale;
- riconoscere e gestire l'insorgere di eventi per gruppi di pazienti.

Come supporto alle decisioni cliniche il supervisore Case manager contribuisce a:

- adattare i percorsi assistenziali alle condizioni del paziente;
  - condividere le informazioni cliniche tra diversi attori;
  - organizzare il lavoro tra più figure professionali.
- Il **Care Manager** (Coordinatore Operativo dell'Assistenza)<sup>7</sup> è un ruolo professionale innovativo per gestire una regia proattiva sull'erogazione dell'assistenza, per accompagnare il cittadino attivato e i caregiver nella gestione ordinaria del piano di cura stabilito nei programmi domiciliari di lunga durata. E', quindi, una figura rilevante per orchestrare le attività sul e del paziente e per raggiungere la corretta erogazione della maggior parte dei servizi socio-sanitari.

La funzione del Care manager è quella del professionista sanitario formato per svolgere il ruolo di "coaching" per dare al paziente: *informazione, motivazione, supporto, strumenti, abilità di pianificazione*. Accompagna il paziente in tutto il percorso assistenziale e ne garantisce la continuità. La "gestione ordinaria del caso" può prevedere numerose componenti, come ad esempio l'attivazione degli interventi e di specifici programmi di cura, l'organizzazione delle attività, l'aggiornamento di un'agenda socio-sanitaria, la generazione dinamica dei piani di lavoro, l'analisi nel tempo dei parametri rilevati a domicilio, la gestione delle dimissioni protette con l'eventuale sospensione del servizio o chiusura del contratto/intervento, ecc.

Dall'analisi desk si delinea, quindi, che il **Care Manager** è l'infermiere formato per aiutare il cittadino nella gestione ordinaria dell'assistenza una volta definito il piano di cura, mentre il **Case Manager** è il medico di riferimento che verifica costantemente la rispondenza del piano assistenziale alle esigenze del singolo caso. Il Care manager si occupa di facilitare l'esecuzione del piano di cura per le patologie più stabili, mentre il Case Manager interviene per la supervisione del piano e la gestione di casi a maggiore complessità.

Queste due figure professionali sono operative anche nel settore più specifico dell'assistenza sociale. Il ruolo di Care Manager svolto da un assistente sociale piuttosto che da altre figure che operano nell'ambito (psicologi) non è infrequente. Anche il ruolo di Case Manager, svolto da figure apicali dell'assistenza sociale, è riscontrabile in questo specifico ambito, con una particolare focalizzazione sulla connessione tra attori istituzionali diversi piuttosto che tra figure cliniche diverse come nel caso dell'ambito sanitario.

|                              | Care manager                                                                                                 | Case manager                                                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Profili professionali</b> | Infermieri ed assistenti sociali                                                                             | Medici – Ass. sociali apicali                                                                   |
| <b>Limiti</b>                | Si attiene al piano di assistenza predefinito, tipicamente relativo ad una malattia stabile di lunga durata. | Adattamenti minori al piano di cura in funzione dell'evoluzione dello stato del paziente/utente |

<sup>7</sup> <http://www.nursetimes.org/linfermiere-care-manager-protagonista-delle-cure-primarie/2471/>  
<http://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/lavoro-e-professione/2015-02-19/studio-cerismascattolica-care-manager-124723.php?uuiid=AbApAKFL>.

|                  | Care manager                                                                                                                       | Case manager                                                                                                                                                           |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Focus</b>     | Approccio centrato sul paziente/utente ed il suo ambiente familiare, olistico                                                      | Approccio rivolto alle problematiche cliniche complesse del paziente / Approccio rivolto all'integrazione di istituzioni e figure diverse                              |
| <b>Obiettivi</b> | Promuovere una migliore qualità della vita, supporto per mantenere l'indipendenza del paziente/utente, migliorare la comunicazione | Migliorare lo stato di salute, promuovere il raggiungimento di risultati, migliorare l'efficienza ed il rapporto costo-efficacia, ridurre il sovra utilizzo di servizi |

- Manager di strutture sanitarie/di struttura complessa**<sup>8</sup>. La figura del manager che gestisce gli ospedali rappresenta una nuova figura professionale importata dai grandi college anglosassoni, in cui si è registrata una esplosione di master in *healthcare administration*, la formazione per manager di strutture ospedaliere. Il processo di aziendalizzazione delle strutture sanitarie pubbliche ha sottolineato il ruolo centrale della figura del manager sanitario, ossia di un professionista che dimostri il possesso, accanto alla necessaria formazione di base di tipo clinico, anche di approfondite conoscenze, metodologie e strumenti finalizzati a supportare azioni di programmazione, di direzione e controllo finanziario/contabile e di gestione delle strutture affidate alla sua responsabilità. I corsi, che sono aperti ai laureati di tutte le discipline, incrociano una conoscenza specializzata del sistema sanitario a strumenti di economia aziendale e management per un'amministrazione efficace nella veste di dirigente, imprenditore e consulente. Diversi sono i programmi attivati in Italia: dal Master in Management per la Sanità della Sda Bocconi al Master in Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dal corso in Management delle aziende sanitarie della LUISS a quello per executive in Economia e Management della Sanità in programma alla Ca' Foscari di Venezia. Dunque, pur se sviluppando maggiormente in ambito ospedaliero, il manager di strutture sanitarie o meglio, di strutture complesse in ambito sanitario e socio assistenziale (case della salute, RSA, centri diurni) non è necessariamente medico.
- ADHD Homework tutor**<sup>9</sup>. Il Centro Studi Erickson di Trento ha attivato un percorso di formazione per «ADHD Homework tutor», pensato per quelle figure professionali che affiancheranno bambini e ragazzi con difficoltà di autoregolazione (per ADHD si intende il disturbo da deficit dell'attenzione), e le loro famiglie, in contesto domiciliare. I moduli didattici sono in parte dedicati specificamente ai disturbi di attenzione/iperattività e in parte affronteranno le metodologie didattiche più significative e gli aspetti emotivo-relazionali e comunicativi. Si può accedere al corso se in possesso di una formazione universitaria almeno triennale in ambito educativo-didattico e, al termine del corso di formazione in presenza e online, viene rilasciato un attestato di «ADHD Homework Tutor».
- Educatore finanziario**<sup>10</sup>. L'educazione finanziaria rappresenta il processo che permette ad una persona di acquisire ed utilizzare nel migliore dei modi conoscenze, competenze

<sup>8</sup><http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-08-25/le-nuove-lauree-la-sanitamaster-healthcare-administration-amministrazione-sanitaria-212700.shtml?uclid=AC6U2mm&nml=2707#navigation>.

<sup>9</sup> [http://formazione.erickson.it/corsi\\_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm\\_campaign=formazione&utm\\_medium=email&utm\\_source=29](http://formazione.erickson.it/corsi_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm_campaign=formazione&utm_medium=email&utm_source=29).

[http://formazione.erickson.it/corsi\\_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm\\_campaign=Formazione\\_DEM&utm\\_medium=email&utm\\_source=55](http://formazione.erickson.it/corsi_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm_campaign=Formazione_DEM&utm_medium=email&utm_source=55).

<sup>10</sup> <http://aief.eu/>.

ed abilità per gestire in modo consapevole il proprio comportamento di investimento, tutela (inclusi gli aspetti di previdenza e gestione dei rischi) e risparmio per raggiungere, attraverso scelte consapevoli e coerenti fra loro, gli obiettivi che si è prefissato per sé e per la sua famiglia. L'Educatore Finanziario, a differenza dei tecnici della gestione finanziaria (consulenti finanziari, ecc.) ha una duplice connotazione: non è soltanto un esperto consulente per famiglie ed imprese, ma un vero e proprio formatore che svolge la propria attività nelle istituzioni scolastiche, bancarie o nel settore non profit, ovvero in qualsiasi contesto in cui sia richiesto un percorso formativo di alfabetizzazione e/o approfondimento dei temi relativi al mondo finanziario e assicurativo e/o alla semplice gestione delle risorse familiari. In tempi molto recenti, quella dell'educatore finanziario è divenuta, infatti, una figura richiesta nelle politiche e negli interventi di welfare (compreso il microcredito) per assicurare e consolidare l'efficacia di interventi di politica attiva del lavoro attraverso una adeguata capacità di gestione economica dell'economia familiare per soggetti e nuclei familiari in condizione di fragilità, come dimostrano le esperienze di attivazione di percorsi e sportelli in diversi Comuni italiani (Torino, Milano, ecc.)<sup>11</sup>.

### 2.2.2 Le figure professionali con competenze innovative

Tra le figure professionali già operanti nel settore dei servizi socio-sanitari a cui saranno richieste nuove competenze si segnalano, invece, le seguenti:

- **Medico di genere.** Nella categoria dei medici, una nuova frontiera è rappresentata dall'avvento della **medicina di genere**. La medicina di genere indaga sulle relazioni tra l'appartenenza al genere sessuale e l'efficacia delle terapie nel trattamento di determinate patologie. Questa innovativa branca della ricerca biomedica, relativamente inedita per l'Italia, rappresenta una nuova prospettiva per il futuro della salute. L'OMS ritiene oggi fondamentale considerare il genere nei processi di prevenzione e cura, in quanto le differenze biologiche e sociali influenzano in maniera significativa la salute. Secondo le organizzazioni internazionali, la salute e la medicina di genere sono un obiettivo strategico sia per la sanità pubblica che per l'appropriatezza della prevenzione e della cura e, in accordo con la Banca Mondiale, un volano per lo sviluppo sociale ed economico.

La medicina negli ultimi cinquanta anni ha considerato e studiato i pazienti indipendentemente dal genere e dalle caratteristiche socio-culturali e ambientali. La conseguenza è una ridotta personalizzazione delle cure e una loro standardizzazione misurata senza tener conto di variabili come il genere, lo status sociale, l'istruzione, la cultura, l'educazione, ecc. Lo stesso approccio al sistema sanitario è per così dire "neutrale" rispetto al genere. È tuttavia risaputo che le disuguaglianze nella salute sono strettamente correlate ad altre disuguaglianze ed è quindi fondamentale studiarle per capire come esse influenzano le condizioni di salute di uomini e donne.

L'obiettivo è quello di garantire ad ogni individuo, maschio o femmina, una terapia appropriata. Sta infatti maturando una nuova sensibilità e, anche sulla base delle indicazioni che provengono dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (e, in Italia, da Istituto Superiore di Sanità e AIFA), si va concentrando un'attenzione crescente sulla differenza di genere in medicina. È un modo tra i più promettenti per dare concretezza al concetto di centralità del paziente nella ricerca e messa a punto di trattamenti

---

<sup>11</sup> <http://www.articolo47.it/news/visual.php?num=91273>  
[http://uni.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3948%3Apercorso-formativo-gratuito-per-diventare-educatore-finanziario-di-qualita&catid=171&Itemid=2612](http://uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3948%3Apercorso-formativo-gratuito-per-diventare-educatore-finanziario-di-qualita&catid=171&Itemid=2612)  
<http://coscienzeinrete.net/economia/item/1530-apre-a-torino-il-primi-sportello-di-educazione-finanziaria-indipendente>.

efficaci e innovativi per la tutela della salute. La medicina di genere applica alla medicina il concetto di diversità tra generi per garantire a tutti, uomini e donne, adulti bambini e anziani, il miglior trattamento in funzione delle specificità di genere. Dunque, riconoscere le differenze di genere diventa essenziale per delineare programmi, per organizzare l'offerta dei servizi, per indirizzare la ricerca, per raccogliere e analizzare dati statistici, per promuovere la salute, per informare e comunicare in modo corretto, per garantire appropriatezza, nell'accezione più allargata del termine, e personalizzazione delle cure.

Chiaramente in questo ambito non si caratterizzano nuove figure professionali, ma si aprono spiragli per un rinnovamento della professione medica tradizionale, che necessariamente passa attraverso politiche sanitarie nazionali e regionali e una intensificazione di azioni di sensibilizzazione nei confronti delle differenze di genere.

- **Coach per l'inserimento lavorativo delle persone affette da patologie psichiatriche**<sup>12</sup>.

Il modello Lavoro & Psiche, sviluppato nell'ambito di una sperimentazione promossa da Fondazione Cariplo sulla base di quanto previsto dal Piano Regionale per la Salute Mentale per promuovere, nell'ambito degli Organismi di Coordinamento per la Salute Mentale (OCSM), progetti per favorire l'integrazione lavorativa di persone affette da disturbi psichici, attraverso interventi finalizzati ad integrare le risorse del territorio e a far crescere fra gli operatori psichiatrici una cultura della riabilitazione attraverso il lavoro, ha previsto, per un periodo di circa tre anni, la sperimentazione, all'interno di 4 OCSM della Regione Lombardia (Bergamo, Como, Milano<sup>1</sup> e Sondrio), di un approccio innovativo all'integrazione lavorativa dei pazienti psichiatrici gravi con lo scopo di verificarne la fattibilità, l'efficacia e l'economicità. Figura fondamentale in questo senso è stata quella del *Coach*, interamente dedicata all'inserimento lavorativo dei pazienti psichiatrici, strettamente collegata all'equipe che segue i pazienti psichiatrici dal punto di vista socio-sanitario e volta anche a garantire lo "snodo" tra i diversi servizi del territorio nell'ambito dei percorsi di inserimento lavorativo progettati. Il *Coach* ha avuto la responsabilità del percorso di integrazione lavorativa dei pazienti psichiatrici. I suoi interventi si sono svolti nell'ambito del Piano di Trattamento Individuale e coinvolgono più interlocutori: il gruppo curante, il paziente preso in carico e la rete dei servizi territoriali.

Con l'equipe curante dei CPS il *Coach*: ha cercato di definire per ciascun paziente, con l'aiuto del supervisore clinico, un progetto condiviso e "personalizzato"; ha collaborato lungo il percorso del paziente con incontri regolari o attivati al bisogno, per centrare, orientare nuovamente o modificare il progetto complessivo di presa in carico, in particolare quello di integrazione lavorativa, e i relativi interventi; si è attivato affinché il gruppo curante intervenga d'urgenza nel caso di eventuali segnalazioni provenienti dai diversi contesti nei quali il paziente psichiatrico si trova durante il suo percorso di integrazione lavorativa; ha valutato il percorso compiuto dal paziente ed indicato strategie e "consegne" per il mantenimento degli obiettivi raggiunti.

Rispetto al paziente preso in carico, il *Coach* ha valutato le sue competenze e risorse, le aree critiche prevedibili, le motivazioni e i desideri legati al lavoro, gli aspetti psicologici, e soprattutto creato il progetto di integrazione lavorativa per ogni paziente; gli ha offerto esperienze di orientamento, formazione e lavoro, individuate "su misura" per costruire un'identità lavorativa e un profilo professionale; ha monitorato il suo percorso individuale, favorendo possibilità evolutive e intervenendo con tempestività sulle criticità emergenti. Rispetto alla rete territoriale, il *Coach*: ha lavorato con i referenti tecnico-operativi di rete per attivare tutte le risorse utili ai progetti individualizzati; ha

---

<sup>12</sup> Il Modello Lavoro & Psiche all'interno delle politiche regionali per l'inserimento socio-lavorativo di disabili psichici - Report Finale - Istituto per la Ricerca Sociale.

individuato le modalità e lo stile operativo dei "nodi" della rete che costituiscono i percorsi dei pazienti, in particolare della cooperazione sociale e delle aziende. Complessivamente i Coach sono stati 15 (4 negli OCSM di Bergamo, Como e Milano<sup>1</sup> e 3 in quello di Sondrio). Nella scelta dei Coach si è data la preferenza al possesso del diploma di educatore professionale o di terapeuta della riabilitazione psichiatrica. Inoltre, tutti i Coach che alla fine sono stati selezionati e formati avevano già avuto, sia pure con gradi di coinvolgimento diverso, esperienze professionali nel campo della psichiatria e dell'inserimento lavorativo di "fasce deboli", anche se prevalentemente nell'ambito di comunità terapeutiche, centri diurni e cooperative sociali più che all'intero di servizi specifici. I Coach sono stati messi in capo a soggetti diversi a seconda degli OCSM in cui hanno operato: nell'OCSM di Bergamo i Coach dipendevano da Confcooperative; a Como erano liberi professionisti contrattualizzati dall'Azienda Ospedaliera di Como; nell'OCSM di Milano<sup>1</sup> i Coach dipendevano tutti dalla ASL, con la quale avevano stipulato un contratto di libera professione rinnovabile di anno in anno; a Sondrio, l'Azienda Ospedaliera si è convenzionata con Confcooperative e ha individuato nel Consorzio Il Solco l'ente gestore del progetto.

- **Agente di rete**<sup>13</sup>. Le figure associate al profilo di riferimento "Agente di rete" sono state rilevate con denominazioni differenti in atti normativi secondari di diverse Regioni (Lombardia, Umbria, Sardegna e Toscana) nei quali vengono citate rispettivamente la figura di **Agente di rete, Operatore di rete, Tutor dell'intermediazione sociale, Facilitatore sociale e Tecnico qualificato nei servizi di assistenza rivolti alle marginalità sociali**.

Si tratta di una figura professionale che eroga prestazioni finalizzate al sostegno del percorso di crescita verso l'autonomia e il reinserimento sociale dei soggetti presi in carico, anche attivando reti e collaborazioni con altri attori e agenzie educative del contesto di riferimento. Le prestazioni erogate dal profilo si rivolgono a persone che hanno concluso un percorso assistenziale personalizzato in strutture residenziali, hanno affrontato un programma terapeutico riabilitativo o hanno vissuto/vivono l'esperienza della detenzione in carcere o che, in generale, vivono situazioni di svantaggio sociale. E' una professione nata in seguito alle esperienze dei gruppi di auto/mutuo aiuto quale figura intermediatrice fra gli utenti e gli operatori socio-sanitari tradizionali. In quanto esperto facilitatore in relazioni d'aiuto, svolge una funzione di tutoraggio pratico, emotivo ed affettivo, al fine di portare il soggetto ad intraprendere un percorso di emancipazione sociale e di ricostruzione del proprio progetto di vita. Opera all'interno di strutture socio-sanitarie e nelle organizzazioni del privato sociale, con compiti ed ambiti d'azione circoscritti, in collaborazione con figure quali psichiatri, psicologi, medici, infermieri, operatori socio-sanitari, assistenti sociali, volontari.

Questo professionista accompagna l'utente nella rete sociale dei servizi di cui ha bisogno, lo sostiene nelle sue scelte formative e/o lavorative, promuove tirocini formativi o di inserimento lavorativo, lo aiuta a programmare la gestione del tempo libero, lo supporta durante l'intero percorso di reinserimento sociale, anche affiancandolo nelle attività quotidiane.

Dal momento che questa figura professionale non è ancora stata regolamentata a livello nazionale non sussistono requisiti formali per accedere ai corsi di formazione attivati dai servizi sociali o dalle organizzazioni operanti nel terzo settore. I requisiti di accesso possono, però, prevedere il possesso del Diploma di Laurea in Scienze dell'Educazione o della Formazione, o in alternativa il Diploma di Laurea in materia educativa, psicologica o sociale associata ad esperienza lavorativa almeno biennale.

---

<sup>13</sup> Il lavoro nel settore dei servizi sociali e le professioni sociali - Rapporto a cura del FORMEZ, Febbraio 2009 - Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali. <http://www.aei.coop/attivita-e-progetti/agenti-di-rete/>. Vedi anche <http://professioniweb.regione.liguria.it/Dettaglio.aspx?code=0000000146> <http://www.scuolafacilitatori.it/>.

Non esiste un albo professionale specifico, per cui l'attività può essere liberamente svolta nel settore pubblico o privato (associazioni, cooperative, ecc.).

- Nell'ambito dell'assistenza familiare, si possono individuare alcune figure che rivisitano in forma innovativa il ruolo dell'assistente familiare. Una professione nata molto di recente è quella del/la **Badante di condominio** (anche detta **Assistente familiare condivisa**)<sup>14</sup>. La *ratio* dietro questa professione è quella di incontrare le esigenze di anziani o disabili che, abbastanza autosufficienti per non dover ricorrere a badanti a tempo pieno, potrebbero incontrare comunque il bisogno di una figura di supporto, anche solo per poche ore settimanali. Presente in varie Regioni, la badante condivisa svolge diversi servizi per persone che abitano nello stesso condominio o quartiere, permettendo così di dividerne i costi in base alle ore prestate per svolgere le varie commissioni.

Possibili declinazioni di questa figura sono rappresentate dal *Custode sociale* e *Portiere sociale*<sup>15</sup>, operatori professionali, che hanno operato per conto del Comune di Milano nell'ambito di una interessante sperimentazione. Il servizio si rivolge ai nuclei familiari in condizione di disagio e fragilità sociale: anziani, adulti in difficoltà, persone con disabilità, giovani, minori e famiglie, che abitano nelle case di Edilizia Residenziale Pubblica (ma la caratteristica non è esclusiva). I custodi sono affiancati da portieri sociali, dipendenti di Aler, appositamente selezionati e formati. I custodi sociali, dotati di apposita tessera di riconoscimento, contattano gli abitanti dello stabile raggiunto dal servizio, direttamente oppure tramite il portiere sociale, il quale, oltre a svolgere le attività di portiere tradizionale, individua e segnala le persone bisognose di assistenza al custode, segnalando ai servizi competenti le problematiche riguardanti la tutela e il rispetto per la proprietà e la persona (es. azioni di disturbo, atti di vandalismo, occupazioni abusive...). L'obiettivo congiunto di queste due figure professionali è di garantire vigilanza, protezione, sicurezza e supporto alle famiglie residenti in alloggi di Edilizia Residenziale pubblica, ma anche fornire sostegno con azioni di cura continuative a cittadini e famiglie in condizioni di disagio e fragilità sociale, prevenire fenomeni di solitudine ed emarginazione, prevenire le truffe agli anziani e ai soggetti deboli. La *ratio* è quella di dar voce al bisogno individuandolo nel luogo e nel momento in cui si manifesta, avvicinando il servizio al cittadino.

- **Educatore dei centri per anziani**<sup>16</sup>. Non si tratta di una figura innovativa, ma il progressivo invecchiamento della popolazione sta rilanciando questa figura professionale che opera per rispondere ai crescenti bisogni di socializzazione e organizzazione del tempo libero e di valorizzazione del ruolo sociale dell'accresciuta popolazione anziana. Nell'ambito dei centri di aggregazione promossi da Enti pubblici e/o realtà territoriali, questo educatore:
  - agevola la costruzione di opportunità di interazione e di sostegno alle esperienze di aggregazione spontanea tra anziani;

---

14

[http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/news/primopiano/tutte\\_notizie/politiche\\_sociali/badante\\_condominio](http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/news/primopiano/tutte_notizie/politiche_sociali/badante_condominio).  
[http://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15\\_luglio\\_24/badante-condivisa-condominio-parte-sperimentazione-comune-7dd0b650-3205-11e5-bd67-c2a2bc967818.shtml](http://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15_luglio_24/badante-condivisa-condominio-parte-sperimentazione-comune-7dd0b650-3205-11e5-bd67-c2a2bc967818.shtml).  
[http://www.curami.eureka.sq.biz/all/requisiti\\_badante\\_condominio](http://www.curami.eureka.sq.biz/all/requisiti_badante_condominio).  
<http://www.aesdomicilio.com/badante-condominio/>.  
[www.gendercommunity.net](http://www.gendercommunity.net).

<sup>15</sup> [http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/servizi/sociale/servizi\\_interventi\\_sociali/anziani/custode\\_sociale](http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/servizi/sociale/servizi_interventi_sociali/anziani/custode_sociale)  
<http://www.spazioapertoservizi.org/macroarea/domiciliarita/custodia-sociale>  
<http://www.dongnocchi.it/i-centri/istituto-palazzolo-don-gnocchi/servizi-territoriali-custodi-sociali>.

<sup>16</sup> Nuove figure professionali nel no profit – Nicoli e Corvo.

- sostiene le esperienze associative, promuovendo e rafforzando l'adesione e la continuità in base alla capacità di risposta e ai bisogni degli anziani;
- attiva opportunità di aggregazione.

La sua azione contribuisce a recuperare e valorizzare le risorse personali, a superare la solitudine e l'isolamento, a valorizzare le diversità culturali e fisiche e a promuovere la qualità della vita.

La formazione prevede un diploma universitario triennale (o titolo equipollente), corsi triennali di formazione specifica o, in alternativa, un'adeguata e documentata esperienza pluriennale in servizi di tipo educativo e sociale.

- **Esperto di welfare aziendale.** Non si tratta di una figura nuova in senso stretto, quanto piuttosto di competenze innovative che si innestano su professionalità già esistenti, in coerenza con il già segnalato cambiamento nella direzione di una crescente diffusione del welfare aziendale, anche in un'ottica di complementarità/sussidiarietà rispetto al welfare pubblico. Appare, pertanto, necessario ampliare le competenze di figure già operanti a servizio delle aziende (come nel caso dei consulenti del lavoro) o di soggetti nuovi (ricercatori e consulenti esperti di *policy*) in modo da consentire alle imprese di concentrarsi non soltanto sugli aspetti giuridici ed economici del welfare (legati alle normative vigenti, alla contrattazione collettiva, alla fiscalità dei benefit, all'ottimizzazione del costo del lavoro, ecc.) ma su un vero e proprio disegno complessivo del piano di welfare aziendale, ovvero dell'insieme di politiche strutturate e iniziative *on demand* che l'impresa può adottare a beneficio dei propri dipendenti intervenendo in materia di conciliazione, di sostegno alla salute e al benessere del lavoratore, mediante iniziative di *corporate social responsibility*, ecc. Tale intervento spesso avviene anche in una logica di condivisione con altre aziende e con il territorio locale, finalizzata a coinvolgere nelle iniziative di welfare anche i soggetti economici (come accade per le convenzioni con gli esercizi commerciali per la spesa a domicilio e/o presso l'azienda, in una logica di liberazione del tempo e di conciliazione) e la popolazione locale (come nel caso degli asili nido aziendali aperti ad una quota di bambini/e che non sono figli/e di dipendenti). Le competenze necessarie afferiscono, dunque, da un lato alla conoscenza dei principi e dei modelli di welfare e alla conoscenza specifica di *best practice* di welfare aziendale, dall'altro a competenze trasversali di natura organizzativa e relazionale (anche con riferimento alle Istituzioni del territorio). Di recente istituzione anche alcuni percorsi formativi volti alla sistematizzazione di queste competenze innovative sul welfare, rivolti, come detto, ad una utenza piuttosto diversificata<sup>17</sup>, nonché l'attivazione di piattaforme di servizi ad hoc<sup>18</sup>.
- **Consulente finanziario e assicurativo per il welfare integrativo.** Anche se le figure dei tecnici delle attività finanziarie e assicurative non sono certamente nuove, queste professionalità possono essere annoverate tra quelle con competenze innovative, in primo luogo per la continua necessità di aggiornamento di queste figure rispetto ai nuovi prodotti sul mercato, che ha portato a superare un focus esclusivo su tipologie di prodotto di previdenza e gestione dei rischi e di risparmio più tradizionali (pensioni integrative, polizze vita e assicurazioni sanitarie, ecc.) e ad estendere il proprio ambito di azione anche a forme di voucher di assistenza e di servizio. In questo senso, oltre a una conoscenza dei nuovi prodotti, sono richieste a questi professionisti competenze nuove legate al fatto che i soggetti di riferimento sono venuti a modificarsi,

<sup>17</sup>A titolo di esempio, si rimanda ai seguenti link:

[http://scuolaaltaformazione.fondazionestudi.it/CORSO\\_WELFARE\\_AZIENDALE.HTML](http://scuolaaltaformazione.fondazionestudi.it/CORSO_WELFARE_AZIENDALE.HTML),

<https://www.infojobs.it/milano/corso-di-formazione-esperto-welfare-aziendale/of-i5f4f9834fd48f2a3e8a392505d41ca&applicationOrigin=Corporativas-PC>.

<sup>18</sup> Si cfr. a titolo esemplificativo, <https://easywelfare.com/i-servizi-offerti/>.

coinvolgendo non soltanto prioritariamente le famiglie, ma anche il mercato privato (in particolare le aziende, nell'ottica del welfare aziendale già vista in precedenza mediante la proposta di pacchetti di welfare aziendale) e le Istituzioni nella misura in cui una nuova via potrebbe essere rappresentata in futuro proprio dalla veicolazione di prodotti e servizi mediante accordi di natura istituzionale.

## 2.3 Il punto di vista degli stakeholder

L'indagine di campo ha permesso di focalizzare meglio le principali caratteristiche del settore dei servizi sanitari e sociali, con riferimento ai mutamenti in atto e alle conseguenti ricadute in termini di fabbisogni professionali, evidenziando in particolare la forte integrazione tra l'ambito sanitario e quello socio-assistenziale, di fatto collocati oggi su un *continuum*.

In particolare, gli intervistati hanno suggerito interessanti riflessioni in relazione alle attuali dinamiche del settore socio-sanitario, per il quale si rileva una preoccupante triviaricazione, un *mismatch* tra bisogno, offerta e copertura pubblica. Le ipotesi di crescita di questo settore sono intrinsecamente correlate con la capacità di armonizzare vettori al momento decisamente disallineati: le scelte effettuate da parte del sistema universitario, non sempre rispondenti alla effettiva domanda di figure professionali; il mercato, rappresentato dai bisogni del cittadino, che assumono dimensioni sempre più ampie per quanto sempre più spesso rivolti ad un unico erogatore; infine, il sistema sanitario, che sempre più effettua scelte governate da una necessità di contenimento della spesa.

Questo disallineamento si colloca in un contesto caratterizzato da alcuni driver di cambiamento riconosciuti dalla maggior parte degli intervistati. Il settore evidenzia innanzitutto la presenza di una **clinica sempre più specializzata** e concentrata in poche unità operative. Molte delle funzioni cliniche sono oggi state sostituite in conseguenza dell'avvento di macchinari sempre più sofisticati. Emerge con peso progressivamente maggiore la necessità di aiutare il paziente, sempre meno acuto e sempre più cronico, ad attraversare i diversi *setting* assistenziali e ricomporre la filiera. Contestualmente, si stanno diffondendo modelli organizzativi che vedono l'abbandono da parte dei medici di funzioni organizzative per funzioni cliniche caratterizzate da una sempre più elevata specializzazione e, allo stesso tempo, richiedono anche figure capaci di gestire le strutture ospedaliere e socio-assistenziali unendo alla conoscenza specializzata del sistema sanitario e sociale quella degli strumenti di economia aziendale e management (per un maggiore dettaglio si rimanda alla scheda sulla figura innovativa del **Manager di struttura complessa** in *Allegato*).

Nel quadro che è emerso dall'analisi di campo, **le ricadute in termini di fabbisogni professionali emergenti sono riconducibili al *transitional care*; sono, pertanto considerate indispensabili e innovative figure come quella del Case manager e del Care manager**, figure fondamentalmente legate al *processo ricompositivo* piuttosto che erogativo. L'esigenza è formare profili professionali che sappiano lavorare in una logica di complessità, in grado di muoversi in un contesto interdisciplinare; professionisti che abbiano sviluppato una rilevante flessibilità mentale e capacità di leggere insieme più prospettive, nel tentativo di trovare una sintesi che possa garantire il valore aggiunto e la sostenibilità del sistema. Per armonizzare il *mismatch* rilevato da parte degli intervistati, l'innovatività può essere individuata nell'opportunità di sviluppare competenze nuove in figure professionali tradizionali, di far ricoprire le funzioni legate al *transitional care*, riconoscibili nel processo ricompositivo e non tanto erogativo, a personale sanitario, ancorché non medico.

In assonanza con quanto rilevato nell'analisi desk, **tra le figure professionali considerate innovative e in forte crescita emerse dagli intervistati si annovera, in particolare, il Case manager.** Da alcune interviste e dal confronto all'interno dei focus group emerge, però, che i mutamenti in atto rendono necessario un ripensamento di questa figura: se fino ad ora questo ruolo è stato rivestito prevalentemente dal personale medico, la crescente iperspecializzazione di quest'ultima classe di professionisti potrebbe far emergere l'opportunità di traslare questa funzione su altre figure sanitarie, come ad esempio gli infermieri, consentendo di rilevare un importante fabbisogno formativo di questi ultimi in questa direzione. Si tratta di personale che dovrebbe poter contare su una formazione precipua in termini di competenze relazionali, oltre che inerente lo sviluppo della capacità di dialogare con le diverse professionalità ed i diversi saperi specialisti chiamati in gioco per rispondere al bisogno del paziente integrandoli efficacemente. Siamo, peraltro, di fronte ad un paziente in forte mutazione in seguito ai cambiamenti rappresentati dall'avvento delle ICT (come meglio dettagliato nel cap. 4 riferito all'ambito dell'Informatica, digitalizzazione ed e-health). Questa ipotesi di nuova linfa da dare a figure professionali tradizionali e codificate andrebbe anche incontro non solo alle esigenze di contenimento della spesa che caratterizzano il sistema sanitario nazionale, contribuendo a ridurre la triviaricazione riportata precedentemente, ma incontrerebbe anche la possibilità di inserirsi in percorsi e strutture formative rivolte al personale infermieristico, considerate dagli intervistati già pronte a fornire questo tipo di specializzazione.

Rilevante, peraltro, come dall'analisi di campo (sia in alcune interviste, sia nel corso del confronto nel focus group) che, per quanto le figure del Case e del Care manager sembrino in teoria già molto diffuse (e, pertanto, apparentemente non così innovative), risulta, invece, ancora molto difficile poter riscontrare sul campo figure adeguatamente formate e competenti per rivestire questo ruolo a tutti gli effetti, anche in ragione della scarsità di percorsi di formazione formale in merito.<sup>19</sup>

A questo proposito gli stakeholder coinvolti nell'indagine hanno sottolineato come il necessario ripensamento delle figure professionali tradizionali, come gli infermieri, derivi anche dal cambiamento rilevabile in termini di approccio al tema dell'intervento sanitario, per il quale l'indagine di campo ha evidenziato un auspicato spostamento sul territorio, in una dimensione di proazione. Alcuni intervistati hanno, infatti, sottolineato posto l'accento sulla **necessità di sviluppo del paradigma di intervento sanitario in termini preventivi, nella modifica complessiva dello schema di intervento della attuale medicina di attesa.** A più voci è stato inoltre evidenziato come, ancora una volta, in un contesto di questo tipo, **lo sviluppo delle ICT possa effettivamente portare un significativo valore aggiunto,** a conferma di quanto rilevato nell'analisi desk: il professionista può essere affiancato dalla tecnologia disponibile, pur senza essere sostituito nel suo intervento, diventando in questo modo sempre più efficace nella sua azione, che sempre più deve essere radicata nel territorio e, su questo versante, l'apporto rappresentato dalla tecnologia è di indubbia rilevanza, così come la necessità per i professionisti di sviluppare non solo competenze nuove legate all'utilizzo delle tecnologie, ma anche funzionali ad un accompagnamento del paziente nella fruizione delle stesse. Su questi aspetti, interessanti osservazioni sono emerse con riferimento al tema della silver economy, per il quale si rimanda più specificatamente al capitolo 6.

Inevitabili ripercussioni conseguono a livello di fabbisogni formativi emergenti. In una logica di territorializzazione della sanità diventano, infatti, indispensabili ancora una volta

---

<sup>19</sup> È il caso, a titolo di esempio, del progetto di ricerca "Smart Health 2.0 Education" in Regione Puglia che ha formato case e care manager in relazione a una attività di Telemonitoraggio Dialisi Domiciliare o del Master in Case management geriatrico dell'Ospedale S. Andrea di Roma, in collaborazione con l'Università degli Studi La Sapienza di Roma.

competenze relative al *transitional care*, che consentano di prendere in carico il paziente a 360°, in una visione di insieme, considerandolo all'interno del suo nucleo familiare, nei confronti del quale l'operatore deve essere sempre più in grado di adottare un approccio educativo complessivo e una capacità di lettura del contesto al fine di poter definire il percorso socio-sanitario-assistenziale più adeguato, guidando il paziente nei meandri dei vari settori specialistici. Ciò sembra essere un efficace veicolo di valorizzazione del territorio, presso il quale dovrebbero poter essere reperite più adeguatamente anche le cure primarie in un sistema sinergico con il versante socio-assistenziale, che peraltro, come già accennato, può fare leva su uno sviluppo tecnologico dalle innumerevoli potenzialità.

Una figura professionale di particolare rilievo evidenziata in questa fase dagli intervistati è stata senza dubbio quella dell'**infermiere di famiglia**, per il quale si rimanda a quanto riportato nella specifica scheda presente nell'*Allegato – Schede sulle figure professionali innovative*.

L'analisi di campo ha anche messo in luce una forte esigenza di rinnovamento delle figure esistenti già operanti in ambito socio-sanitario, con la necessità di formare<sup>20</sup> ulteriormente gli **operatori socio-sanitari**, gli **infermieri** e le **assistenti familiari/badanti** in funzione della evoluzione dei loro assistiti e della necessità di affrontare bisogni sempre più cronici e complessi, in modo da consentire loro il passaggio dalla semplice assistenza tutelare alla capacità di affrontare problemi connessi alla compresenza di patologie multiple nell'anziano assistito e della possibile presenza di problemi cognitivi (demenze, morbo di Alzheimer, etc.). In aggiunta a questa formazione specifica, risulta senza dubbio utile anche il possesso da parte di queste figure di competenze trasversali, *in primis* competenze relazionali e di orientamento nella rete dei servizi.

Oltre a formare questi operatori ai nuovi bisogni, a fronte di una presa in carico che sta diventando sempre più complessa e di una elevata diffusione di situazioni caratterizzate da carenze organizzative e strutturali sembra anche opportuno supportare psicologicamente gli operatori, (ma anche i familiari spesso lasciati soli nel ruolo di *care giver*). Sembra, in questo senso utile potenziare l'attività degli **psicologi**, sia in qualità di esperti nella prevenzione del *burn out* degli operatori e dei familiari, sia in qualità di esperti nella supervisione delle équipes multiprofessionali che lavorano nell'assistenza.

Altri profili esistenti che sembrerebbe opportuno potenziare/riformulare sono quello dei **bioeticisti**, che potrebbero trovare un ruolo sempre maggiore all'interno delle équipes multiprofessionali incaricate dell'assistenza (sia nel lavoro di routine che nella formazione degli operatori) in ragione della crescente importanza assunta dal tema delle decisioni di fine vita in conseguenza dell'aumento della cronicità delle malattie, e quello dei **sociologi/esperti di organizzazione**, nella misura in cui, per la progettazione delle reti di assistenza, occorreranno esperti con competenze nella formulazione e realizzazione delle connessioni necessarie al funzionamento tra i nodi della rete, che si affianchino agli operatori professionali (i clinici, gli infermieri, gli assistenti sociali).

Un profilo di alto livello che risulta particolarmente coerente con il nuovo paradigma dell'e-health risulta, inoltre, quello del **bioingegnere o ingegnere biomedico** (cfr. scheda in *Allegato*), la cui preparazione accademica unisce le competenze di base dell'ingegneria (elettronica, informatica, materiali, ecc.) con competenze di carattere medico

---

<sup>20</sup> In questo senso, ulteriori spazi si aprono per figure di erogazione della formazione, con particolare riferimento ai seguenti profili professionali: **Formatori** di badanti e di Operatori socio sanitari e di care giver (anche quando si tratta di familiari); **Insegnanti di lingua italiana** per gli operatori stranieri che lavorano nei servizi sanitari e socio-sanitari del Paese; **Formatori esperti di multiculturalità** per formare gli operatori dell'assistenza nella relazione con utenti di provenienza diversa.

(modellistica del corpo umano) necessarie per potersi interfacciare con il personale sanitario, oltre all'utilizzo di tutte le tecnologie per studiare e/o curare il corpo umano.

Un profondo ripensamento sembra, inoltre, interessare la figura tradizionale del **medico** che, nel caso in cui abbia scelto la carriera clinica anziché quella gestionale, soprattutto quando si trovi a trattare con persone anziane destinate alla non autosufficienza e alle malattie croniche dovrà occuparsi non soltanto della guarigione della malattia, bensì essere in grado di curare, con un orientamento alla gestione della malattia intesa come controllo dei sintomi e del comfort, con competenze nuove anche rispetto alla comunicazione con il paziente e la sua famiglia e alla pianificazione anticipata delle cure.

L'indagine di campo ha anche evidenziato il ruolo delle ICT e dei nuovi fabbisogni formativi che si delineano: in particolare, a fianco della necessaria acquisizione e/o aggiornamento di competenze digitali che deve riguardare il personale sanitario nel suo complesso (oltre che i pazienti stessi), si delineano anche figure professionali molto innovative che veicolano competenze "ibride", in un continuum della tecnologia a servizio della cura. La necessità sembra essere quella di figure in grado di ridisegnare il servizio socio-sanitario per sfruttare a pieno le nuove tecnologie. Non si tratta, in questo caso, di sviluppatori di tecnologie, ma di professionalità in grado di trasformarle in servizi sanitari ad elevato valore aggiunto. Il riferimento è, in questo caso, alla **figura innovativa del Welfare Platform Designer** per un approfondimento della quale si rimanda a quanto riportato nella specifica scheda presente nell'*Allegato*.

Nel panorama appena delineato **non risulta più adeguato né opportuno mantenere una separazione netta tra l'ambito socio-sanitario e quello socio-assistenziale**, a conferma di quanto emerso nel corso dell'analisi desk. Si tratta, infatti, di **due realtà in progressiva, continua e, anche a parere degli intervistati e dei partecipanti ai focus group, necessaria contaminazione reciproca**.

**L'ambito socio-assistenziale mostra diversi segnali di crescita, in particolare per ciò che riguarda l'offerta di lavoro, poiché sempre più famiglie hanno bisogno di supporto per la cura dei propri anziani.** Si tratta di un settore che si caratterizza oggi per la forte presenza di lavoro nero e di lavoro non professionalizzante, svolto frequentemente da caregiver informali: se venissero attuate politiche di emersione, non solo del lavoro irregolare ma anche del lavoro intra-familiare, potrebbe essere un settore ulteriormente in crescita.

Dall'indagine di campo emerge che non appaiono necessarie figure professionali del tutto nuove nell'ambito socio-assistenziale, ma che, più in generale, le esigenze di cura debbano essere supportate da figure che abbiano anche competenze di tipo organizzativo e gestionale: ad esempio, per il coordinamento dei vari servizi di cui una persona anziana può avere necessità (gestione dell'assistente familiare, i rapporti con il medico di base o con eventuali specialisti, terapisti ecc.). **Servono, dunque, figure come quelle del Care Manager, in grado di supportare l'anziano e la sua famiglia in tutto il percorso assistenziale.**

Anche rispetto alle specifiche esigenze di assistenza delle persone disabili emerge la necessità di competenze nuove per profili tradizionali, (quali ad esempio operatori socio-sanitari, terapisti, animatori delle case di riposo, ecc.), *in primis* competenze di tipo informatico che consentano di sfruttare al meglio le potenzialità offerte oggi dalle nuove tecnologie per l'assistenza di persone disabili o di anziani non autosufficienti.

Più in generale, le competenze tecnologiche e digitali sono ritenute ormai indispensabili per molti profili professionali tradizionali, non solo perché queste conoscenze possono consentire di raggiungere migliori risultati nell'assistenza (come nel caso di anziani e disabili), ma anche perché sono sempre più diffuse le problematiche, soprattutto tra i giovani, dovute all'utilizzo spesso errato della tecnologia, che necessitano di interventi da parte di professionisti della white economy che abbiano una conoscenza approfondita degli

strumenti che possono generare tali problematiche (come, ad esempio, nel caso del cyber bullismo o del disturbi dell'attenzione per ragazzi che passano troppo tempo davanti a dispositivi informatici).

Sempre con attenzione al mondo delle tecnologie digitali, dall'indagine di campo è emersa anche una **nuova figura professionale**, quella del **Facilitatore Digitale** (per il quale si rimanda alla specifica scheda presente nell'*Allegato – Schede sulle figure professionali innovative*), che offre servizi di supporto ai cittadini per l'utilizzo delle nuove tecnologie<sup>21</sup>, sia per coloro che non hanno accesso alle tecnologie di base (PC, Internet, ecc.), sia per coloro che vogliono migliorare le proprie conoscenze digitali (servizi professionali). A differenza dei professionisti del digitale è una figura che presenta anche competenze di tipo sociale, che gli consentono di relazionarsi con diverse tipologie di utenti: anziani, disabili, bambini, persone in situazioni di svantaggio, ecc.

Nell'ambito dei servizi sociali, a fronte dell'ampliamento di fasce di popolazione soggette ad un progressivo impoverimento generato dalla crisi economica, dalla perdita di lavoro e di altre situazioni di difficoltà economica in cui sempre più frequentemente si possono trovare le famiglie, è stato individuato un **altro profilo innovativo, quello dell'Educatore finanziario** (cfr. *Allegato – Schede sulle figure professionali innovative*). E' un professionista che si occupa di guidare le persone e le famiglie in un processo che consenta loro di maturare le scelte più opportune e sostenibili per tutelare il proprio presente e garantirsi un futuro sereno mediante percorsi di alfabetizzazione alla gestione delle risorse economiche. Sempre più frequentemente è utilizzato dalle amministrazioni, in particolare i Comuni, come figura di accompagnamento per i beneficiari di contributi economici e/o di microcredito<sup>22</sup>. L'indagine di campo ha, infine, confermato la necessità di **rinnovamento di alcune figure esistenti**, in ragione dei cambiamenti in atto nella direzione delle crescente importanza del welfare privato in un'ottica integrativa e sussidiaria, come nel caso del **consulente finanziario e assicurativo per il welfare integrato** e dell' **esperto di welfare aziendale**.

### 3 Biotecnologie e bioscienze e industria farmaceutica

L'industria farmaceutica è il comparto che comprende le attività relative alla ricerca, produzione e vendita di sostanze farmacologicamente attive, di formulazioni farmaceutiche per uso umano e veterinario, di prodotti diagnostici, di vaccini. In altri termini, la *value chain* dell'industria farmaceutica è costituita dalle fasi di ricerca e sviluppo,

---

<sup>21</sup> Alcune esperienze in atto, come quella del progetto Pane e Internet della Regione Emilia Romagna, rappresentano chiaramente le opportunità sia occupazionali, sia formative di questa figura innovativa (<http://www.paneeinternet.it/public/index>). Altro progetto esemplificativo a cui fare riferimento è rappresentato da ABC Digitale di Next generation (<http://fondazioneedelmonte.it/progetti/sociale/abc-digitale-bambini-sempre-piu-tecnologici>). Si riscontra, infine, la presenza di alcuni percorsi formativi, tra cui a titolo di esempio i seguenti: [http://www.cosp.unimi.it/offerta\\_didattica/F9X.htm](http://www.cosp.unimi.it/offerta_didattica/F9X.htm) e <http://web.uniud.it/didattica/facolta/scienze/scienze-e-tecnologie-multimediali/>.

<sup>22</sup> Il Comune di Bologna attraverso l'ASP Città di Bologna ha attivato concessioni di microcredito per la persona e per la casa a cui si accompagnano percorsi di Money Tutoring, finalizzati alla prevenzione del disagio e alla messa in atto di comportamenti virtuosi nella gestione del bilancio familiare (<http://www.aspbologna.it/index.php/inclusione-sociale/1625-microcredito-per-sostenere-gli-individui-e-le-famiglie-delle-nuove-fasce-deboli>). E' presente una associazione specifica, l'Associazione Italiana Educatori Finanziari - AIEF (<http://aief.eu/la-figura-professionale/>). Sono presenti percorsi formativi per diventare Educatore finanziario, come, a titolo esemplificativo quello proposto dal Comune di Milano, cofinanziata dalla Fondazione Cariplo ([http://uni.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3948%3Apercorso-formativo-gratuito-per-diventare-educatore-finanziario-di-qualita&catid=171&Itemid=2612](http://uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3948%3Apercorso-formativo-gratuito-per-diventare-educatore-finanziario-di-qualita&catid=171&Itemid=2612)).

produzione, marketing, distribuzione e vendite, permettendo di trasformare l'investimento iniziale in un nuovo farmaco usufruibile dai consumatori finali (Cerutti et al.).

L'industria farmaceutica rappresenta una risorsa strategica per l'Italia oltre che per la Ricerca e Sviluppo anche per la sua attività manifatturiera: l'Italia è seconda in Europa per valore della produzione (oltre 30 miliardi di euro nel 2015), con il 73% di export e una progressiva crescita della quota di mercato mondiale (+1,1% tra il 2011 e il 2013) (Farmindustria, 2016; Bain & Company, 2014). A differenza di altri settori, il cui *footprint* produttivo si è spostato o si sposterà verso paesi emergenti, l'industria farmaceutica può rappresentare un asset strategico per l'Italia (Bain & Company, 2014): per la rilevanza per l'economia e in quanto meno soggetta alla competizione dei paesi a basso costo di produzione. La componente manifatturiera nel farmaceutico si caratterizza per: l'elevato contenuto tecnologico; la forte (e crescente) propensione all'export; la capacità di attrarre investimenti esteri; la qualità delle risorse umane e della capacità produttiva; minore propensione alla delocalizzazione verso paesi emergenti. L'attività manifatturiera farmaceutica è in larga parte realizzata da aziende – a capitale estero o italiano – molto internazionalizzate, con una presenza importante anche di PMI. Si caratterizza per una presenza significativa di produzioni di farmaci cosiddetti maturi<sup>23</sup>. Il trend di crescita, accelerato nel corso degli ultimi anni, è stato prevalentemente determinato dalla riorganizzazione degli assetti produttivi delle multinazionali (di cui l'Italia ha beneficiato) e dal processo di internazionalizzazione delle principali aziende italiane.

### 3.1 Fattori di cambiamento

La domanda dell'industria farmaceutica è influenzata essenzialmente dallo sviluppo del benessere, dall'invecchiamento demografico e dal progresso medico-tecnologico. Nei paesi occidentali industrializzati la spesa pubblica sanitaria incide fortemente sulla domanda di medicinali. Pur trattandosi di un settore piuttosto aciclico in termini congiunturali, le lunghe fasi recessive con ripercussioni sulle finanze pubbliche hanno un impatto molto negativo sui prezzi. Nei mercati emergenti, il miglioramento del potere d'acquisto e dei sistemi sanitari consente l'accesso ai medicinali a sempre più persone. Gli effetti sulla domanda dell'invecchiamento demografico e del progresso tecnologico sono complessi e talvolta si intensificano reciprocamente: più invecchia la popolazione, anche grazie al progresso medico, più aumentano le persone afflitte da malattie croniche. Nel contempo, il rapido progresso tecnologico apre anche in questi campi sempre nuove possibilità di diagnosi e trattamento farmacologico sempre più personalizzate. Il mercato dei prodotti farmaceutici è altamente specializzato e contraddistinto da un orientamento globale.

In Italia, dove all'interno dell'industria farmaceutica le competenze e la qualità sono riconosciute dal mercato globale, gli investimenti più recenti negli stabilimenti italiani devono ancora generare il loro pieno ritorno, si è sviluppata una specifica capacità di gestire produzioni complesse, si registra una posizione di consolidata leadership in specifiche tipologie di produzioni e, in più casi, le aziende hanno investito in tecnologie produttive avanzate (quali il biotech) e continuano a sviluppare anche le produzioni più tradizionali di farmaci maturi. Alcune possibili opportunità sono rappresentate (Bain & Company, 2014):

- dal processo di internazionalizzazione delle aziende farmaceutiche italiane di minori dimensioni, con conseguenti possibili ricadute sulle produzioni realizzate sul territorio nazionale;

---

<sup>23</sup> Prodotti a Brand ma con patent ormai scaduto e soggetti quindi a competizione con i generici.

- dall'ulteriore sviluppo e rafforzamento del *Contract Manufacturing*;
- dall'ulteriore integrazione lungo la *value chain*, con lo sviluppo di competenze distintive nell'innovazione delle tecnologie di *delivery* che ricopriranno un ruolo sempre più strategico sia nello sviluppo di farmaci innovativi, sia nella gestione del ciclo di vita di farmaci tradizionali;
- dal *trend* di forte crescita dei prodotti innovativi (es. biotech), dove l'Italia può svolgere un ruolo importante, considerando anche i progressi ottenuti nel corso degli ultimi anni: il peso dei prodotti innovativi è cresciuto da circa il 15% sul totale valore della produzione nel 2008 a circa il 25% nel 2013.

## 3.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali

Il settore farmaceutico è in continua evoluzione in quanto il bisogno di nuovi farmaci e di nuove terapie si evolve costantemente. Ciò implica, da parte delle imprese farmaceutiche, la necessità di rafforzare l'innovazione e la sostenibilità dei loro processi aziendali, una crescente domanda di requisiti di sicurezza, qualità ed efficacia dei prodotti, e la costante scoperta di cure e terapie per malattie rare o emergenti. Non di meno, le attività delle società farmaceutiche sono soggette ad una serie di norme e regolamentazioni in materia di sperimentazione, brevettazione e commercializzazione. Le società farmaceutiche o biofarmaceutiche svolgono attività di ricerca e sviluppo, produzione, vendita e marketing sia che producano per proprio conto che per conto terzi. Possono lavorare su farmaci di marca, generici o biosimilari o su dispositivi medici. I dosaggi dei loro prodotti variano in modo significativo da solidi (compresse, capsule) a liquidi, da pomate a creme, ecc. e possono comprendere sostanze stupefacenti e farmaci sperimentali. Il tipo di molecole con cui lavorano possono includere sia piccole e grandi molecole sia vaccini. Trattandosi di un mercato di riferimento così ampio e diversificato, l'industria farmaceutica si avvale di una vasta gamma di competenze specialistiche su un ampio numero di discipline scientifiche e commerciali, quali ad esempio:

- Questioni regolamentari
- Controllo di qualità
- Ricerca e Sviluppo
- Bioinformatica
- Ingegneria
- Analisi sui consumatori
- Ricerca clinica
- Vendite e marketing.

In questo contesto si possono individuare alcune figure professionali sia innovative che con competenze innovative (Cerutti et al.).

### 3.2.1 Le figure professionali innovative

- **Patient Advocacy Manager (PAM) o Advocate:** la figura all'interno dell'azienda farmaceutica che si occupa di aiutare i pazienti, attraverso un approccio di gestione integrato dei vari casi, a riconoscere e superare le barriere alle cure, ma anche per la comunicazione e l'elaborazione di richieste ai e con i fornitori di assistenza sanitaria. Il Patient Advocacy Manager lavora sia con i fornitori di assistenza sanitaria (medici, terapisti, tecnici, compagnie di assicurazione, etc.), sia con il paziente. Il PAM può aiutare a coordinare il flusso di informazioni per migliorare il processo decisionale e aumentare la fiducia del paziente nel processo di cura. Inoltre, l'Advocate resta in

allerta per qualsiasi forma di discriminazione che potrebbe essere collegata alla diagnosi del paziente, al sesso o all'etnia.

- **Regional Affair Manager (RAM).** Professionista che svolge una funzione strategica di mediazione tra azienda farmaceutica ed istituzioni. Normalmente si tratta di personale interno all'azienda che ha precedentemente lavorato nel settore vendite come informatore, area manager oppure, in qualche caso, Key Account Manager. Il background dei RAM è di norma scientifico, con un training apposito per quanto concerne il marketing, la conoscenza delle normative e delle dinamiche istituzionali. Le progettualità che possono, quindi, scaturire come risultato di una attività di Regional Affair Management possono comprendere corsi di aggiornamento ai funzionari pubblici, iniziative focalizzate sui farmaci (monitoraggio della percentuale d'utilizzo e della spesa per alcuni di essi), sino ad arrivare a vasti progetti di prevenzione e/o educazione dei pazienti.

### 3.2.2 Le figure professionali con competenze innovative

- **Informatore scientifico del farmaco.** L'introduzione di un nuovo modello di business e di un nuovo e rivoluzionario approccio alla comunicazione con la classe medica ha portato a sperimentare anche nuovi modelli di informazione scientifica del farmaco quali:
  - il *phone detailing*, che offre alle aziende farmaceutiche l'opportunità di attuare un cambiamento per raggiungere i professionisti fornendo un'alternativa alla visita da parte dell'ISF o un supporto alla stessa e consente ai Manager di implementare un Marketing Plan finalizzato alla creazione di un'interfaccia concreta con ogni singolo medico eliminando le spese improduttive.
  - l'*e-detailing*, che è un modello di comunicazione con il medico su canale web. L'attività di informazione viene in questo caso svolta esclusivamente o prevalentemente su web e raggiunge il target medico con le opportunità insite nel canale. Offre la possibilità di segmentare la comunicazione, di personalizzare la stessa *one-to-one*, di analizzare il comportamento ed il gradimento del medico, di disporre di dati analitici sulle pagine visitate, il tempo di permanenza, ed altro. Il modello classico di e-detailing è basato su tre attività coordinate: invitation, sito di servizio, link al prodotto.
  - la *Contract Sales Organization (CSO)*, che è una società farmaceutica che realizza, per conto di aziende terze (farmaceutiche o produttrici di medical device, integratori, etc.), l'attività di informazione scientifica del farmaco ad operatori sanitari, in linea con le leggi e le normative vigenti.

### 3.3 Il punto di vista degli stakeholder

**Il confine tra il concetto di salute e quello di benessere del paziente è sempre più sfumato e le aziende del settore delle Biotecnologie e bioscienze e industria farmaceutica, impegnate in costanti attività di innovazione, ricerca e sviluppo, stanno raggiungendo importanti risultati tecnologici anche per lo sviluppo di prodotti finalizzati al benessere della persona, coinvolgendo in questo processo talvolta anche il settore della chimica** (le cosiddette "Biotecnologie Bianche" riferite alla macro-area della chimica fine, biomolecole e biomateriali). Nell'ambito delle Bioscienze e delle biotecnologie diverse traiettorie di sviluppo stanno interessando il settore, ad esempio nei Distretti tecnologici e

Cluster regionali<sup>24</sup>, con specifiche aree di specializzazione nel Biomedicale e nella Diagnostica, nella Genetica e Genomica, nello Sviluppo di Farmaci, nella Nutraceutica e Cosmeceutica<sup>25</sup>.

In particolare, **quello della Nutraceutica (dalla fusione di nutrizione e farmaceutica) è un settore fortemente in crescita**, impegnato nello sviluppo/produzione/commercializzazione di prodotti nutraceutici che possono avere un'azione benefica e curativa, utilizzati come soluzione terapeutica e di prevenzione di specifiche patologie. In questo ambito è stata individuata la **figura innovativa dell'Esperto in Scienze Nutraceutiche** (si rimanda alla specifica scheda presente nell'*Allegato*), anche alla luce dell'attivazione di specifici percorsi universitari (corsi triennali, magistrali e master da parte di alcuni Atenei italiani<sup>26</sup>), ma anche dell'attenzione che percorsi formativi non universitari nel campo delle biotecnologie – come gli Istituti Tecnici Superiori per le Nuove Tecnologie per la Vita<sup>27</sup> – pongono al settore della nutraceutica, anche su sollecitazione del mondo industriale. L'esperto è in grado di utilizzare le proprietà curative di principi naturali contenuti negli alimenti andando oltre la semplice alimentazione, per un uso preventivo ma anche terapeutico degli alimenti. Ha conoscenze e competenze multidisciplinari che gli consentono di operare in differenti ambiti di attività con una pluralità di possibili percorsi di carriera e può svolgere attività di informazione e consulenza presso farmacie, parafarmacie, erboristerie e strutture sanitarie, oltre che attività professionale presso strutture di ricerca e salutistiche (palestre, centri benessere e termali, centri sportivi), informazione ai medici.

Nelle altre aree di specializzazione si registra un forte sviluppo tecnologico di tipo strumentale che richiede competenze di tipo tecnico acquisite in percorsi universitari (ingegneri, informatici, biotecnologi, biochimici, bioinformatici, ecc.). Tale livello di maturità delle tecnologie porterà verosimilmente, nei tempi medio-lunghi della ricerca, allo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi servizi che potrebbero anche essere oggetto di commercializzazione. In questa ottica di sviluppo sono e saranno sempre più richieste anche alle figure tradizionali (ingegneri, biotecnologi, bioinformatici, ecc.) competenze nuove, più legate allo sviluppo imprenditoriale ed industriale quali conoscenze della normativa<sup>28</sup>, strumenti e metodi di valorizzazione e protezione dell'innovazione e delle tecnologie, conoscenze di tipo economico aziendale, ma anche competenze di tipo trasversale di carattere comunicativo e relazionale che si affiancano a competenze specialistiche di tipo tecnico, poiché il contesto in cui si opera ha sempre più connessioni con altri settori della white economy per cui è necessaria sempre più una visione ampia e globale dei processi. A titolo esemplificativo, si rimanda al processo di innovazione in atto

---

<sup>24</sup> Si rimanda, a titolo esemplificativo, alle esperienze dei Distretti tecnologici della Regione Sardegna (Sardinia Biomed Cluster: <http://www.sardegnacluster.it/index.php?xsl=376&s=13&v=9&c=6064&nc=1>) e della Regione Friuli Venezia Giulia (<http://www.cbm.fvg.it>).

<sup>25</sup> In assenza di una definizione univoca o di una normativa specifica di riferimento, allo stato attuale utilizzando il termine cosmeceutica ci si riferisce a prodotti cosmetici che, pur non potendosi assimilare ad un farmaco (e non essendo, quindi, propriamente curativi), contengono principi attivi capaci di agire in profondità ed avere un impatto positivo a sostegno del benessere della persona.

<sup>26</sup> Università degli Studi di Napoli Federico II: <https://www.unina.it/-/5939303-a-farmacia-nuovo-corso-di-laurea-in-scienze-nutraceutiche>; Università di Pisa: [http://www.farm.unipi.it/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=193&Itemid=426](http://www.farm.unipi.it/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=193&Itemid=426); Università di Bologna: <http://www.unibo.it/it/didattica/master/2015-2016/nutraceutici-fitoterapici-ed-integratori-alimentari-cod-9961>.

<sup>27</sup> ITS per le Nuove Tecnologie della Vita (Bergamo): <http://www.fondazionebiotecnologie.it>; ITS per le Nuove Tecnologie della Vita (Roma): <http://www.fondazioneits-ntv.it>.

<sup>28</sup> Ciò si verifica, in particolare, con riferimento all'ambito farmaceutico, in cui non è possibile svolgere attività di ricerca clinica o industriale senza una conoscenza approfondita del contesto normativo.

nel Distretto della Regione Sardegna dove l'utilizzo dei dati genetici, medici, ambientali e sanitari si sta attuando in un'ottica di ampliamento dei servizi dalla cura alla prevenzione, con applicazioni sia di tipo diagnostico che di tipo curativo medico, con il supporto dell'agenzia regionale Sardegna Ricerche per l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali nel mondo del digitale e del settore delle applicazioni tecnologiche per la salute, che offrono nuove opportunità di lavoro a figure che prima trovavano occupazione soltanto nel mondo della ricerca (università e centri di ricerca).

**Nell'ambito farmaceutico, invece, negli ultimi anni la tendenza è stata quella di un generale ripensamento delle organizzazioni**, in particolare delle grandi aziende, molto concentrate sulla qualità del prodotto e meno attente alle relazioni con l'esterno ed in particolare con il paziente. Si tratta di un settore a forte innovazione tecnologica, in cui il tempo che intercorre tra l'attività di ricerca e il momento in cui il paziente può usufruire del farmaco è sempre più stretto. Questo processo richiede da un lato di specializzare maggiormente alcune funzioni e di acquisire o formare nuove competenze per ruoli che operano, ad esempio, nel *market access*<sup>29</sup>. In questo senso le professioni più impattate da questo processo sono quelle di *customer facing*, come l'informatore scientifico, ruolo che si sta già modificando ma che necessita di ulteriori cambiamenti poiché non è più portatore di pura conoscenza scientifica legata al principio attivo prodotto ma al quale, al contrario, viene sempre più richiesta una conoscenza delle dinamiche in cui opera il medico nel decidere una terapia, al fine di diventare un partner di alto livello scientifico che possa fornire una consulenza più ampia al medico stesso.

In questo processo le **nuove figure emerse** sono quelle del Patient Advocacy Manager e del Regional Affair Manager (per le quali si rimanda alle specifiche schede presenti nell'*Allegato*), particolarmente innovative per il contesto italiano, anche se meno innovative per le aziende multinazionali anglosassoni in cui queste figure sono nate e si sono radicate. Sono ruoli che vengono sviluppati all'interno delle aziende attraverso percorsi di acquisizione di competenze interne.

Quella del **Patient Advocacy Manager** è una figura che in Italia si relaziona più con le associazioni dei pazienti che non direttamente con il paziente. Questo può portare a relazioni molto fruttuose e positive, ma anche a relazioni che potrebbero divenire improprie, dal momento che il confronto tra imprese e associazioni di pazienti nel nostro Paese è lasciato alla libera iniziativa, mentre servirebbe una maggiore regolamentazione al fine di evitare possibili storture nel sistema.

Un'altra figura che è in parte diffusa (in particolare nelle grandi aziende multinazionali) ma non ancora pienamente sviluppata nel contesto italiano è quella del **Regional Affair Manager**. Si tratta di una figura che proviene perlopiù dall'ambito commerciale e che, con processi di formazione interna, è preposta a svolgere attività di relazione con i *payer*<sup>30</sup>. Risulta particolarmente importante nel mondo della sanità italiana, fortemente frammentato a livello regionale, dove è necessario per l'azienda posizionarsi in risposta a quello che è il reale bisogno locale.

## 4 Informatica, digitalizzazione ed e-health

Le tecnologie ICT applicate alla sanità sono note come sanità elettronica o e-health e prevedono l'uso di tecnologie innovative di comunicazione e di informazione per migliorare

---

<sup>29</sup> Riconoscimento del valore del farmaco da parte del mercato.

<sup>30</sup> Le istituzioni che indirizzano, decidono l'immissione del prodotto in commercio, il suo prezzo, la rimborsabilità e successivamente la sua adozione a livello locale.

salute ed assistenza sanitaria (Eng, 2001). In una accezione più ampia, l'e-health comprende tutte le applicazioni dell'ICT nella vasta gamma di funzioni proprie di un sistema sanitario che riguardano medici, manager ospedalieri, infermieri, specialisti di gestione dei dati, amministratori della previdenza sociale e, naturalmente, i pazienti attraverso la prevenzione delle malattie o una migliore gestione delle stesse (Commissione Europea, 2004).

Il concetto di e-health è multidimensionale e comprende diverse discipline e ambiti di sviluppo (Di Carlo e Santarelli, 2013):

1. la domanda e l'offerta dei servizi sanitari: visite mediche, esami, prenotazioni, guardia medica, pronto soccorso;
2. l'infrastruttura tecnica e l'apparato informatico necessari all'erogazione di questi servizi;
3. l'aspetto culturale, in quanto l'uso e l'offerta dell'e-health possono aversi solo se si diffonde un'adeguata cultura digitale tra gli operatori del settore sanitario.

Gli strumenti e le soluzioni e-health adottate in Italia includono strumenti sia per le Amministrazioni e gli operatori sanitari (sistemi informativi di management) sia per i cittadini (quali, ad esempio, Fascicolo Sanitario Elettronico, sistemi digitali di prenotazione ed accesso ai referti). Inoltre, includono una vasta gamma di prestazioni di **telemedicina** (televisita, teleconsulto, telesalute, telemonitoraggio, teleassistenza, teleriabilitazione) **per il monitoraggio dello stato di salute e l'assistenza a distanza dei pazienti** (anche, ed in particolare, quelli più anziani).

L'e-health rappresenta un vero e proprio paradigma di innovazione a cui contribuiscono diverse discipline: l'informatica, la medicina, l'economia aziendale e la statistica (Buccoliero, 2013).

## 4.1 Fattori di cambiamento

La salute ed il benessere delle persone sono sempre più un importante tema di discussione a causa dei cambiamenti sociali e demografici e dell'aumento di malattie croniche, con la conseguente necessità di aumentare l'efficienza e la qualità nell'erogazione dei servizi sanitari. C'è un ampio e crescente consenso sul fatto che ogni sforzo sistematico per affrontare queste sfide richieda l'uso intensivo delle tecnologie dell'informazione per supportare i nuovi e più agili modelli di cura e di assistenza sanitaria (OECD, 2013). Questi modelli mirano a mantenere gli anziani e le persone con disabilità nelle loro case, piuttosto che nei più costosi sistemi ospedalieri o nelle case di cura, permettono di condurre una vita indipendente per un arco temporale più ampio e incoraggiano la responsabilità dell'individuo nello scegliere stili di vita più sani.

Accanto a questi nuovi modelli di cura, una visione per un "sistema di apprendimento sulla salute" sta prendendo forma, ovvero quello in cui i progressi nella scienza, informatica e cultura della salute si allineano per individuare pratiche che consentano di migliorare sia l'assistenza sanitaria che la salute dei cittadini (Grossman et al., 2011). Il raggiungimento di questa visione richiede, tuttavia, una capacità maggiore di condividere processi e di analizzare grandi flussi di dati provenienti da fonti diverse e un profondo cambiamento rispetto alle pratiche tradizionali. L'assistenza sanitaria è attualmente reattiva, episodica e focalizzata sulla malattia. La nuova assistenza sanitaria dovrà essere proattiva, preventiva e mirata sulla qualità della vita e sul benessere. L'attuale assistenza sanitaria è in ospedale e medico-centrica. I nuovi modelli intelligenti dovranno essere centrati sul paziente e gran parte della cura sarà fornita a casa e includerà una rete sociale più ampia (con la famiglia e la comunità, che contribuiranno in modo significativo alla salute e al benessere

individuale). L'attuale approccio alla diagnosi e alla cura si basa sulla formazione e sull'esperienza dei medici. I modelli più intelligenti forniranno approcci basati sempre più su diagnosi e cure personalizzate.

Naturalmente, l'adozione e l'uso diffuso dell'ICT per offrire modelli di assistenza migliori non avverrà esclusivamente sulla base dei progressi scientifici e tecnologici. Per consentire di accrescere la salute dei cittadini e migliorare l'efficacia del sistema di erogazione dei servizi sarà richiesto un giusto mix di politiche sia per gli sviluppatori che per gli utenti (pazienti, medici e sistemi di rimborso).

Una nuova sfida posta dall'avvento dell'e-health e delle tecnologie ICT è certamente rappresentata, come prima accennato brevemente, dalla raccolta e dall'utilizzo dei cosiddetti *big data* (OECD, 2013). Si prevede che saranno generati più dati su salute e benessere nei prossimi anni che in passato, dati che dovranno essere memorizzati in modo sicuro e accurato e convertiti in informazioni significative nella fase di cura ed assistenza. Fattori come l'archiviazione su computer di cartelle cliniche e amministrative, i progressi nella genomica, i nuovi strumenti diagnostici e di *medical imaging*, le tecnologie mobili e gli strumenti di localizzazione geospaziali, stanno contribuendo a questa crescita. La raccolta e l'approfondimento di questi grandi flussi eterogenei di dati contribuirà a migliorare la salute della popolazione, la prevenzione delle malattie, la qualità e la sicurezza dell'assistenza sanitaria e genererà una maggiore efficienza a livello sistemico, anche per la ricerca e l'innovazione nell'assistenza sanitaria. Database e strumenti di supporto decisionale, che si interfacciano con i record elettronici dei pazienti, saranno sempre più il principale meccanismo attraverso il quale i risultati della ricerca alimenteranno le scelte cliniche.

## 4.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali

I dati e le informazioni sulla salute sono i dati relativi alla storia medica di una persona, compresi i sintomi, le diagnosi, le procedure e gli esiti. I record di dati ed informazioni sanitarie riguardano le storie dei pazienti, risultati di laboratorio, radiografie, informazioni cliniche e annotazioni. I dati e le informazioni sulla salute di un paziente possono essere visualizzati singolarmente, per vedere come la salute del paziente è cambiata; ma possono essere viste anche come parte di grandi data-set per capire come la salute di una popolazione è cambiata e come gli interventi medici possono modificare gli esiti in termini di salute.

In questo contesto altamente innovativo si possono identificare figure professionali nuove legate alla raccolta, alla gestione e informatizzazione e al trattamento di dati sulla salute dei pazienti.

### 4.2.1 Le figure professionali innovative<sup>31</sup>

- **Professionisti dell'Health Information Management (HIM).** La gestione delle informazioni sanitarie (Health Information Management – HIM) è la pratica di acquisire, analizzare e proteggere informazioni mediche digitali e tradizionali di vitale importanza per fornire cure di qualità ai pazienti. Si tratta di una combinazione di economia, scienza, e tecnologia dell'informazione. I professionisti HIM **sono altamente qualificati all'utilizzo delle più recenti applicazioni della tecnologia di gestione delle informazioni e alla comprensione del flusso di lavoro in qualsiasi organizzazione sanitaria**, dai grandi sistemi

---

<sup>31</sup> <http://www.ahima.org/careers/healthinfo>.

ospedalieri agli studi medici privati. Essi sono di vitale importanza per la gestione quotidiana delle informazioni sulla salute dei pazienti e delle loro cartelle cliniche elettroniche. I professionisti dell'Health information management (HIM) lavorano in una varietà di differenti contesti di lavoro ed occupazionali. Essi svolgono solitamente ruoli "ponte" che collegano funzioni cliniche, operative e amministrative. Questi professionisti garantiscono la qualità delle informazioni sui pazienti e sulle cure al paziente in ogni punto del ciclo dell'assistenza sanitaria. Lavorano sulla classificazione delle malattie e delle cure mediche per assicurare che siano standardizzate per gli usi clinici, finanziari e legali nel settore sanitario. Si prendono cura dei pazienti prendendosi cura dei loro dati medici. Questi professionisti sono responsabili per la qualità, l'integrità e la protezione dei dati e delle informazioni sulla salute del paziente. Con il progresso tecnologico, il ruolo di questi professionisti cresce e questi professionisti hanno il dovere di essere aggiornati sui nuovi metodi di acquisizione e memorizzazione di dati e informazioni sanitarie e di assicurare facile accesso per via elettronica a questi dati. Il loro ruolo è importante al fine di mantenere in maniera organizzata ed accurata i dati su supporto elettronico per svolgere le attività di assistenza sanitaria quotidiana senza problemi grazie alle innovazioni tecnologiche. Tra le figure professionali innovative riconducibili all'area dell'Health Information management ci sono i **Manager dell'informazione sanitaria (Health Information Manager)** e i **Chief Medical Information Officer**.

- **Professionisti dell'Health information technology (HIT).** La tecnologia delle informazioni sanitarie (Health Information Technology - HIT) si riferisce alla gestione delle informazioni sulla salute e allo scambio di informazioni sanitarie in formato digitale. I professionisti che lavorano in HIT sono concentrati sul lato tecnico della gestione delle informazioni della salute, lavorando con **il software e l'hardware** utilizzato per gestire e memorizzare i dati del paziente. I professionisti HIT sono solitamente in possesso di un background informatico e garantiscono supporto ai sistemi di gestione di dati ed informazioni utilizzati dai professionisti HIM per conservare le informazioni sulla salute. Con il progresso tecnologico, i professionisti HIT sono necessari per garantire che i dati elettronici gestiti dai professionisti HIM siano mantenuti e scambiati in maniera accurata ed efficiente.

Tra le figure professionali innovative riconducibili all'area dell'Health Information Technology ci sono i **tecnici dell'informazione sanitaria (Health Information Technicians)**, che supportano i manager dell'informazione sanitaria (Health Information Manager) nella gestione e revisione delle cartelle, nella elaborazione dei dati estratti dai record per sviluppare rapporti, e nella registrazione su supporto elettronico delle cartelle cliniche, operando direttamente in ospedali, cliniche, organizzazioni sanitarie, agenzie di salute pubblica, agenzie di assistenza domiciliare e case di cura.

#### 4.2.2 Le figure professionali con competenze innovative

Come anticipato, le applicazioni dell'ICT nella vasta gamma di funzioni proprie di un sistema sanitario che riguardano medici, manager ospedalieri, infermieri, specialisti di gestione dei dati, amministratori della previdenza sociale e, naturalmente, i pazienti attraverso la prevenzione delle malattie o una migliore gestione delle stesse, richiederanno a tutte queste figure professionali di acquisire sempre più competenze innovative legate alla raccolta, alla gestione ed informatizzazione e al trattamento di dati sulla salute dei pazienti.

In aggiunta, si aprono spazi per un sempre più diffuso impiego, anche in ambito sanitario, di consulenti informatici e tecnici informatici che operino tenendo conto degli specifici fabbisogni del settore, in una prospettiva di *Health Informatics*/informatica sanitaria.

**Nuove competenze, in particolare, sono richieste al personale sanitario (e, in particolare, alla figura medica sia generica, sia specialistica) dallo sviluppo della telemedicina**, intesa come l'insieme di tecniche mediche ed informatiche che permettono la cura di un paziente a distanza o, più in generale, di fornire servizi sanitari a distanza. Nell'ambito della diagnostica clinica è possibile per un medico effettuare la diagnosi su un paziente che non è fisicamente nello stesso luogo dove si trova il medico mediante la trasmissione a distanza di dati prodotti da strumenti diagnostici. La *second opinion* medica è una delle applicazioni più comuni nell'ambito della telemedicina: essa consiste nel fornire un'opinione clinica a distanza supportata da dati acquisiti inviati ad un medico remoto che li analizza e li referta, producendo di fatto una seconda valutazione clinica su un paziente. Le tecniche telemediche, di fatto, favoriscono anche applicazioni di formazione a distanza, nelle quali il medico remoto può specializzare i medici che richiedono una *second opinion* su un caso clinico attraverso tecniche di e-learning<sup>32</sup>.

### 4.3 Il punto di vista degli stakeholder

L'attività di campo ha confermato il **peso crescente dell'innovazione tecnologica soprattutto nel comparto sanitario**.

**Le tecnologie digitali possono rappresentare, infatti, uno strumento utile e una leva imprescindibile per gestire i principali trend di cambiamento legati al progressivo invecchiamento della popolazione e alla sempre maggiore diffusione delle problematiche di cronicità, talvolta multiple, fra gli anziani e, nello stesso tempo, consentono di rispondere all'esigenza, anch'essa crescente, di contenimento della spesa sanitaria** al fine di garantire la sostenibilità del sistema. L'innovazione tecnologica supporta, infatti, il paradigma della cosiddetta "sanità a km 0" che porta i servizi al cittadino anziché costringerlo a recarsi fisicamente presso le strutture sanitarie, coerentemente con la crescente tendenza alla territorializzazione dei servizi socio-sanitari e alla deospedalizzazione, ovvero l'esigenza di prendersi cura del paziente a domicilio o, comunque, al di fuori dalle strutture ospedaliere.

In questo senso, il ricorso a servizi e strumenti di **telemedicina** (nelle diverse accezioni del telemonitoraggio, della televisita, del teleconsulto o della teleassistenza) **per il monitoraggio dello stato di salute e l'assistenza a distanza dei pazienti** (anche, ma non solo, quelli più anziani e cronici, nel caso ad esempio di patologie quali il diabete, l'insufficienza respiratoria o lo scompenso cardiaco) può rappresentare un modello organizzativo alternativo rispetto a quello della sanità tradizionale che risulta non soltanto meno costoso, ma anche più soddisfacente per il paziente e più efficace in termini di semplificazione dei processi e di promozione di un'ottica di prevenzione. Modello, peraltro, largamente promosso a livello di *policy* nazionali, a partire dal Patto per la Sanità digitale<sup>33</sup> fino al recentissimo Piano nazionale della cronicità<sup>34</sup> che definisce anche specifiche linee di intervento sulla sanità digitale e fornisce una forte spinta allo sviluppo della telemedicina. Sul piano delle competenze rese necessarie dai cambiamenti in atto, dalle interviste e dai focus group emerge, dunque, l'imprescindibile esigenza di **formare all'utilizzo dei nuovi strumenti digitali tutti gli operatori del settore sanitario** (medici, infermieri, ecc.), oltre che i pazienti stessi, visti come soggetti proattivi responsabili della propria salute e coinvolti nel

---

<sup>32</sup> Per ulteriori approfondimenti in merito si rimanda alle Linee di indirizzo nazionali sulla telemedicina del Ministero della Salute, disponibili al link

[http://www.salute.gov.it/portale/documentazione/p6\\_2\\_2\\_1.jsp?lingua=italiano&id=2129](http://www.salute.gov.it/portale/documentazione/p6_2_2_1.jsp?lingua=italiano&id=2129).

<sup>33</sup> <http://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato1787122.pdf>.

<sup>34</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-05-17/sanita-ecco-piano-nazionale-cronicita-tanti-progetti-nessuna-risorsa-200041.shtml?uuid=AD9srtJ>

<http://www.ipasvi.it/attualita/piano-nazionale-cronicita-infermieri-manager-dell-assistenza-id1810.htm>.

percorso di cura. Sempre più l'esigenza di far sì che il cittadino arrivi il più tardi possibile in ospedale attraverso forme di prevenzione diffusa e che si tratti (e ritorni) il meno possibile nelle strutture ospedaliere implica una forte integrazione fra i servizi sociali e sanitari, anch'essa evidenziata in più occasioni durante la fase di campo, che richiede l'acquisizione di competenze digitali e la formazione all'utilizzo dei nuovi strumenti di *telecare* e *telemonitoraggio* anche da parte delle **figure operanti in ambito socio-assistenziale** a diretto contatto con i pazienti. In questo senso, gli stakeholder coinvolti nell'indagine vedono spazi inediti di intervento per le figure professionali tradizionalmente operanti nell'ambito delle cooperative socio-assistenziali del Terzo Settore, in quest'ottica di continuità assistenziale ospedale-territorio.

Alle competenze ICT le figure professionali operanti nel settore socio-sanitario devono, inoltre, affiancare, come chiaramente emerso dall'indagine di campo, anche altre competenze trasversali, di natura organizzativa, giuridica, economica e di comunicazione, strettamente legate ai cambiamenti in atto e alle conseguenze dell'affermazione dei nuovi paradigmi dell'e-health e della mobile health.

Nuovi spazi di mercato (e di occupazione) possono essere offerti, inoltre, dalle tecnologie applicate al mondo dei *wearable device* e delle *App* per la salute e il benessere, nonché dei *device* medicali che rappresentano un ambito emergente (rispetto al quale ci sarà in futuro sempre più richiesta) e che, allo stato attuale, trovano sovente espressione nella forma delle *start up*, coerente con il forte livello di innovazione necessario. In questo ambito specifico, la progettazione di soluzioni utilizzabili dagli utenti finali direttamente o con il supporto di *caregiver* informali e/o assistenti familiari) sembra offrire spazi interessanti anche per la figura professionale innovativa del **Designer sanitario (Medical designer)**, responsabile della progettazione di dispositivi medici, strutture e prodotti legati alla sanità secondo un approccio che riconosce la centralità e l'empowerment del paziente (per una descrizione più dettagliata si rimanda all'*Allegato – Schede sulle figure professionali innovative*).

*Spazi nuovi si aprono, inoltre, anche per figure professionali di livello medio, per tecnici capaci di occuparsi dello sviluppo delle App sanitarie e della comunicazione per le App, nonché della comunicazione tramite web e social in materia sanitaria.*

**Un ulteriore driver di cambiamento** nella direzione di una sempre maggiore diffusione della sanità elettronica segnalato dagli intervistati **è rappresentato**, oltre che dalle esigenze di contenimento dei costi del sistema sanitario, **dal cambiamento della domanda** stessa, ovvero da un "paziente 2.0" che da un lato è propenso a utilizzare le nuove tecnologie per ottenere servizi con un minore dispendio di tempi (prenotazione delle visite tramite pc o *App* via *mobile*, contatti digitali con il medico di medicina generale per la prescrizione dei farmaci e degli esami diagnostici, ritiro delle cartelle cliniche ospedaliere in forma non cartacea, ecc.), dall'altro si aspetta informazioni e risposte immediate alle proprie domande in tema di salute. Ad oggi, dal lato dell'offerta il sistema sanitario non mette a disposizione servizi *on demand* sul modello dei servizi di video-chat offerti dai grandi ospedali americani o piattaforme multicanale come quelle messe in piedi dal sistema sanitario inglese<sup>35</sup>, con il rischio concreto che il paziente si rivolga in rete a fonti di informazione non certificata invece che ai canali ufficiali, con conseguenti rischi di distorsione delle informazioni.

La fase di campo ha, infine, confermato l'applicazione degli strumenti e delle soluzioni e-health anche per la gestione di strutture sanitarie che progressivamente si configurano sempre più come poli specialistici di eccellenza. L'innovazione tecnologica interviene, dunque, in questo caso a livello di **sistemi informativi di management sanitario**, toccando

---

<sup>35</sup> <http://www.nhs.uk/pages/home.aspx>.

anche il tema della raccolta, gestione e dell'analisi dei dati riferiti al singolo paziente (che può essere elemento chiave per la singola decisione clinica) oppure considerati nel loro complesso (dalla cui analisi possono scaturire strategie sanitarie di medio-lungo periodo).

Con riferimento a quest'ultima dimensione, la fase di campo ha evidenziato come una lacuna dell'attuale sistema sanitario sia rappresentata da una marcata divisione, da contatti limitati e, spesso, da vere e proprie difficoltà di comunicazione fra il mondo dei professionisti sanitari da un lato e i professionisti dell'ICT dall'altro, conseguenza anche di percorsi formativi tradizionali, anche di istruzione terziaria, in cui la medicina, la tecnologia e il management hanno normalmente pochi punti di contatto. Ne discende la necessità e l'urgenza di introdurre **nuove figure professionali** che, in una prospettiva di crescente diffusione dell'e-health, operino in qualche modo da ponte fra i due mondi, anche in virtù del possesso di competenze "ibride". E' il caso di figure innovative di livello elevato individuate anche attraverso l'analisi desk, già diffuse all'estero, come i **Manager dell'informazione sanitaria (Health Information Manager)** e i **Chief Medical Information Officer**, ma anche della figura del **Demand Manager**<sup>36</sup> emersa dalle interviste (si cfr. *Allegato – Schede sulle figure professionali innovative*). Da ultimo, la fase di campo conferma anche l'importanza di figure prettamente tecniche (gli **Health Information Technicians**, altrimenti definiti data scientists) che ad un solito background ICT associno le necessarie conoscenze di base del mondo sanitario tali da garantire una corretta analisi dei dati raccolti.

Numerosi gli ulteriori profili professionali specialistici con competenze informatiche ritenuti innovativi all'interno delle aziende sanitarie, ad un diverso grado di specializzazione, emersi dalla fase di campo (in particolare, nell'ambito dei focus group) e che potrebbero essere letti come specializzazioni delle figure di tecnici già citate:

- Clinical Data Administrator – tecnico il cui compito è garantire la qualità dell'informazione sanitaria gestita; gestisce, dunque, gli errori informatici e opera le conseguenti ricongiunzioni anagrafiche e lo "smerge" delle informazioni cliniche da errati riferimenti anagrafici, mette a punto e testa i percorsi di DR e BC, si occupa di formazione continua. Deriva dalla esigenza di gestire gli errori intrinseci alla gestione informatizzata del processo e rappresenta una funzione di *support management* in capo al dirigente sanitario che ha delega al *risk management*, a cavallo tra informatico e clinico. Si tratta di una funzione che può essere ricoperta da un epidemiologo, ma anche da altri professionisti (in base al contesto su cui tale competenza trasversale si innesta);
- Clinical Data Digger – tecnico il cui compito è il soddisfacimento dei bisogni informativi estemporanei dell'utenza aziendale, è esperto di elaborazione statistica dei dati e di tecniche di record linkage, deriva dal fallimento dei datawarehouse tradizionali e dal sempre crescente bisogno di dati utili per la gestione delle aziende;
- Ingegnere di processo e UX expert – tecnico che valuta se un determinato processo di produzione all'interno di una azienda sanitaria sia ottimale, contestualmente valuta la UX degli applicativi sanitari utilizzati, ne consiglia l'evoluzione nell'ottica di una maggiore usabilità e sicurezza, necessità che deriva dalla industrializzazione della produzione ormai tipica anche delle aziende sanitarie;

---

<sup>36</sup> <http://www.forum-ucc.it/notizie/300-ruolo-del-demand-manager>  
<http://www.gruppoeureka.it/site/ita/demandmgmt.asp>  
[http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/governance/demand\\_management\\_criteri\\_da\\_considerare.html](http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/governance/demand_management_criteri_da_considerare.html)  
<http://www.01net.it/il-demand-management-come-competenza-chiave-per-lict/>  
<http://soldielavoro.soldionline.it/guide/lavoro/come-diventare-demand-manager.html>

- FHIR Expert – tecnico in grado di interfacciare sistemi eterogenei in FHIR, derivante dal forte sviluppo che avrà FHIR come standard per lo scambio di informazioni sanitarie;
- Archivista digitale – Archivista competente sulla gestione del dato digitale, derivante dalla tendenza alla informatizzazione del processo che porta ad avere documenti informatici con pieno valore giuridico solo se viene conservata la catena del valore (figura tecnica, questa, particolarmente importante se si pensa al fatto che alcuni documenti informatici, come ad es. le cartelle cliniche, devono essere conservate *sine die*)<sup>37</sup>;
- Web Data Digger – tecnico in grado di automatizzare la ricerca di fonti informative di interesse in Internet, automatizza le ricerche che un essere umano farebbe a mano attraverso la messa in campo di script di crawling. Deriva dalla natura mista degli ecosistemi oggi pensabili che devono essere ricondotti ad unità attraverso strumenti di interrogazione allo scopo costruiti, tenendo conto della necessità di “catturare” le informazioni diffuse attraverso il web e che sfuggono ai canali ufficiali;
- Penetration tester e progettisti di infrastrutture di sicurezze per ecosistemi – evoluzione della tradizionale figura del penetration tester che vede la propria specificità nella conoscenza delle complesse problematiche degli ecosistemi.

Il tema della gestione dei Big data (garantendo la sicurezza del dato e l'interoperabilità) implica, infine, la necessità di profili professionali esperti di *Cloud Engineering* e *Cloud Computing* e si rivelerà una sfida cruciale per i prossimi anni.

## 5 Industria del benessere

Il tema del benessere ha richiamato l'interesse di più discipline e di conseguenza si tratta di un concetto di difficile “delimitazione”: tra i diversi contributi interpretativi relativi a questo comparto, alcuni hanno fornito una visione globale del fenomeno “benessere” (Morace 2005, Gregori 2005, Montagnini 2006), altri hanno affrontato la dinamica evolutiva di singoli comparti (Becheri 1997, Lugli 2007).

Montagnini (2006) identifica l'industria del benessere “solo a partire dalle caratteristiche della domanda e non più dell'offerta”; risulta comunque possibile ed opportuno sviluppare delle ipotesi interpretative relative alle aziende che possono costituire il sistema di offerta. I cui confini sono, però, difficili da individuare per via: di una non chiara definizione normativa (il termine “benessere” è utilizzato da numerose tipologie di imprese); della presenza di variazioni nel modello di consumo e nelle dinamiche competitive; della eterogeneità di tale industria (comparto alimentare, articoli termosanitari, sistema turistico, ecc.). Provando comunque a delineare i confini di questa industria, utilizzando un approccio allargato, si può fare riferimento a quel complesso di imprese specializzate nell'offerta di differenti tipologie di prodotti e di servizi, rivolti a soddisfare e a migliorare la condizione psico-fisica dell'uomo, evitando interventi invasivi (Thornton, 2002; Gregori, 2005).

Secondo la suddetta definizione e delimitazione dell'industria del benessere, sono, quindi, esclusi gli interventi di tipo chirurgico e non rientrano nemmeno le organizzazioni non profit e gli operatori che hanno finalità benefiche. Il concetto di benessere così inteso si pone in termini evolutivi rispetto a quello di salute: se vi può essere salute senza benessere, non può essere il contrario (Thornton, 2003); in questa ottica, può risultare utile il ricorso alla nota definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO), secondo la quale “la salute è uno stato di completo benessere fisico, psicologico e sociale” e non solo l'assenza di

---

<sup>37</sup> Una figura analoga opera oggi all'interno di PARER in Emilia Romagna, ovvero di una struttura pubblica, ma potrebbe operare anche in contesti aziendali privati.

malattia. Il sistema dell'offerta di benessere potrebbe, quindi, essere costituito da differenti tipologie di imprese presenti in diversi settori (Gregori 2002): cosmetica; turismo integrato del benessere; macchinari e prodotti per il fitness; attività sportiva in centri fitness e palestre; alimentazione<sup>38</sup>; medicina alternativa; sistema moda; mobiliario; editoriale.

Adottando un approccio maggiormente restrittivo, è possibile operare una classificazione che distingue (Gregori e Cardinali, 2008):

- servizi "non residenziali", che possono essere identificati anche come "servizi di prossimità";
- servizi "residenziali", per i quali è necessaria l'erogazione di prestazioni accessorie come il pernottamento;
- prodotti connessi al benessere (cosmetica, alimentazione, ecc.).

## 5.1 Fattori di cambiamento

I principali cambiamenti in atto riguardano il sistema della domanda e dell'offerta e non riguardano solo il numero di prestazioni o di prodotti venduti/erogati, ma anche le modalità di produzione/erogazione.

Relativamente alla domanda si riscontra che:

- L'invecchiamento della popolazione da un lato accresce il numero di persone con problemi di salute che hanno bisogno di cure, dall'altro riduce il numero di giovani nelle famiglie e / o di lavoratori che possano prendersi cura dei meno giovani. Aumenta anche la spesa della popolazione anziana per il benessere, il tempo libero e la mobilità. Cresce, di conseguenza, l'offerta di prodotti e servizi specificamente rivolti alla popolazione anziana nell'ambito dei servizi per il benessere (ginnastica, sport, cosmesi, ecc.), il turismo, la cultura, le attività ricreative, etc., con importanti ricadute sul PIL e sulla creazione di nuova e più qualificata occupazione.
- L'esigenza di "star bene" è diventata quasi un bisogno primario con forti cambiamenti rispetto ai modelli di consumo precedenti.
- La motivazione che spinge i clienti a domandare servizi e prodotti dell'industria del benessere è costituita in prevalenza dal benessere psico-fisico: il cliente è sempre meno uno sportivo e domanda sempre più attività "leisure". La richiesta dei consumatori di benessere risulta essere una richiesta sempre più integrata di servizi poiché i bisogni dei clienti diventano sempre più complessi.
- Si privilegia un unico fornitore di prodotti/servizi. Si parla di "bisogni convergenti" o "bisogni a grappoli" (Vicari 1989, Busacca 1994) ovvero bisogni integrati, complementari e interconnessi tra loro con la conseguente tendenza della clientela a rivolgersi ad unico fornitore per la soddisfazione di un insieme integrato di esigenze.
- I suddetti cambiamenti possono indurre le imprese ad adottare una visione più ampia del prodotto/servizio mediante *la logica dell'orientamento al bisogno*: le imprese allargano il relativo ambiente competitivo e mirano ad espandere il proprio mercato di riferimento.

Per quanto concerne l'offerta, il comparto è stato interessato dalla crescita degli investimenti provenienti anche da settori differenti, per via dell'ampia redditività del mercato a fronte di limitate barriere all'entrata di tipo gestionale; tuttavia, in numerosi casi tali aspettative non sono state soddisfatte. Le performance delle imprese italiane dei servizi

---

<sup>38</sup> All'interno del sistema dell'offerta del benessere rientra quindi anche l'alimentazione, per cui con riferimento a questo settore specifico si parla di benessere alimentare.

per il benessere sono state disomogenee: i risultati economici sono, infatti, molto variabili da impresa a impresa.

Nel complesso, si riscontra da un lato un incremento della domanda di servizi/prodotti per il benessere e dall'altro una maggiore offerta indotta dalla nascita di nuovi operatori che offrono servizi "integrati" e lo sviluppo della concorrenza intersettoriale (*intertype competition*) all'interno dell'industria del benessere che, in quanto "generata" da comparti merceologici differenti, può comportare un incremento della pressione concorrenziale.

Altri cambiamenti in atto nel sistema di offerta riguardano il modello organizzativo delle imprese, i sistemi gestionali e il marketing: un'ampia diffusione di sistemi di network (*franchising* ed altri accordi contrattuali); l'affermarsi di catene focalizzate in specifici target di clientela (donne, bambini, ecc.); la diffusione di sistemi relazionali prevalentemente di tipo "informale" ad opera di catene o di singoli club, che si sviluppano sia con altre imprese dell'industria del benessere (abbigliamento specializzato, alimentazione, ecc.) che con operatori esterni al comparto per lo sviluppo di operazioni di comarketing; l'adozione da parte di sempre più operatori di strumenti di marketing relazionale e di applicazioni relative al Customer Relationship Management (CRM) (Gummeson, 1997); la realizzazione di trasformazioni organizzative, con l'evoluzione del ruolo del personale tecnico (istruttore) da "dipendente" a "consulente" indipendente, al fine di creare un team di personal trainer orientati anche a migliorare le relazioni con i clienti (Gregori-Cardinali 2007); la crescente attenzione verso "nuovi" target; l'implementazione di processi di integrazione di servizi; l'utilizzo crescente dell'ICT (Information and Communication Technology) per garantire una migliore qualità e personalizzazione dei servizi; lo sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative per rispondere alla crescente richiesta di benessere della persona (pratiche per riequilibrare lo stato psicofisico, creme cosmetiche di alta qualità personalizzabili e professionali, strumenti per verificare il corretto utilizzo dell'apparato vocale, le apparecchiature di ultima generazione - nel settore produttivo - integrate con strumenti di comunicazione via web che permettono di registrare "da remoto" le performance atletiche, ecc.).

## 5.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali

Le previsioni sull'andamento futuro del comparto del benessere sono positive, anche in virtù dei nuovi modelli di consumo che si stanno affermando. Tuttavia, alla crescita del comparto non si è affiancata una parallela evoluzione delle competenze manageriali. Il sistema delle conoscenze non è cresciuto di pari passo alla crescente domanda di prodotti e servizi più personalizzati e alla crescente concorrenza dovuta alla capacità del comparto di attrarre investimenti. Per continuare a garantire la crescita e lo sviluppo di questo settore che già oggi è trainante per l'economia italiana è dunque fondamentale rafforzare e rinnovare le competenze professionali già presenti nel settore del benessere e sviluppare nuove figure professionali. Nel comparto del benessere operano professionisti che gestiscono e supervisionano programmi di benessere per smettere di fumare, per la gestione del diabete o della perdita di peso o di altri problemi di salute. Ma i posti di lavoro dell'industria del benessere includono anche personal trainer, istruttori di aerobica e pilates, dirigenti, ricercatori, progettisti di siti web, redattori di newsletter e dietisti registrati.

### 5.2.1 Le figure professionali innovative

Tre i nuovi professioni del settore si possono individuare:

- il **Wellness manager**, nuova figura professionale con competenze nel campo del marketing, del management e della comunicazione. Si occupa di gestire, con una

prospettiva economico-manageriale, i servizi di strutture wellness nelle diverse fasi del loro ciclo di vita, dallo start-up allo sviluppo, fino alla fase di maturità e, in particolare, di: sviluppare le metodologie per la formulazione di un piano strategico e di marketing; fornire le competenze per la gestione di strutture e processi organizzativi, del personale nei suoi aspetti amministrativo-contrattuali, di sviluppo e di selezione, e delle infrastrutture tecnologiche e di trattamento con riferimento anche agli adempimenti legali-amministrativi; trasferire gli strumenti di governo economico-finanziario delle strutture di wellness (budget, controllo di gestione, bilancio, valutazione degli investimenti ecc.).

- il **Wellness coach**, nuova figura professionale che aiuta chi ne ha bisogno a prendere (o riprendere) il controllo sulla propria vita, a rideterminare i propri obiettivi, a riscoprire il proprio equilibrio. Il Wellness Coach lavora dal punto di vista dello stile di vita, possiede le abilità e conoscenze per far sì che il cambiamento avvenga nel proprio cliente. Lo guida alla riscoperta di sé stesso e delle sue risorse interiori. A curare il proprio corpo a gestire le proprie emozioni e a rinforzare lo spirito. Il wellness coach riesce ad amalgamare perfettamente benessere fisico, benessere emotivo e benessere spirituale.
- Il **Wellness and Nutrition Initiative Coordinator**, responsabile per lo sviluppo, la pianificazione, l'organizzazione, il coordinamento e l'attuazione di programmi mirati su salute, benessere e nutrizione.
- **Wellness Cooking Trainer**, o Cuoco del benessere, nuova figura professionale creata per andare incontro alle necessità di cucina di tutte quelle persone che si trovano a dover affrontare diete dovute a problemi di intolleranze alimentari, patologie o anche soltanto a scelte alimentari diverse. Per molte di queste persone non si tratta di una scelta volontaria, legata a fattori filosofici, culturali o religiosi, bensì di una scelta che viene loro "imposta" da una diagnosi di intolleranza verso uno o più alimenti. L'innovazione consiste non nel suggerire o strutturare diete (compito di dietologi e nutrizionisti), ma nella preparazione stessa degli alimenti secondo canoni di gusto e buona salute. Il cuoco del benessere tiene corsi in cui insegna a preparare piatti gustosi anche a chi deve rinunciare a pane, pasta, latticini per celiachia o altre forme di allergie alimentari. Fornisce consigli sui prodotti da acquistare ai suoi clienti e sul Web collabora con un naturopata per offrire consulenze on-line.
- Si prevede lo sviluppo di figure professionali specializzate anche in **turismo sociale e trasporti**, quali ad esempio i **tour operator e i promotori di sviluppo turistico per persone in situazione di svantaggio e per la terza età e i tecnici in gestione di turismo del benessere**.

### 5.2.2 Le figure professionali con competenze innovative

Come già anticipato, per garantire la crescita e lo sviluppo di questo settore trainante per l'economia italiana, oltre che sviluppare nuove professionalità, è dunque fondamentale rafforzare e rinnovare le competenze professionali già presenti nel settore del benessere, quali personal trainer, istruttori di aerobica e pilates (e, più in generale, operatori dello sport), dietisti, nutrizionisti, ecc.

### 5.3 Il punto di vista degli stakeholder

La fase di campo ha confermato che il tema del benessere oggi assume dimensioni e confini del tutto nuovi, in continuo e costante mutamento, sia sul versante della domanda che su quello dell'offerta, indubbiamente in crescita, e ha consentito di approfondire le caratteristiche ed i principali *trend* di cambiamento di alcuni sotto settori dell'industria del benessere: quello relativo alle cure estetiche e quello legato al tema del benessere alimentare.

L'indagine di campo ha, infatti, confermato come **l'esigenza di "star bene" coinvolga oggi un ambito salutistico a 360°, assumendo la rilevanza di un bisogno primario e coinvolgendo in questo modo ambiti e abitudini riconducibili agli stili di vita ed alle scelte di consumo**, confermando così l'inclusione all'interno del perimetro della white economy anche di settori contigui di supporto alla stessa piuttosto che direttamente costituenti questo cluster produttivo dalle molteplici dimensioni. Numerosi elementi di contatto sono identificabili a questo proposito con quanto riportato a proposito dell'ambito biotecnologie e bioscienze e industria farmaceutica.

Seppure in un periodo di crisi economica, **la ricerca del benessere acquisisce sempre più importanza**: prendersi cura di sé attraverso scelte e stili di vita sani trova ampia attenzione ed interesse da parte delle persone proprio perché garanzia (se non altro auspicata) di beneficiare della sempre più elevata longevità in condizioni di salute ottimali, così come di evitare l'insorgenza di malattie croniche legate a stili e tempi di vita frenetici e il conseguente ricorso a cure mediche per l'insorgenza di malattie, comprese quelle riconducibili all'invecchiamento.

Un elemento aggiuntivo rispetto a quanto evidenziato nell'analisi desk riguarda il fatto che la nicchia di mercato che si sta sviluppando in questo contesto e che può rispondere a questa mutata esigenza di benessere rischia per alcuni aspetti di scontrarsi con le reali possibilità di una significativa fetta della popolazione, aumentando un divario già in parte rilevabile tra le persone: la possibilità, ad esempio, di effettuare specifiche scelte in termini di alimentazione e di cibo non sembra essere alla portata di tutti. Si pensi, a questo proposito, al maggiore costo rappresentato da prodotti alimentari qualitativamente elevati o comunque universalmente riconosciuti come più sani e salutari.

Ciò risulta essere particolarmente significativo in ambiti per i quali l'informazione non sembra essere ancora del tutto trasparente e corretta, anche a causa di sottostanti interessi economici, come quelli sottesi al tema del **benessere alimentare**.

Seppure in un contesto di complessiva consapevolezza dello stretto legame tra gli stili di vita e alimentari ed un mantenimento in salute, il livello di informazione di cui la persona può fruire non sembra, infatti, ancora sufficiente ed adeguato: **nel nostro Paese sembra, infatti, ancora poco diffusa una corretta e completa comunicazione ed informazione in relazione a ciò che dal punto di vista alimentare può far bene e cosa no, quali tipi di cibi o sostanze complementari all'alimentazione (come ad esempio gli integratori) possono essere effettivamente efficaci per risolvere specifiche tipologie di problematiche, contribuendo così ad una più ampia diffusione del benessere**. Proprio in questo spazio interviste possono essere individuati gli elementi ai quali potrebbero essere legati gli sviluppi più innovativi del settore.

Una interessante nicchia di sviluppo e diffusione di nuove figure professionali o di acquisizione di competenze nuove da parte di figure professionali tradizionali può infatti, trovare sviluppo proprio in questo contesto. La **farmacia** si è trasformata completamente **da un punto vendita di farmaci a un punto vendita di "benessere"** e di una serie di servizi collegati al benessere. Di qui la necessità di inserire nell'ambito della farmacia figure in

possesto di competenze che consentano di dare le risposte corrette e complete ai clienti/pazienti.

Fra queste, la **figura innovativa del Biologo nutrizionista** come efficace informatore sul versante dell'alimentazione o degli integratori alimentari (si cfr. la scheda in *Allegato*). Più trasparenti e chiare la comunicazione e l'informazione nell'ambito riconducibile al benessere psico-fisico, oggi sempre più diffusamente denominato "wellness", rispetto al quale è ormai ampiamente diffusa la consapevolezza della correlazione esistente, ad esempio, tra l'attività fisica ed il mantenimento di buone condizioni di salute, che conduce ad un forte sviluppo di questo comparto.

Di qui la necessità non solo di dare una definizione nuova a professioni ed attività tradizionali (come ad esempio l'utilizzo di una terminologia anglosassone per rispondere ad un cliente globalizzato), ma anche l'esigenza di sviluppo di competenze e figure in risposta alla sempre più diffusa integrazione sia richiesta che offerta. L'indagine di campo ha, infatti, confermato i principali *trend* di cambiamento individuati nell'analisi desk e il proliferare di nuove professioni in grado di rispondere alle richieste di un cliente nuovo, che sempre più potrebbe essere definito anche in questo caso un cliente 2.0. Indispensabile diventa, pertanto, per gli operatori del settore lo sviluppo di competenze non solo pratiche e tecniche con riferimento alle cure estetiche ed alle attività fisiche, ma anche gestionali e digitalizzate, relazionali, di marketing e comunicative, secondo quanto emerso nell'analisi desk a proposito, ad esempio, della figura del wellness manager, in linea con l'esigenza di competenze di natura gestionale e manageriale rilevata anche in ambito socio-sanitario (si rimanda, in merito, alla figura emersa del Manager di struttura complessa, riportata nell'*Allegato*).

Infine, ulteriore aspetto di particolare interesse ai fini della presente indagine emerso nella fase di campo riguarda la necessità di una qualificazione degli operatori del settore nella direzione di una sempre maggiore specializzazione in integrazione con l'ambito sanitario, come dimostra la diffusione della **figura innovativa dell'Oncoestetista**, per una cui descrizione più dettagliata si rimanda all'*Allegato – Schede sulle figure professionali innovative*.

## 6 Silver economy

La silver economy comprende tutte le attività e opportunità economiche connesse all'invecchiamento della popolazione e alla domanda per beni e servizi espressi dalla popolazione over 50 (Parlamento Europeo, 2015). Nell'ambito della silver economy sono compresi i settori della salute e dell'assistenza (principalmente domiciliare, ma anche residenziale) e i beni e i servizi che aumentano il benessere della popolazione anziana, consentendo una vita attiva e autonoma sia in termini lavorativi che di relazioni sociali.

L'approccio adottato dalla silver economy considera in modo olistico l'invecchiamento e comprende una vasta gamma di ambiti di intervento, dai servizi di sostegno lavorativo e formazione permanente, all'assistenza sanitaria preventiva, all'accesso ai servizi per lo sport, la cultura e il turismo, alla mobilità e all'abitare. *Sulla base di questo approccio emerge, dunque, la trasversalità di questo ambito specifico con gli altri ambiti della white economy (Sanità e Assistenza Sociale, Industria farmaceutica, Industria del benessere in particolare) e vengono sottolineate le opportunità offerte dalle nuove tecnologie (ad esempio, dell'abitare e della domotica, dei trasporti con i veicoli senza conducente, dei social network, ecc.) sia per migliorare la vita dei cittadini più anziani, sia per stimolare l'economia e contenere i costi sociali dell'invecchiamento.*

## 6.1 Fattori di cambiamento

La popolazione nella UE, e in particolare in Italia, sta rapidamente invecchiando per l'aumento della longevità e dei bassi tassi di natalità. La Commissione Europea (2015) prevede che la speranza di vita media alla nascita per gli uomini nell'Unione Europea aumenterà di 7,1 anni, raggiungendo 84,8 anni nel 2060, mentre per le donne aumenterà di 6 anni, fino a raggiungere 89,1 anni. Nello stesso rapporto si evidenzia come, sebbene il tasso di fecondità totale sia destinato ad aumentare leggermente (da 1,59 nel 2013 fino a 1,76 entro il 2060), esso rimanga ancora ben al di sotto del tasso di sostituzione naturale (2,1). Come risultato l'UE dovrebbe passare dall'aver quattro persone in età lavorativa (15-64) per ogni persona di età superiore ai 65 anni nel 2013, ad averne solo due entro il 2060.

L'Istat (2011), nel rapporto "Il futuro demografico del paese", prevede per l'Italia un aumento dell'età media da 43,5 anni nel 2011 fino ad un massimo di 49,8 anni nel 2059. Dopo tale anno l'età media si stabilizzerà sul valore di 49,7 anni, a indicare una presumibile conclusione del processo di invecchiamento della popolazione. Particolarmente accentuato entro i prossimi trenta anni sarà l'aumento del numero di anziani: gli ultra 65enni, oggi pari al 20,3% del totale, sono destinati ad aumentare fino al 2043, anno in cui oltrepasseranno il 32%. Dopo tale anno, tuttavia, la quota di ultra 65enni si consoliderà intorno al valore del 32-33%, con un massimo del 33,2% nel 2056. La popolazione in età lavorativa (15-64 anni) evidenzia, nel medio termine, una tendenza ad una lieve riduzione, passando dall'attuale 65,7% al 62,8% nel 2026. Nel lungo termine, invece, ci si aspetta una riduzione più accentuata, fino a un minimo del 54,3% nel 2056, anno dopo il quale l'indicatore si stabilizzerà. L'indice di dipendenza degli anziani (cioè il rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione in età attiva - 15-64 anni), oggi pari al 30,9%, crescerà fino a un livello del 59,7% nel 2065.

Con l'aumento del numero di anziani è destinato a crescere anche il numero di persone con disabilità legate all'età, con la conseguenza che il mercato dei beni e servizi destinati a gestire e mitigare queste problematiche diventerà ancora più ampio e strategico. Va a questo proposito segnalato che, secondo le proiezioni del '*constant disability scenario*' elaborato dalla Commissione Europea (2015), in Italia gli anziani con almeno una disabilità saranno destinati a raggiungere i 4 milioni e 379 mila nel 2050 rispetto ai 2 milioni e 659 mila stimati per il 2010, con un incremento di 1 milione e 720mila spalmato sui prossimi trent'anni.

L'invecchiamento della popolazione comporta cambiamenti significativi nei livelli e nei pattern di spesa e di consumo. Gli europei oltre i 65 anni hanno già una capacità di spesa di oltre 3.000 miliardi di euro. Secondo dati Euromonitor entro il 2020 la disponibilità di spesa della fascia di consumatori con più di 60 anni raggiungerà i 15 trilioni di dollari a livello mondiale (Merrill Lynch, 2014).

Aumenta soprattutto la **spesa medica ed assistenziale** sia privata che pubblica (che nell'Unione ammontano a circa il 10% del prodotto interno lordo). Le dimensioni e la crescente importanza della spesa pubblica per l'assistenza socio-sanitaria e le necessità di consolidamento del bilancio pubblico in tutta Europa rendono la sostenibilità della spesa per l'assistenza sanitaria un tema sempre più importante nel dibattito politico.

Un ulteriore importante cambiamento è legato **alle nuove tecnologie** e alle loro applicazioni nel campo dei prodotti e dei servizi per le persone anziane volte ad aiutarle a vivere in modo indipendente più a lungo, oltre che a mitigare i costi sociali connessi all'invecchiamento. A questo proposito sviluppi significativi sono in atto nel campo della **domotica**, che mira a rendere fruibili e accessibili alle persone anziane e alle persone con disabilità gli spazi architettonici abitati e gli edifici pubblici. Negli ultimi quindici anni questa

tecnologia ha trovato una efficace applicazione all'interno di alcuni alloggi residenziali progettati e costruiti con lo scopo specifico di soddisfare le esigenze dei cosiddetti "utenti deboli", ovvero anziani e disabili<sup>39</sup>.

Altri ambiti di applicazione delle nuove tecnologie nell'ambito della silver economy sono rappresentati dallo sviluppo di nuovi **trattamenti e dispositivi sanitari specialistici e di dispositivi per agevolare la mobilità delle persone anziane e con disabilità**.

Lo sviluppo di prodotti e servizi per la popolazione anziana è cresciuto molto velocemente negli ultimi anni e si prevede crescerà anche nei prossimi<sup>40</sup>, soprattutto nei settori della salute e dell'assistenza. Tra il 2013 e il 2025 nell'Unione Europea l'occupazione nel settore della salute dovrebbe crescere dell'8,1% rispetto al 3% dell'occupazione totale, con la creazione di circa un milione di nuovi posti di lavoro, che si aggiungeranno ai 7 milioni dovuti al ricambio occupazionale.

## 6.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali

La crescita della silver economy comporta sia lo sviluppo di nuove figure professionali che la necessità di accrescere e specializzare le competenze delle figure esistenti nei diversi settori che la compongono. Per le imprese questi processi implicano un nuovo modo di approccio verso il cliente, verso la comunicazione, nei rapporti di lavoro e nel modo di fare ricerca e sviluppo, nella gestione delle risorse umane e anche nei processi produttivi.

### 6.2.1 Le figure professionali innovative

Figure professionali innovative possono individuarsi più facilmente nell'ambito della domotica:

- Il **Tecnico dei sistemi domotici**<sup>41</sup> opera nell'ambito della domotica come responsabile della configurazione e implementazione delle soluzioni tecnologie più adeguate rispetto alle caratteristiche dell'ambiente e al fabbisogno dell'utente. Prende parte alle attività di analisi dei requisiti, alla progettazione, programmazione, installazione e manutenzione evolutiva, nonché al collaudo delle soluzioni tecnologiche di automazione nell'edilizia privata e pubblica, configurando e implementando soluzioni tecnologiche per l'integrazione intelligente degli impianti, dei dispositivi e degli apparati di un edificio.

---

<sup>39</sup> In campo assistenziale esistono due differenti impieghi della domotica: a) la domotica per l'autonomia: prevede automazioni di diverso tipo che, integrate da un sistema di gestione unitario, permettono anche a chi ha difficoltà (soprattutto motorie) di avere un controllo autonomo della casa, per poterci vivere meglio; b) la domotica per la sicurezza: è pensata soprattutto per l'anziano (che non sempre ha familiarità con la tecnologia) o per la persona con disabilità mentali/cognitive. Essa è basata su dispositivi "nascosti" all'interno della casa e il suo obiettivo è quello di garantire condizioni di benessere e sicurezza.

<sup>40</sup> Il rapporto della Commissione Europea sulla Silver Economy (2015) riporta alcune previsioni di società di consulenza internazionali secondo cui il volume di affari della domotica e della telemedicina dovrebbe crescere a livello mondiale dai 6,5 miliardi di dollari nel 2013 a 24 miliardi nel 2019; il mercato mondiale della telemedicina dovrebbe raggiungere i 17,5 miliardi di dollari nel 2017, mentre secondo Berg Insight entro il 2017 saranno installate 17,4 milioni di smart homes.

<sup>41</sup> <https://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Pagine/Le-professioni-della-Domotica.aspx> ;

<http://www.meccanismocomplesso.org/limpianto-elettrico-domotico-levoluzione-tecnologica-dellimpianto-elettrico-tradizionale/>.

## 6.2.2 Le figure professionali con competenze innovative

Nel settore della salute l'invecchiamento della popolazione comporta una domanda crescente di figure specialistiche, come i **geriatri**<sup>42</sup>, **oltre che medici e infermieri** specializzati nel trattamento degli anziani e nelle cure palliative, e i **fisioterapisti**. Il geriatra, in particolare, in qualità di medico in grado di valutare e gestire i bisogni tipici della terza età in tema di salute attraverso un **approccio multidisciplinare** alla cura del paziente e al supporto dei familiari, dato che con l'invecchiamento possono presentarsi contemporaneamente più problemi di salute che richiederebbero l'intervento di diversi specialisti. Nel caso dei grandi anziani, spesso il geriatra lavora in team con infermieri, fisioterapisti, assistenti sociali, nutrizionisti, esperti di terapia occupazionale, logopedisti e psichiatri. In questo modo è possibile valutare i bisogni medici, sociali ed emotivi del paziente, prestando attenzione anche a problemi contingenti come la perdita di memoria, l'incontinenza, il rischio di cadute e l'eventuale necessità di assistenza per vestirsi e per curare l'igiene personale e l'alimentazione.

Nel campo della ricerca medica cresce la domanda di **ricercatori in ambito bio-medico e ambient assisted living e di bioingegneri della riabilitazione**. Si tratta di una competenza innovativa che si innesta sulla figura già esistente dell'**ingegnere biomedico o bioingegnere**. Quest'ultimo non rappresenta una figura nuova, in quanto esistono da tempo percorsi universitari ordinamentali volti alla formazione di questi ingegneri<sup>43</sup> e nel nostro Paese la progettazione e le attività di sviluppo correlate ai dispositivi medici sono professioni regolamentate.<sup>44</sup> Tuttavia, si tratta di un profilo che appare pienamente in linea con i *trend* evolutivi e i cambiamenti che stanno attraversando il settore sanitario, in quanto tra le competenze che deve possedere questa figura, che coniuga le conoscenze relative ai metodi e agli strumenti propri dell'ingegneria con le competenze tipiche dell'ambito della medicina e della biologia, c'è la progettazione di apparecchiature elettromedicali per la diagnosi, la terapia e la riabilitazione, quella di ausili e protesi e quella di sistemi informativi dedicati alla sanità e alla telemedicina. L'ingegnere biomedico si occupa, inoltre, dell'utilizzo e della manutenzione della strumentazione biomedica, dell'organizzazione dei reparti e delle aziende ospedaliere e della sicurezza relativa ai dispositivi medici sulla base delle normative vigenti. In virtù dei possibili ambiti di specializzazione - che vanno dall'informatica per la biomedicina alla **robotica**, dall'ingegneria clinica a biosistemi e nanotecnologie - l'ingegnere biomedico si può inserire sia presso le strutture sanitarie pubbliche e i centri di ricerca, sia presso i laboratori clinici specializzati, ma anche le grandi industrie del settore farmaceutico e medico.

La quota crescente di popolazione anziana che, grazie alle nuove tecnologie, sarà in grado di vivere a casa propria, insieme alla maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro, aumenterà la **domanda delle famiglie per infermieri e assistenti familiari/badanti di condominio**, con competenze specialistiche nella cura degli anziani e delle persone con disabilità.

---

<sup>42</sup> Il geriatra è un medico in grado di valutare e gestire i bisogni tipici della terza età in tema di salute attraverso un approccio multidisciplinare alla cura del paziente e al supporto dei familiari, dato che con l'invecchiamento possono presentarsi contemporaneamente più problemi di salute che richiederebbero l'intervento di diversi specialisti. Il geriatra evita inoltre che l'assunzione contemporanea di più farmaci finisca per scatenare effetti collaterali o produrre interazioni pericolose. Nel caso dei grandi anziani, spesso il geriatra lavora in team con infermieri, fisioterapisti, assistenti sociali, nutrizionisti, esperti di terapia occupazionale, logopedisti e psichiatri. In questo modo è possibile valutare i bisogni medici, sociali ed emotivi del paziente, prestando attenzione anche a problemi contingenti come la perdita di memoria, l'incontinenza, il rischio di cadute e l'eventuale necessità di assistenza per vestirsi e per curare l'igiene personale e l'alimentazione.

<sup>43</sup> <http://cp2011.istat.it/scheda.php?id=2.2.1.8.0>; <http://www.gazzettadellavoro.com/ingegnere-biomedico-chi-cosa-fa/7250/>.

<sup>44</sup> Si rimanda, in merito, al D.P.R. 5 giugno 2001, n. 328.

Oltre alle figure specializzate nell'assistenza e nella cura delle persone anziane e con disabilità, sarà inoltre necessario lo **sviluppo di competenze specialistiche**, da parte dei **medici di base e dei farmacisti** che rappresentano in genere il canale di accesso al sistema sanitario da parte della popolazione anziana e delle loro famiglie. Nell'ambito della ricerca i biologi e i biotecnologi dovranno sviluppare attività di ricerca nel campo dell'invecchiamento. Tutte queste figure dovranno rafforzare alcune specifiche competenze sia di natura medica, che tecnica (per rafforzare la capacità di utilizzo delle nuove tecnologie), che relazionale sia nei confronti delle persone anziane e delle loro famiglie, che nei confronti degli operatori del sistema assistenziale e del benessere per essere in grado di informare i propri pazienti sulle opportunità disponibili nel territorio in risposta ai loro bisogni.

Tra le figure manageriali aumenta l'importanza dell'**age and diversity manager** che ha il compito di favorire le relazioni intergenerazionali, con attenzione, non solo all'età e alle diverse fasi del ciclo di vita dei lavoratori, ma anche alla valorizzazione delle differenti esperienze e modelli sociali, culturali e lavorativi, oltre che delle diverse conoscenze e competenze tecnologiche che sono patrimonio di ciascuna generazione<sup>45</sup>. Si tratta di strategie che coinvolgono tutte le fasi della gestione del personale: dalle politiche di reclutamento, alla formazione aziendale e allo sviluppo di carriera; dalla flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, all'adattamento delle mansioni e dei posti di lavoro; dalle politiche di remunerazione e benefit, a quelle di accompagnamento all'uscita dal lavoro.

Nel settore dell'ICT, **specifiche competenze sui bisogni e le domande di una società sempre più anziana dovranno essere acquisite dal programmatore di sistemi di home e building automation (informatici, ingegneri meccanici, ingegneri della smart grid, manager in data processing, tecnici mecatronici).**

Nel settore della domotica, **gli architetti, i designer e i progettisti d'interni dovranno accrescere le loro competenze sui bisogni di una popolazione sempre più anziana.**

La conoscenza delle problematiche della terza età dovrà, infine, essere acquisita dagli operatori di tutti i servizi pubblici, privati e del Terzo settore, dai servizi di trasporto, ai servizi socio-sanitari, ai servizi culturali, ai servizi educativi, ricreativi e per il tempo libero, ecc.

### 6.3 Il punto di vista degli stakeholder

La principale evidenza emersa specifico dalla fase di campo è che il confine tra salute e benessere non esiste quasi più: oggi l'aspirazione è quella di essere felici e sentirsi bene. Indubbiamente, questa considerazione assume un peso singolare nell'ambito della silver economy e di quelle che possono essere le risposte ai bisogni del cittadino anziano. L'invecchiamento della popolazione è un dato di fatto e, con esso, anche la presenza sempre più diffusa di nuclei familiari composti da un anziano solo. Nel corso dell'analisi di campo è emerso con evidenza come ciò veicoli la necessità di una importante modifica di approccio al tema, anche a fronte di un confronto con gli altri paesi. Lo sviluppo della silver economy, infatti, può (e a parere degli stakeholder dovrebbe) essere inteso come un fenomeno moltiplicatore delle attività e del business per il quale indubbiamente vanno sviluppate nuove competenze che consentano di adottare un approccio proattivo in un'ottica anche di prevenzione. L'opportunità che si presenta, sul modello ad esempio della realtà giapponese, è quella di un atteggiamento culturale di considerazione

---

<sup>45</sup> Boston College - The Sloan Center on Aging & Work (2011), *Age: a 21st century diversity imperative*, Executive case report no. 4. <http://www.bc.edu/agingandwork>.

dell'anziano come risorsa, in grado di stimolare circoli virtuosi anche in termini economici, facendo con ciò riferimento, ad esempio, alla strategicità rivestita da figure manageriali quali *l'age and diversity manager*, a conferma di quanto riportato nell'analisi desk. La figura dell'anziano potrebbe diventare estremamente importante in quanto soggetto in grado di polarizzare lo sviluppo di modelli di business che muovono dall'ottimizzazione dell'offerta di servizi pubblici e privati per questa categoria. Con ciò si fa riferimento alla necessità di disporre di professionalità in grado di progettare un'offerta di servizi su misura che partono da una analisi attenta del bisogno, professionalità in grado di sviluppare "*proposition silver friendly*" anche da parte di aziende private, ad esempio attraverso un'offerta personalizzata di dispositivi elettronici particolari o di qualunque tipo di strumento che possa rispondere pienamente ai bisogni del cittadino anziano.

L'invecchiamento della popolazione fa emergere, infatti, tutta una serie di fabbisogni che sarebbe più opportuno riuscire a soddisfare tramite servizi erogati il più possibile al domicilio del paziente. L'esigenza è, quindi, quella di disporre di profili e di professioni sanitarie molto specifiche per governare il più possibile i bisogni del paziente anziano nella sua abitazione, con un indubbio vantaggio per il sistema sanitario nella gestione di un fenomeno della cronicità sempre più emergente (si cfr., in proposito, anche i par. 2.3 e 4.3). Una risposta potrebbe indubbiamente essere fornita da un maggiore sviluppo della sanità elettronica, che comporta la necessità di disporre di figure in grado di gestire la permanenza a casa e di assistere l'anziano grazie anche al supporto di tutti gli strumenti tecnologici ad oggi esistenti, figure in grado sicuramente di accompagnare fisicamente e psicologicamente il cittadino nel suo percorso di vecchiaia, ma di farlo sfruttando appieno l'apporto che può derivare dallo sviluppo delle tecnologie. Il riferimento specifico, a questo proposito, è stato quello ad un **rinnovato ruolo delle figure sia dell'assistente sociale che dell'assistente domiciliare** in relazione al cittadino anziano che vada oltre le competenze attuali e che si occupi anche di proporre e poi gestire eventuali adeguamenti necessari anche di tipo domotico; l'esigenza è quindi quella di **formare figure in grado di declinare le tecnologie per il benessere e la sicurezza dell'anziano presso il suo domicilio**, potendo fare leva su una propensione dell'anziano a dotarsi di tecnologie domotiche, da quelle più semplici come la tapparella elettrica, fino ad avanzati sistemi di teleallarme e telesoccorso, a condizione però che emerga con chiarezza il beneficio che ne può trarre. Queste evidenze confermano ulteriormente l'importanza di sviluppare competenze specifiche nelle persone che seguono l'anziano a casa, in maniera tale che siano in grado di guidarlo nelle scelte a supporto del suo benessere e della sua sicurezza.

Per quanto concerne l'utilizzo delle nuove tecnologie e le loro applicazioni nel campo dei prodotti e servizi rivolti a un'utenza anziana (spesso in condizione di fragilità perché gravata da patologie croniche e disabilità), la fase di campo conferma l'esigenza, già emersa dall'analisi desk, di una maggiore specializzazione dei professionisti dell'ICT e, in particolare, evidenzia la **necessità di formare anche queste professionalità di natura prettamente tecnica** (quali, ad esempio, gli ingegneri elettronici e/o informatici) non soltanto alle competenze specifiche dei relativi ambiti di applicazione tecnologica, ma anche, più in generale, **ad una corretta interazione con gli utenti finali, in modo da consentire la progettazione di prodotti e servizi che siano realmente funzionali per i destinatari finali** (in questo caso, ad esempio, anche **silver friendly**), aspetto tanto più rilevante **in ambiti come la domotica, l'e-health e il settore degli ausili**, in larga misura rivolti a soggetti in condizione di fragilità portatori, pertanto, di bisogni peculiari.

Interviste e focus group sembrano, inoltre, confermare **possibili nuovi spazi, in termini di incremento dell'occupazione, legati agli sviluppi della domotica**, superando l'attuale identificazione della domotica stessa in via pressoché esclusiva con la *building automation* (che poco o nulla impatta sugli occupanti degli edifici) e dedicando un maggiore spazio

al comparto dell'*ambient assisted living*<sup>46</sup>, a patto che si riescano ad intercettare le funzionalità e le opportunità effettivamente desiderate dagli utenti finali. Cosa che, sino ad oggi, è avvenuta in maniera solo parziale, anche in ragione di un mercato che si caratterizza per una scarsa "visione d'insieme", a vantaggio di soluzioni tecnologiche specifiche legate al core business delle singole aziende del settore.

In termini di fabbisogno di figure professionali, questo implica la **necessità di affiancare a figure tecniche di livello intermedio** già evidenziate dall'analisi desk (come **il tecnico dei sistemi domotici**, per una cui descrizione dettagliata si rimanda all'*Allegato*) anche **professionisti di livello elevato** che operano come raccordo fra i progettisti dell'edificio/abitazione e gli installatori, con funzioni di responsabilità per una progettazione di massima e una supervisione complessiva al fine di assicurare una risposta efficace ai bisogni dell'utente finale: è il caso della nuova figura dell'**integratore di sistemi domotici o System integrator** (si cfr., anche in questo caso, la scheda in *Allegato*) e dello **specialista di sistemi di automazione domestica**, professionista capace di programmare la gestione e il controllo dei diversi tipi di impianti, figura di formazione multidisciplinare di elettrotecnica/elettronica, informatica che abbia competenze nel settore delle diverse tipologie d'impianti nei moderni edifici (termoidraulica, condizionamento, audio-video, sicurezza, sistemi di telecomunicazione, sistemi di controllo luci e carichi elettrici, ecc.).

Diverso, invece, il caso del settore degli ausili, per il quale, pure a fronte di possibili spazi di sviluppo sia in termini di numeri dell'occupazione che di nuove competenze necessarie, l'assenza di cambiamenti a livello di policy nella direzione dell'eliminazione dell'attuale sistema di prescrizione degli ausili basato su un nomenclatore tariffario ormai vetusto sotto il profilo delle tecnologie rende di fatto poco plausibile, in tempi brevi, sbloccare questo settore del mercato trovando spazi per nuove professionalità.

## 7 Il settore non profit

Il settore **non profit** o **Terzo settore** (per distinguerlo dal settore privato in senso stretto e da quello pubblico) include associazioni, cooperative, fondazioni e istituzioni non lucrative che operano nell'ambito delle attività socialmente utili in vari settori (ricerca e formazione, tutela dei beni culturali e ambientali, servizi socio-sanitari e di inserimento lavorativo per fasce svantaggiate, attività sportive, culturali e ricreative, ecc.) e i cui utili devono essere totalmente reinvestiti nell'attività esercitata. Il ruolo del comparto è molto aumentato in Italia negli ultimi anni a causa della crisi dello Stato sociale e dello sviluppo di forme di secondo welfare.

Gli enti che compongono il mondo del non profit si differenziano sostanzialmente nella loro struttura, per tipologia e status giuridico. In particolare, fino ad ora la legislazione italiana ha disciplinato cinque differenti tipi di organizzazioni private che operano senza fini economici con finalità solidaristiche:

- le organizzazioni non governative (leg. 49/1987);
- le organizzazioni di volontariato (leg. 266/1991);
- le cooperative sociali (leg. 381/1991);

---

<sup>46</sup> Con questa definizione si fa riferimento allo sviluppo e all'utilizzo di nuove tecnologie per permettere ad anziani e disabili di vivere comodamente in casa, migliorando la loro autonomia, facilitando le attività quotidiane, garantendo buone condizioni di sicurezza, monitorando, curando le persone malate e assicurando, in definitiva, una migliore qualità della vita, evitando in molti casi il ricovero presso ospedali o case di riposo (con conseguenti risparmi per la collettività). Per ulteriori approfondimenti in merito si rimanda ai siti <http://www.aal-europe.eu/> e <http://www.enea.it/it/internazionali/unione-europea/iniziative-strategiche/aal> sul programma di ricerca europeo Ambient Assisted Living (AAL).

- le fondazioni ex bancarie (leg. 461/1998);
- le associazioni di promozione sociale (leg. 383/2000).

È attualmente in discussione alla Camera il disegno di legge, approvato in Senato a fine marzo 2016, di riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e del servizio civile che riconosce la dimensione economica e imprenditoriale del Terzo settore.

L'Istat, nell'ambito del 9° Censimento Generale dell'Industria, dei Servizi e delle Istituzioni Non Profit ha censito – al 31 dicembre 2011 – 301.191 unità del no-profit<sup>47</sup>, il 28% in più rispetto al 2001, con una crescita del personale impiegato pari a 39,4%<sup>48</sup> rispetto al 2001. Sempre secondo il Censimento Istat, il settore occupa 681 mila dipendenti, 270 mila lavoratori esterni e 5 mila lavoratori temporanei. Sono, inoltre, presenti altre tipologie di risorse umane che prestano a vario titolo la loro attività nelle istituzioni rilevate: 19 mila lavoratori comandati/distaccati, 40 mila religiosi e 19 mila giovani del servizio civile. Inoltre, il settore conta sul contributo lavorativo di 4,7 milioni di volontari. L'occupazione è prevalentemente femminile (60%) e sotto i 40 anni (80%).

I due terzi delle istituzioni non profit sono rappresentate da associazioni non riconosciute (ossia prive di personalità giuridica e costituite tramite scrittura privata), che dichiarano come attività prevalente la "cultura, sport e ricreazione" e occupano il 19% dei lavoratori complessivi del settore. La maggior parte dei lavoratori del settore è, invece, occupato nel 17% delle istituzioni non profit che opera negli ambiti dell'istruzione/formazione, sanità e assistenza e che coinvolge il 64% di dipendenti e lavoratori esterni. Tra queste, le cooperative sociali sono la realtà più significativa dal punto di vista occupazionale: pur rappresentando solo il 4% del totale, occupano, infatti, il 38% di dipendenti e lavoratori esterni.

## 7.1 Fattori di cambiamento

Il ruolo del Terzo settore sta crescendo significativamente negli ultimi anni per effetto della crisi del modello di welfare pubblico, sempre meno in grado di rispondere ai bisogni che emergono dai grandi cambiamenti demografici, sociali ed economici degli ultimi anni.

Il Terzo settore diventa, quindi, sempre più necessario per rispondere a quei bisogni non sufficientemente coperti dai servizi pubblici. Bisogni che non riguardano solo lo sviluppo di servizi e attività nell'ambito dell'assistenza socio-sanitaria e della cooperazione internazionale, ma anche lo sviluppo di attività in altri ambiti legati al benessere delle persone come ad esempio la cultura, lo sport, il tempo libero, l'ambiente o l'agricoltura sociale.

Le imprese del settore non profit stanno attraversando una fase di profonda riorganizzazione e riqualificazione attraverso una crescente attenzione al coordinamento e all'integrazione tra diversi erogatori di servizi (e fra diverse figure all'interno della stessa organizzazione), la valorizzazione delle risorse esistenti (spesso limitate), la responsabilizzazione dei soggetti sociali e lo stimolo presso la popolazione per la crescita

---

<sup>47</sup> Il censimento utilizza la definizione internazionale del System of National Accounts (SNA), che considera principalmente il criterio del "divieto di distribuzione di profitti o altri guadagni diversi dalla remunerazione del lavoro prestato ai soggetti che l'hanno istituita o ai soci".

<sup>48</sup> Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale, Audizione dell'Istituto nazionale di statistica: Dott. Manlio Calzaroni, Direttore centrale delle rilevazioni censuarie e dei registri statistici, XII Commissione "Affari sociali" della Camera dei Deputati Roma, 13 novembre 2014.

della cultura di un uso corretto dei servizi interessati. Questi cambiamenti hanno importanti implicazioni anche per le figure professionali e le competenze richieste.

## 7.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali

L'*Audit sui fabbisogni professionali delle imprese non profit*, condotta dall'ISFOL nel 2014 per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali su un campione nazionale di circa 3.000 imprese sociali, mette in luce la spinta verso l'innovazione sociale da parte delle non profit più strutturate (con oltre 50 dipendenti) e le esigenze di aggiornamento delle professioni socio-assistenziali, come quelle degli assistenti sociali, degli psicologi, degli educatori richieste soprattutto da parte delle imprese non profit con meno di 20 dipendenti, mentre per quelle con maggior numero restano prioritarie le figure professionali esecutive nel lavoro d'ufficio (ISFOL, 2015). Le competenze maggiormente richieste nel non profit comprendono tra le professioni esecutive del lavoro d'ufficio soprattutto la conoscenza informatica e elettronica (67%), seguite dalle competenze di economia, contabilità e gestione d'impresa.

Molte figure professionali sono trasversali a diversi settori e possono operare anche nell'ambito dei servizi pubblici e delle imprese profit (Taronna-Luzzolino, 2008). Ad esempio, nell'ambito dei servizi educativi e socio-assistenziali emerge la richiesta di figure per **l'istruzione e la formazione** (72%), seguite dagli **psicologi** (60%). Una figura che tradizionalmente opera nel settore è quella dell'**educatore** (Nicoli e Corvo, 2001). In questa sede ci si sofferma, tuttavia, su alcune figure che sono specifiche del Terzo settore e che, data la loro strategicità, sono in espansione, anche se numericamente meno significative delle tradizionali professioni dei servizi socio-assistenziali ed educativi. Si tratta spesso di **figure manageriali** in grado di gestire i servizi offerti in modo efficiente ed innovativo: non a caso, negli ultimi anni è aumentata l'offerta formativa di corsi e master per il management del Terzo settore, raccolta fondi, comunicazione e cooperazione internazionale<sup>49</sup>. Anche l'area **comunicazione sociale** offre, infine, nuove opportunità lavorative e richiede esperti competenti e preparati.

Anche le figure del non-profit individuate dall'analisi desk possono essere distinte in innovative e in figure con competenze innovative/rinnovate.

### 7.2.1 Le figure professionali innovative

- Tra le nuove figure professionali emergono gli **Esperti di fund-raising**<sup>50</sup>, volti ad assicurare l'attivazione di risorse finanziarie adeguate attraverso il fund raising e l'accesso a fondi europei poiché la raccolta di risorse finanziarie per le organizzazioni non profit ha assunto una funzione sempre più importante negli ultimi anni. In particolare, il **Fundraising Manager** pianifica, supervisiona, gestisce strategicamente e coordina tutte le attività di raccolta fondi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria dei progetti e degli interventi umanitari di emergenza. Deve saper lavorare in sinergia con i settori della comunicazione e del marketing (in particolare con chi si occupa di *brand reputation* e di *brand awareness*) e operare in diversi contesti. Viene ritenuta utile una esperienza pregressa nell'ambito del fundraising o nel For Profit nell'ambito del Marketing, Business Administration, Comunicazione.

---

<sup>49</sup> Lavorare nel no profit. Se non ora quando? Intervista del 14 aprile 2014 a Marco Crescenzi, presidente di ASVI Social Change – Non Profit School of Management.

<https://www.almalaurea.it/informa/news/2014/04/14/lavorare-nel-no-profit-se-non-ora-quando>

<sup>50</sup> Fund raiser, tra impresa e società. Intervista a Alberto Masacci, presidente dall'Associazione Italiana fund raiser. <http://miojob.repubblica.it/notizie-e-servizi/notizie/dettaglio/ilavordelnoprofit/405345>.

- Nell'ambito delle ONLUS che operano nel campo della cooperazione internazionale, stanno emergendo gli **specialisti della cooperazione**, come ad esempio il **Project Manager della Cooperazione allo Sviluppo** e il **Manager dell'Emergenza Umanitaria** – nei suoi vari sotto-profili professionali (Amministratore, Logista, Field Coordinator), esperti e tecnologi in vari ambiti capaci di progettare e attivare interventi in Paesi in via di sviluppo; di andare in 'missione' sul posto per determinati periodi; di gestire emergenze umanitarie; di relazionarsi con le istituzioni e la popolazione locale.

### 7.2.2 Le figure professionali con competenze innovative

- I **Manager delle imprese sociali** sono figure con competenze manageriali in grado di pianificare, avviare, promuovere e gestire un'impresa sociale. Spesso viene richiesta una esperienza pregressa nel For Profit come Direttore, Amministratore Delegato o Manager Finanziario o consulente. Si occupa della gestione economico finanziaria dell'organizzazione, stabilisce il *break even*, il *funding mix* e il finanziamento del progetto. Il profilo deve essere in grado di guidare progetti di ridefinizione organizzativa.
- I **Progettisti e i Manager di Innovazione Sociale** sono figure ricercate dalle Cooperative sociali e ONG, che devono sviluppare e creare progetti innovativi in ambito sociale sfruttando anche il potere delle piattaforme digitali e delle App, occupandosi del *project financing* e reperendo finanziamenti.
- Una figura specialistica molto ricercata per l'accesso ai fondi europei è l'**Europrogettista**<sup>51</sup>, anche in seguito ai nuovi programmi europei in materia di cooperazione e social innovation. Si tratta di un profilo a forte vocazione internazionale che richiede un livello di inglese ottimo e disponibilità a viaggiare. Può operare in Italia o all'estero, all'interno di una singola organizzazione o come libero professionista. L'ambito professionale è molto ampio, va dal non profit alla Pubblica Amministrazione, dal sociale allo sviluppo locale. Il profilo è ricercato in particolare da ONG, grandi Associazioni, Consorzi di Cooperative, Pubblica Amministrazione, in ambito nazionale ed internazionale. L'Europrogettista è solitamente specializzato su alcuni ambiti/programmi europei con un proprio 'portafoglio' di partners-clienti. Gli ambiti di specializzazione vanno dalla cooperazione internazionale, ai progetti di innovazione sociale, di innovazione socio-tecnologica, lifelong learning, culturali. Questa 'complementarietà' di ambiti di progettazione rende il profilo interessante per le ONG. L' **Euro-Project Manager** coordina e rendiconta i progetti, gestisce i partenariati, le relazioni istituzionali, le Equipe locali, in particolare:
  - collabora alla gestione delle strategie competitive (progettazione finanziata, fundraising, marketing e vendite) conoscendo a fondo i programmi di finanziamento per il sociale, la cultura, la cooperazione sociale, l'imprenditoria sociale, il lifelong learning, e le istituzioni e agenzie pubbliche erogatrici sia in ambito nazionale che internazionale;
  - definisce le 'linee guida' di progettazione per il gruppo di progettazione e si occupa della presentazione della proposta progettuale agli enti erogatori con attenzione sia agli aspetti formali (documentazione, aderenza) che a quelli sostanziali (innovatività del progetto, previsione di impatto, budget e work package coerenti);
  - gestisce il Business Model e il Business Plan economico-finanziario, imposta il budget del progetto e gestisce la rendicontazione economico-finanziaria del progetto;

<sup>51</sup> Cfr. ASVI Social Change – Non Profit School of Management, <http://www.socialchangeschool.org/it/lavorare-nel-non-profit/profili-professionali/#sthash.sbkQGtKK.dpuf>.

- gestisce il PCM-Ciclo di Progetto in uso secondo i canoni UE e gestisce il coordinamento, monitoraggio e valutazione dei progetti;
- supporta il capacity building dei partner locali e dell'equipe di lavoro;
- partecipa alle azioni di Advocacy, necessarie al maggior impatto del progetto;
- stabilisce nessi tra progetti e processi di sviluppo, anche seguendo le valutazioni ex-post.

### 7.3 Il punto di vista degli stakeholder

Il mondo delle imprese sociali sta attraversando un momento di profondo cambiamento a fronte di una forte riduzione delle risorse pubbliche per il lavoro di gestione di attività e servizi tradizionali (ad esempio le case protette, gli asili, il doposcuola, i centri diurni ecc.).

Da un lato c'è la **necessità di sviluppare l'esperienza acquisita** in 20-30 anni di attività nell'ambito privato, ad esempio per ciò che riguarda i servizi più richiesti dalle famiglie come l'assistenza all'anziano e la cura dei minori, dall'altro emerge **l'opportunità di intraprendere percorsi di tipo più imprenditoriale che richiedono competenze di tipo manageriale arricchite da competenze più innovative per il settore e finalizzate all'individuazione e allo sviluppo di nuove sfere di attività** (creazione di impresa).

Anche **le competenze digitali possono favorevolmente supportare questo processo di cambiamento, ma quello del digitale è un ambito ancora fortemente sottosviluppato nel settore**. Ciò che sembra necessaria è l'acquisizione di competenze non tanto di tipo tecnico (ad esempio competenze proprie dei programmatori, web architect, web designer ecc.), quanto piuttosto competenze che consentano di sfruttare la tecnologia a favore di reali e specifiche problematiche e attività.

Nell'ambito del settore non profit l'attività di fundraising assume sempre più una funzione fondamentale per lo sviluppo di progetti e iniziative sociali messe in campo dalle organizzazioni. Tra le figure innovative emergono il **Fundraising Manager** e il **Digital Fundraiser** (cfr. specifiche schede presenti nell'*Allegato*) che si occupano, con competenze differenti, di tutti quegli aspetti che riguardano la raccolta dei fondi con una approfondita conoscenza dei diversi canali e delle risorse di finanziamento al fine di progettare campagne anche in differenti contesti di reperimento.

In particolare, il Fundraising Manager è una figura che opera in sinergia con i settori della comunicazione e del marketing (in particolare con chi si occupa di *brand reputation* e di *brand awareness*) in diversi contesti. Viene ritenuta utile una esperienza pregressa nell'ambito del fundraising o nel For Profit nell'ambito del Marketing, Business Administration, Comunicazione.

E' una figura in forte espansione<sup>52</sup>, rappresentata anche da una specifica Associazione (l'ASSIF- Associazione Italiana Fundraise <sup>53</sup> che rappresenta quanti mettono la loro professionalità e conoscenza a servizio delle cause sociali e la cui *mission* è quella di diffondere la cultura e la conoscenza del fundraising in Italia.

Ciò che differenzia il Digital Fundraiser è la caratteristica di tecnico della raccolta fondi iperspecializzato, con un'approfondita conoscenza dei diversi strumenti propri del mondo digitale quali i social media, l'e-mail marketing e il crowdfunding. E' una figura particolarmente innovativa per le più ampie opportunità nella raccolta fondi che possono derivare dalle tecnologie digitali e che può trovare ampie possibilità di occupazione non

<sup>52</sup> Festival del Fundraising (<http://www.festivaldelfundraising.it/>).

<sup>53</sup> Associazione Nazionale Fundraiser (<http://www.assif.it/>).

solo nel mondo del non profit, ma anche in ambiti aziendali, ad esempio nelle grandi imprese, all'interno del Social Corporate Responsibility per lo sviluppo di specifici progetti e attività e in tutti quei settori dove possono essere utilizzate funzioni di fundraising interno quali il settore educativo e universitario.

Per entrambe le figure sono presenti percorsi di formazione al fundraising<sup>54</sup>, anche universitari tra cui si evidenzia a titolo esemplificativo quello della Fundraising School dell'Università di Bologna che ha attivato corsi (base, avanzato, specialistico) che consentono il conseguimento del certificato di Fundraising Manager<sup>55</sup> e del certificato di Digital Fundraiser<sup>56</sup>.

**La fase di campo ha consentito di confermare, più in generale, l'interesse per le figure operanti nell'area professionale del fundraising**, al cui interno si muovono anche i profili professionali del *Consulente formatore* – ruolo (interno o esterno) che consiglia all'organizzazione come fare fundraising, mettendo in moto processi all'interno dell'organizzazione grazie a competenze tecniche associate a competenze di sociologia dei processi, di psicologia sociale, ecc. – e del *Creatore di impresa* (che deve sapere attrarre fondi in una logica di creazione di impresa). Si tratta di figure innovative che potrebbero portare un notevole valore aggiunto nell'attuale contingenza di scarsità di risorse economiche, ma che fino ad oggi hanno faticato ad affermarsi anche in ragione dell'insufficienza di politiche formative idonee, oltre che di un generale ritardo del settore socio-sanitario nell'adozione di una cultura del fundraising (a differenza di altri comparti dove le policy nazionali hanno agito da volano in questa direzione, come nel caso della cultura, della scuola, ecc.). Affinché tali figure possano operare al meglio, sarebbe poi auspicabile che **competenze minime/di base di fundraising venissero acquisite da tutti gli operatori anche in ambito socio-sanitario**, per orientarli ad agire in funzione della sostenibilità dell'organizzazione di appartenenza. **Competenze di fundraising di livello più avanzato** dovrebbero, invece, essere insegnate **a tutte le figure di livello manageriale**, anche in ambito sanitario e socio-assistenziale.

## 8 Agricoltura sociale

Un ambito innovativo (la legge risale all'Agosto 2015) è quello dell'**Agricoltura sociale**. Si tratta di una nuova pratica che, attraverso iniziative promosse in ambito agricolo e alimentare da aziende agricole, ma anche cooperative sociali, intende favorire il reinserimento terapeutico di soggetti svantaggiati nella comunità e, al contempo, produrre beni. Fra le altre attività svolte in tali organizzazioni, oltre ovviamente alla produzione di beni agroalimentari, vi sono le attività degli operatori coinvolti in iniziative agricole socialmente utili (si pensi agli assistenti sociali, psicologi, educatori, operatori agricoli e zootecnici, ecc.) che possono essere declinate in diverse modalità. Sotto il profilo terapeutico e riabilitativo le attività più praticate sono le **terapie assistite con gli animali** (pet-therapy, ippoterapia, onoterapia) e quelle **orticolturali**.

Dunque, con il termine agricoltura sociale ci si riferisce all'insieme di attività riabilitative, terapeutiche, educative, ricreative, e di inclusione sociale e lavorativa che impiegano

---

<sup>54</sup> Scuola di Roma Fund-raising (<http://www.scuolafundraising.it/>); Confini Online (<http://www.confinionline.it/it/principale/Formazione/corsi.aspx>), Master dell'Alma Mater Università degli Studi di Bologna (sede Forlì) (<http://www.master-fundraising.it/>).

<sup>55</sup> <http://www.fundraising-school.it/offerta-formativa/certificato-in-fund-raising-management/>.

<sup>56</sup> <http://www.fundraising-school.it/offerta-formativa/certificato-in-strategie-digitali-per-il-fundraising>.

risorse agricole, sia vegetali che animali, e che sono rivolte a soggetti svantaggiati o a specifiche fasce di popolazione (bambini, anziani).

Tra le diverse attività riconducibili all'agricoltura sociale, si possono infatti distinguere:

- **attività di inserimento lavorativo di persone con difficoltà temporanee o permanenti** (handicap psico-fisico, problemi psichiatrici, dipendenze da alcool o droghe, detenzione, ecc.) realizzate in aziende agricole o cooperative sociali agricole, con forme contrattuali differenti, dal tirocinio al contratto a tempo indeterminato o, nel caso delle cooperative, come soci lavoratori;
- **attività formative** attraverso borse lavoro e tirocini rivolte a soggetti svantaggiati e finalizzate anche all'inserimento lavorativo;
- **attività di co-terapia**, in collaborazione con i servizi socio-sanitari, per persone con difficoltà temporanee o permanenti (handicap psico-fisico, problemi psichiatrici, anziani, ecc.);
- **interventi volti a rafforzare la rete dei servizi rivolti a bambini, studenti e anziani**, in particolare nelle aree rurali e in quelle peri-urbane, come gli agri-asili, i servizi di prossimità per anziani abili, il turismo sociale, le fattorie didattiche, i centri per anziani e giovani, ecc.).

In tutti i casi, l'agricoltura sociale adotta una visione multifunzionale dell'agricoltura legando la gestione dei processi produttivi alla creazione di servizi e di benessere per le persone coinvolte, contribuendo in tal modo alla creazione di percorsi di inclusione e sviluppo delle aree rurali, consolidando la rete di servizi disponibili e diversificando le opportunità di reddito per gli agricoltori.

Un censimento delle iniziative è difficile per la mancanza di una definizione condivisa e di una regolamentazione univoca. Secondo stime recenti, l'Italia si collocherebbe ai primi posti in Europa con più di mille progetti. L'INEA, in un'indagine sulle cooperative sociali, individua 389 cooperative agricole di tipo B, che prevedono tra i soci lavoratori soggetti svantaggiati o con problematiche di diverso tipo, e che impiegano 3.992 lavoratori dipendenti su tutto il territorio nazionale, per un valore complessivo della produzione di 182.025.000 euro (INEA, 2012).

L'agricoltura sociale si caratterizza per la presenza attiva di diversi soggetti che progettano, sviluppano e gestiscono le attività: imprese, cooperative sociali, AUSL, Comuni, associazioni, ecc. Spesso gli operatori operano in partenariato sulla base di accordi realizzati a livello locale per rispondere ad esigenze specifiche (piani socio-sanitari di zona, protocolli di intesa, accordi di programma, ecc.), mettendo in sinergia le diverse competenze e professionalità disponibili, con costi inferiori ai servizi sociosanitari pubblici.

Secondo un recente Rapporto del Ministero delle politiche agricole (2014), si possono distinguere differenti tipologie di agricoltura sociale per organizzazione delle attività, per struttura e modalità di erogazione del servizio anche in funzione di esigenze specifiche degli utenti, e professionalità coinvolte:

- **aziende agricole o cooperative sociali agricole** che operano in collaborazione con i responsabili dei servizi territoriali e con il mondo della cooperazione sociale: la componente produttiva prevale su quella sociale in termine economici e organizzativi; le dinamiche relazionali formali e informali assumono notevole rilevanza ai fini della gestione delle attività (inserimenti professionali dei soggetti seguiti, rete commerciale, partenariati per altri progetti, iniziative congiunte, ecc.);
- **realità dove prevalgono componenti professionali socio-terapeutiche** (cooperative sociali non agricole, associazioni, fondazioni, enti pubblici, ecc.), anche con strutture agricole gestite direttamente: i processi agro-zootecnici avviati hanno in genere, ma non sempre,

una rilevanza economico-produttiva più o meno modesta, mentre risultano prevalenti le attività di tipo socio-terapeutico;

- **aziende agricole** che mettono a disposizione porzioni della propria struttura a professionisti socio-terapeutici per realizzare iniziative di co-terapia e di inclusione sociale; si tratta per lo più di realtà che hanno un ruolo marginale nella realizzazione e gestione delle attività, ma offrono spazi e strutture per la promozione dell'attività e la commercializzazione dei prodotti.

## 8.1 Fattori di cambiamento

In Italia gli interventi nell'ambito dell'agricoltura sociale sono numerosi e in costante aumento, a seguito della crisi fiscale dello Stato con la conseguente necessità di sviluppare nuove forme di welfare e di servizi a livello locale (secondo welfare) e di una tendenza, in crescita soprattutto tra i giovani, di praticare nuovi modelli di vita, produzione e consumo. L'uso sociale dell'agricoltura contribuisce ad accrescere le possibilità di fronteggiare la crisi dei servizi pubblici, ampliando la gamma di risposte disponibili nelle aree peri-urbane, favorendo la creazione di nuovi servizi in queste aree e la diversificazione delle attività e delle opportunità di reddito degli imprenditori agricoli.

Un impulso allo sviluppo dell'agricoltura sociale in Italia è stato dato dalla programmazione europea, con i Programmi di sviluppo rurale (PSR). Il Piano Strategico Nazionale (PSN) 2007-2013 (Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali, 2010) l'ha inserita fra le "azioni chiave" dell'Asse III. Rispetto all'evoluzione in atto è utile far riferimento anche alle indicazioni emerse dal Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE) nel 2013 (CESE, 2013) che evidenzia la necessità di arrivare ad una definizione condivisa di agricoltura sociale, di individuare dei criteri di qualità standardizzati e un quadro normativo di riferimento che non sia limitativo rispetto ad una realtà in continua trasformazione, anche al fine di garantire alle attività realizzate nell'ambito dell'agricoltura sociale la possibilità di accedere ai finanziamenti europei. Tra le azioni da intraprendere il CESE suggerisce le seguenti:

- riconoscimento dell'agricoltura sociale a livello UE e adozione di un quadro normativo;
- creazione di una banca dati a livello UE;
- inserimento dell'agricoltura sociale nei programmi di ricerca e formazione;
- un ruolo rafforzato per la società civile e un maggiore sviluppo del collegamento in rete.

In Italia un passaggio importante è stato dato dall'approvazione nel 2015 della Legge sull'agricoltura sociale<sup>57</sup> che promuove l'agricoltura sociale nel rispetto dei principi previsti dall'articolo 117 della Costituzione e nell'ambito delle competenze regionali. Riconosce, inoltre, la multifunzionalità delle attività agricole finalizzate allo sviluppo di interventi e di servizi sociali, socio-sanitari, educativi e di inserimento socio-lavorativo, allo scopo di facilitare l'accesso adeguato e uniforme alle prestazioni essenziali da garantire alle persone, alle famiglie e alle comunità locali in tutto il territorio nazionale e in particolare nelle zone rurali o svantaggiate.

## 8.2 Dalla letteratura: nuove competenze e figure professionali

Questo ambito di attività richiede l'integrazione di competenze e figure professionali finora afferenti a settori scarsamente collegati tra loro: il settore agricolo, i servizi socio-sanitari, i

---

<sup>57</sup> Legge 18 agosto 2015, n. 141.

servizi di sostegno all'inserimento lavorativo, e il settore dell'istruzione e formazione. Lo sviluppo di queste attività contribuisce alla formazione di conoscenze condivise tra operatori non abituati a comunicare e progettare insieme, e di nuove forme di collaborazione, ad esempio, tra agricoltori e operatori sociali pubblici e del Terzo settore.

### 8.2.1 Le figure professionali innovative

Tra le figure innovative dell'agricoltura sociale sono da considerare gli **Esperti in attività e terapie con gli animali e con le piante**.

### 8.2.2 Le figure professionali con competenze innovative

In questo ambito operano diverse figure professionali: **agricoltori, periti agrari, tecnici del verde, fisioterapisti, fitoterapisti, educatori, psicologi, pedagogisti, assistenti sociali, operatori socio-sanitari, ma anche tecnici di marketing e di gestione aziendale**. Queste diverse figure professionali che operano nell'ambito dell'agricoltura sociale, oltre alle proprie specifiche competenze tecniche, devono sviluppare anche la capacità di dialogare e lavorare in team con le altre professionalità. Ad esempio gli **imprenditori agricoli** devono combinare le loro competenze settoriali con la capacità di lavorare in équipe con gli altri operatori coinvolti nel progetto, la capacità di relazionarsi con gli utenti, la capacità di interagire e attivare le reti formali e informali, di rapportarsi con le strutture sociali, ricreative, culturali dei territori, di sollecitare ed organizzare momenti di socializzazione, fornendo sostegno alla partecipazione ad iniziative culturali e ricreative sul territorio (Pascale, 2009). A loro volta gli **educatori e gli operatori socio-assistenziali** devono essere in grado di relazionarsi e dialogare con gli imprenditori agricoli. Nel caso della pet therapy, sempre a titolo esemplificativo, si possono prevedere le seguenti figure: Responsabile di progetto (un professionista del campo sanitario), Coordinatore d'intervento (può essere: psicologo/psicoterapeuta, educatore, infermiere/assistente sanitario, OSS, laureato in scienze motorie, insegnante, psicomotricista.), oltre ovviamente ad un veterinario che valuti lo stato di salute ed igiene dell'animale coinvolto nella terapia (anche se i veterinari non sono considerati nella categoria dei white jobs). Da non dimenticare le figure di **agronomi e architetti paesaggisti** che hanno competenze specifiche in progettazione delle aree verdi annesse alle strutture di cura.

## 8.3 Il punto di vista degli stakeholder

L'indagine di campo ha evidenziato alcune interessanti specifiche in relazione al contesto dentro cui si sta sviluppando questo ambito innovativo, rilevando come, rispetto alle iniziali linee di origine dell'agricoltura sociale, il percorso legislativo attraverso il quale si è sviluppato per alcuni aspetti riduce l'area di intersezione e comunanza con l'ambito del non profit.

Negli orientamenti iniziali, **prima di diventare un provvedimento di legge, il percorso di sviluppo dell'agricoltura sociale muoveva dal sociale agricolo**, trattandosi di un'azione contestuale agli sviluppi prodotti in larga misura dal mondo della cooperazione sociale, che hanno ambientato pratiche e azioni di carattere sociale, con scopi talvolta anche terapeutici in relazione alle diverse forme di disagio, in un contesto agricolo, sfruttando a pieno i vantaggi derivanti da alcuni elementi tipici della vita agricola (la vita all'aria aperta, il contatto con forme primarie come la terra, il sole, le piante, il seguire i cicli naturali). **Dentro questo contesto è del tutto evidente che la white economy trova una sua potenzialità di sviluppo anche orientata dentro il tema dell'agricoltura sociale.**

Nel lemma *agricoltura sociale* utilizzato nella legge approvata lo scorso anno per regolamentare questo settore si è assistito ad una inversione sintattica che porta con sé inevitabili modifiche semantiche: la parola *agricoltura* è diventata il sostantivo mentre il termine *sociale* l'aggettivo.

**L'intenzione del legislatore è stata, quindi, innanzitutto, quello di configurare l'agricoltura sociale come una potenzialità delle imprese agricole** che possono dunque aggiungere alla propria iniziativa economica anche una iniziativa di carattere sociale. Si tratta di un provvedimento che, raccogliendo il testimone da chi ha orientato sforzi sociali all'interno dell'agricoltura, trasforma questi sforzi in una forma di sistema disponibile anche per gli operatori del mondo agricolo. La legge, pertanto, opera nella direzione di offrire agli operatori economici, quindi alle aziende for profit la possibilità di aggiungere una forma di attività a carattere sociale nella propria iniziativa.

Ciò detto, l'indagine di campo ha comunque confermato quanto emerso nel corso dell'analisi desk sull'opportunità di considerare l'ambito dell'agricoltura sociale come di supporto e, in questo senso, riconducibile alla *white economy*.

Nel corso delle interviste è inoltre emerso con tutta evidenza, **il bisogno di figure professionali che integrino due tipologie di saperi abbastanza dissimili**: la somma delle due definizioni agricola e sociale vede, infatti, l'operatore sociale spesso non competente dal punto di vista professionale nella materia agricola e, viceversa, l'imprenditore agricolo spesso non necessariamente preparato nel campo sociale. Il filone delle attività formative che coniughino questi due ambiti supportandoli con un adeguato sviluppo di competenze professionali *ad hoc* riveste, a detta degli intervistati, grande attenzione. Ciò che si riscontra, per usare le parole degli stakeholder intervistati, è la necessità di un "meticciamiento", ovvero di sviluppare la capacità degli operatori di mixare competenze e qualità che non sono di per sé più rivolte specificatamente ad una materia o un orizzonte ma che devono vedere contestualmente anche l'apertura a nuovi orizzonti e significati.

Nel caso specifico dell'agricoltura sociale l'esigenza è quella di avere **figure per le quali le competenze necessarie per raggiungere lo scopo sociale vengano mixate ed innescate sulle competenze agricole**. L'operatore che vuole aggiungere attività di carattere sociale deve necessariamente sviluppare nuove competenze ed attitudini, non più solo in riferimento al mondo agricolo. La necessità emersa è lo sviluppo della capacità di orientare la propria professionalità agricola per la cura del benessere delle persone.

Il processo formativo prefigurato nell'indagine di campo per rispondere alle esigenze emerse dal recente cambiamento di questo ambito dovrebbe procedere per gradi, non prevedendo un "meticciamiento" all'origine, quanto piuttosto aggiungendo, a partire da specifiche competenze già maturate in ambito agricolo, un mix di nuove competenze che consentano di valorizzare e sviluppare le abilità anche in termini sociali, individuando forme di iniziativa collegate alla *white economy* nell'ambito delle imprese agricole, senza tuttavia perdere di vista l'indispensabile capacità di fare un buon prodotto agricolo "di qualità" (che, in quanto tale, porta con sé il tema del benessere e della salute del cittadino).

## 9 Una sintesi delle evidenze emerse

Nel prospetto che segue si riportano sinteticamente le figure professionali emerse dall'analisi della letteratura svolta nell'ambito dell'analisi desk, dalle interviste con i testimoni privilegiati e dai focus group realizzati, con riferimento sia alle figure considerate più innovative e meno note sia alle figure esistenti per le quali sembra, però, possibile individuare cambiamenti nelle competenze richieste a seguito dei cambiamenti intervenuti nei rispetti ambiti di attività.

Sia nella tabella che segue, sia nell'*Allegato* con le schede riferite alle singole figure innovative confermate dalla fase di campo, le figure professionali sono ordinate per ambito/settore principale di impiego e, all'interno di ciascun ambito, per ordine alfabetico.

Tavola 3 – Un prospetto di sintesi delle professioni innovative e con competenze nuove della white economy

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale) | FIGURA PROFESSIONALE         | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO              |                                                                                                                                                                       | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                              | PRINCIPALE                             | ALTRI SETTORI                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>FIGURE PROFESSIONALI INNOVATIVE</b>                    |                              |                                        |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3.4.5 Tecnici dei servizi sociali                         | <b>ADHD Homework tutor</b>   | Settore dei servizi sanitari e sociali | Non-profit                                                                                                                                                            | Tutor per supportare, nei contesti educativi extrascolastici, tra cui il contesto familiare, bambini e ragazzi con difficoltà/disturbi specifici di apprendimento nella gestione dei compiti scolastici.                                                                                                                                                                                                                       |
| 3.2.1 Tecnici della salute                                | <b>Care manager</b>          | Settore dei servizi sanitari e sociali | <ul style="list-style-type: none"> <li>No profit</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>Silver Economy</li> <li>Industria del benessere</li> </ul> | Infermieri ed assistenti sociali che svolgono ruolo di "coaching" per accompagnare il paziente in tutto il percorso assistenziale e garantirne la continuità nell'ambito della gestione del piano di cura stabilito nei programmi domiciliari di lunga durata.                                                                                                                                                                 |
| 2.4.1 Medici                                              | <b>Case manager</b>          | Settore dei servizi sanitari e sociali | <ul style="list-style-type: none"> <li>No profit</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>Silver Economy</li> <li>Industria del benessere</li> </ul> | Medico con le competenze necessarie per supervisionare e coordinare l'intero iter terapeutico assistenziale del paziente. Non deve necessariamente possedere competenze specialistiche, ma deve essere in grado di coordinare specialisti diversi e prendersi carico dei bisogni complessivi (anche psicologici) del malato e della sua famiglia.                                                                              |
| 3.4.5 Tecnici dei servizi sociali                         | <b>Educatore finanziario</b> | Settore dei servizi sanitari e sociali | Non-profit                                                                                                                                                            | Supporta il cittadino nella comprensione e soddisfazione dei propri bisogni economici lungo tutto il ciclo di vita attraverso percorsi di alfabetizzazione alla gestione delle risorse economiche. Sono richieste competenze professionali di natura più tecnica (competenze in ambito finanziario, previdenziale, ecc.), competenze relazionali e capacità di insegnamento/formazione anche con riferimento a target fragili. |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale) | FIGURA PROFESSIONALE                                         | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO                         |                                                                                                                                                                                    | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                              | PRINCIPALE                                        | ALTRI SETTORI                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                           | <b>Facilitatore digitale</b>                                 | Settore dei servizi sanitari e sociali            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-profit</li> <li>• Settore educativo (scolastico e universitario)</li> <li>• Settore culturale</li> </ul>                              | Competenze digitali, che si accompagnano a competenze di tipo più sociale per relazionarsi con differenti utenti (anziani, disabili, bambini, persone in situazioni di svantaggio ecc.). Ha competenze anche tecniche rispetto agli strumenti volti a migliorare l'accessibilità, ad esempio per persone disabili. Possiede, invece, conoscenze digitali più specialistiche per operare con aziende o professionisti.                                                                              |
| 3.2.1 Tecnici della salute                                | <b>Infermiere di famiglia</b>                                | Settore dei servizi sanitari e sociali            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy</li> </ul>                                                                                                                 | Ha un ruolo fondamentale durante tutto il continuum assistenziale, comprendendo quindi anche la promozione della salute, la prevenzione della malattia, la riabilitazione e l'assistenza ai malati e ai morenti. Si tratta di una professionalità che si integra e dialoga con tutte le figure sanitarie presenti sul territorio per la presa in carico di un soggetto con il compito anche di educare alla prevenzione. Utile il possesso di e-skills per la gestione di forme di tele-assistenza |
| 3.2.1 Tecnici della salute                                | <b>Infermiere pivot in oncologia</b>                         | Settore dei servizi sanitari e sociali            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul> | Richieste a questa figura competenze per valutare i bisogni delle persone con il tumore e dei loro famigliari e garantirne il soddisfacimento di tali esigenze; per informare, sostenere ed accompagnare le persone con tumore e i loro familiari; per assicurare il coordinamento e continuità di azione tra i professionisti coinvolti e tra i diversi luoghi di cura.                                                                                                                           |
| 1.1.2 Direttori e dirigenti nei servizi sanitari          | <b>Manager di strutture sanitarie/di struttura complessa</b> | Settore dei servizi sanitari e sociali            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul> | Professionista in possesso, accanto alla necessaria formazione di base di tipo clinico, anche di approfondite conoscenze, metodologie e strumenti finalizzati a supportare azioni di programmazione, di direzione e controllo finanziario/contabile e di gestione delle strutture affidate alla sua responsabilità.                                                                                                                                                                                |
|                                                           | <b>Welfare platform designer</b>                             | Settore dei servizi sanitari e sociali            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Non-profit</li> </ul>                                                                  | Si tratta di un profilo professionale in grado di progettare l'utilizzo dei modelli di sharing economy per fare welfare sanitario di secondo livello.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.3.1 Specialisti nelle scienze della vita                | <b>Esperto in scienze nutraceutiche</b>                      | Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                                                      | Conoscenze e competenze multidisciplinari che vanno dalla composizione chimica e proprietà degli alimenti alla valutazione del loro valore nutrizionale, dagli integratori agli alimenti medicali, con particolare riferimento ai nutraceutici                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2.3.1 Specialisti nelle scienze della vita                | <b>Patient Advocacy Manager (PAM) / Advocate</b>             | Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                         | Supportano i pazienti, attraverso un approccio di gestione integrato dei vari casi, per riconoscere e superare le barriere alle cure, ma anche per la comunicazione e l'elaborazione di richieste ai e con i fornitori di assistenza sanitaria.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1.1.2 Direttori e dirigenti nei servizi sanitari          | <b>Regional Affair Manager</b>                               | Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                         | Professionista che svolge una funzione strategica di mediazione tra azienda farmaceutica ed istituzioni. Deve avere precedenti esperienze nel settore vendite come informatore, area manager oppure, in qualche caso, Key Account Manager, accompagnato da un background scientifico con un training apposito per quanto concerne la conoscenza delle normative e delle dinamiche istituzionali.                                                                                                   |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale)                         | FIGURA PROFESSIONALE                                                       | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO                |                                                                                                                                                         | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   |                                                                            | PRINCIPALE                               | ALTRI SETTORI                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2.4.1 Medici<br>3.1.2 - Tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni | <b>Chief Medical Information Officer (CMIO)</b>                            | Informatica, digitalizzazione, e -health | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                              | A questo profilo misto tra medico e informatico sono richieste sia competenze di natura tecnica (sia informatiche che mediche), sia capacità e competenze trasversali legate da un lato alla pianificazione strategica, dall'altro a capacità comunicative e relazionali a supporto del lavoro in team con il personale medico/ sanitario che opera all'interno dell'organizzazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2.2.1 - Ingegneri e professioni assimilate                                        | <b>Demand manager</b>                                                      | Informatica, digitalizzazione, e -health | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                              | Figura di livello elevato, di collegamento fra il personale sanitario e i dipartimenti IT delle strutture ospedaliere, tra i cui compiti ricade l'analisi dei problemi esistenti e dei fabbisogni emergenti e l'individuazione delle soluzioni organizzative, informative e tecnologiche più opportune per rispondere ai problemi identificati. Alla figura è richiesto, pertanto, un livello di competenze tecnologiche tale da garantire la scelta di soluzioni adeguate rispetto al fabbisogno. Sono, inoltre, necessarie capacità di ascolto rispetto ai requisiti del business, competenze di management e una conoscenza "verticale" specifica del settore sanitario. |
| 2.5 - Specialisti in scienze umane, sociali, artistiche e gestionali              | <b>Designer sanitario/ Medical designer</b>                                | Informatica, digitalizzazione, e -health | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                              | Progetta strutture e prodotti medicali, servizi sanitari e microambienti ospedalieri avendo al centro dell'attenzione i cittadini/utenti. Alle competenze tecniche (design, tecnologie avanzate in ambito sanitario) si affiancano pertanto anche soft skills volte alla progettazione di prodotti e servizi user friendly.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.2.1 - Ingegneri e professioni assimilate                                        | <b>Manager dell'informazione sanitaria (Health information manager)</b>    | Informatica, digitalizzazione, e -health | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> </ul> | Professionisti altamente qualificati responsabili della progettazione e gestione dei sistemi informativi sanitari e della sicurezza e integrità dei dati elettronici dei pazienti. È loro richiesto un mix di competenze di business ed informatica, gestione elettronica delle informazioni e statistica. Importanti sono anche la conoscenza delle questioni legali ed etiche in medicina, degli aspetti normativi della privacy e sicurezza dei dati sanitari, oltre che della gestione finanziaria e del controllo di qualità.                                                                                                                                          |
| 3.1.2 - Tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni                 | <b>Tecnico dell'informazione sanitaria (Health information technician)</b> | Informatica, digitalizzazione, e -health | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                              | Professionisti solitamente in possesso di un background informatico; garantiscono supporto ai sistemi di gestione di dati ed informazioni utilizzati dai professionisti HIM per conservare le informazioni sulla salute. Uniscono alla conoscenza degli standard del settore sanitario, della terminologia medica di base e dei sistemi di classificazione e codifica usati in sanità competenze statistiche in ambito sanitario e competenze sia nella gestione elettronica delle cartelle cliniche che nella gestione e conservazione delle informazioni sulla salute dei pazienti.                                                                                       |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale)                       | FIGURA PROFESSIONALE                                                                                     | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO |                                                                                                                                                                                   | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 |                                                                                                          | PRINCIPALE                | ALTRI SETTORI                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.3.1 Specialisti nelle scienze della vita                                      | <b>Biologo nutrizionista</b>                                                                             | Industria del benessere   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> </ul>                           | Si tratta di una figura professionale che propone l'educazione alla salute per un equilibrio metabolico e psicofisico al fine di gestire al meglio le proprie attività. Il profilo professionale è in grado di elaborare diete per soggetti sani o anche per soggetti con particolari patologie, in collaborazione col medico curante, di elaborare autonomamente profili nutrizionali al fine di proporre un miglioramento del "benessere", quale orientamento nutrizionale finalizzato al miglioramento dello stato di salute e delle prestazioni sportive. In tale ambito può suggerire o consigliare integratori alimentari, stabilendone o indicandone, anche le modalità di assunzione. |
| 5.4.3 - Operatori della cura estetica                                           | <b>Oncoestetista</b>                                                                                     | Industria del benessere   | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                                                            | Professionista che deve possedere conoscenze scientifiche funzionali alla comprensione della patologia e delle terapie oncologiche e di come esse agiscono a livello cutaneo. Deve essere capace di adattare metodi, manualità e strumenti dei trattamenti di bellezza e benessere alle condizioni particolari di un paziente oncologico. Deve inoltre essere a conoscenza delle caratteristiche dei prodotti cosmetici e dei loro effetti su persone in terapia oncologica. Deve, infine, possedere competenze in relazione agli aspetti psicologici dell'interfaccia con la persona in cura.                                                                                                |
| 3.4.1 - Professioni tecniche delle attività turistiche, ricettive ed assimilate | <b>Promotore per lo sviluppo di turismo del benessere / Tecnico in gestione di turismo del benessere</b> | Industria del benessere   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul> | Si occupa di promuovere e gestire percorsi turistici di tipo sociale per soggetti svantaggiati e per persone anziane.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3.2.1 - Tecnici della salute                                                    | <b>Wellness and Nutrition Initiative Coordinator</b>                                                     | Industria del benessere   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul> | Coordinatore responsabile per lo sviluppo, la programmazione. L'organizzazione, il coordinamento e l'implementazione di programmi incentrati su salute, benessere e nutrizione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3.2.1 - Tecnici della salute                                                    | <b>Wellness coach</b>                                                                                    | Industria del benessere   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul> | Coach che fornisce al cliente supporto, guida e incoraggiamento per raggiungere il benessere desiderato, modificandone le abitudini e generando nuovi comportamenti utili per la salute e la forma fisica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3.2.1 - Tecnici della salute                                                    | <b>Wellness Cooking Trainer / Cuoco del benessere</b>                                                    | Industria del benessere   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul> | Possiede le conoscenze e le competenze necessarie per insegnare a preparare piatti gustosi anche a chi deve rinunciare a pane, pasta, latticini per celiachia o altre forme di allergie alimentari, oltre che per fornire consigli sui prodotti da acquistare ai clienti. Collabora con i naturopati per offrire consulenze sul Web.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1.2.2 - Direttori e dirigenti generali di aziende                               | <b>Wellness manager</b>                                                                                  | Industria del benessere   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul> | Professionisti con competenze nel campo del marketing, del management e della comunicazione per gestire, con una prospettiva economico-manageriale, i servizi di strutture wellness nelle diverse fasi del loro ciclo di vita, dallo start-up allo sviluppo alla fase di maturità.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale)                          | FIGURA PROFESSIONALE                                       | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO |                                                                                                                                                  | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    |                                                            | PRINCIPALE                | ALTRI SETTORI                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.2.1 - Ingegneri e professioni assimilate                                         | <b>Integratore di sistemi domotici (System integrator)</b> | Silver economy            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> </ul>        | L'integratore di sistemi domotici unisce alla formazione tecnica e alla conoscenza delle tecnologie facenti capo alla domotica (deve possedere le conoscenze di base necessarie a decidere l'utilizzo delle tecnologie più opportune) soft skills legate alla capacità di intercettare e comprendere i reali fabbisogni dell'utente finale, anche nel caso in cui si tratti di utenti deboli (disabili, anziani) con esigenze specifiche legate alla loro condizione. Sono inoltre necessarie, in virtù della funzione di raccordo esercitata da questa figura professionale, spiccate capacità comunicative e un costante aggiornamento, al fine di stare al passo con la rapida evoluzione delle tecnologie. |
| 3.1 - Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione | <b>Specialista di sistemi di automazione domestica</b>     | Silver economy            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                         | Professionista capace di programmare la gestione e il controllo dei diversi tipi di impianti, figura di formazione multidisciplinare di elettrotecnica/elettronica, informatica che abbia competenze nel settore delle diverse tipologie d'impianti nei moderni edifici (termoidraulica, condizionamento, audio-video, sicurezza, sistemi di telecomunicazione, sistemi di controllo luci e carichi elettrici, ecc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.1 - Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione | <b>Tecnico dei sistemi domotici</b>                        | Silver economy            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> </ul>        | Il tecnico dei sistemi domotici si occupa di configurare e implementare soluzioni tecnologiche per l'integrazione intelligente degli impianti, dei dispositivi e degli apparati di un edificio. Sono pertanto richieste competenze tecniche, con particolare riferimento a conoscenze in ambito elettrico ed elettrotecnico, nonché alle modalità di cablaggio dell'impianto elettrico. Utile una buona base informatica.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                    | <b>Digital Fundraiser</b>                                  | Non-profit                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Settore educativo (scolastico e universitario)</li> </ul> | Conosce le logiche del fundraising, con attenzione alle implicazioni sociali ed etiche del proprio lavoro e conosce gli strumenti digital che abilitano il fundraising. La figura sa utilizzare correttamente i diversi strumenti propri del digital (social media, email marketing, crowdfunding).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                    | <b>Fundraising Manager</b>                                 | Non-profit                | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                           | Pianifica, supervisiona, gestisce strategicamente e coordina tutte le attività di raccolta fondi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria dei progetti e degli interventi umanitari di emergenza. Deve saper lavorare in sinergia con i settori della comunicazione e del marketing e operare in diversi contesti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                    | <b>Manager dell'Emergenza Umanitaria</b>                   | Non-profit                | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                           | L'ambito operativo è quello degli aiuti umanitari, a seguito di emergenze e crisi umanitarie. Il Project Manager dell'Emergenza Umanitaria opera sul campo, in tali contesti, nella pianificazione e gestione degli interventi, o negli ambiti di coordinamento, funding, monitoraggio e valutazione, gestione risorse umane.<br>Il Project Manager ha la responsabilità complessiva del progetto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                    | <b>Project Manager della Cooperazione allo Sviluppo</b>    | Non-profit                | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                           | Il Project Manager della Cooperazione allo Sviluppo ha forte propensione alla progettazione più che all'intervento sul campo, e per i progetti con i paesi in via di sviluppo più che sull'ambito europeo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale)         | FIGURA PROFESSIONALE                                                                       | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO              |                                                                                                                                                         | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   |                                                                                            | PRINCIPALE                             | ALTRI SETTORI                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| -                                                                 | <b>Esperti in attività e terapie con gli animali e con le piante</b>                       | Agricoltura sociale                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul> | Si tratta di esperti che, nell'ambito dell'agricoltura sociale, si occupano delle attività più praticate sotto il profilo terapeutico e riabilitativo, ovvero le terapie assistite con gli animali (pet-therapy, ippoterapia, onoterapia) e quelle orticolture.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>FIGURE TRADIZIONALI CON COMPETENZE INNOVATIVE</b>              |                                                                                            |                                        |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3.4.5 Tecnici dei servizi sociali                                 | <b>Agente di rete</b>                                                                      | Settore dei servizi sanitari e sociali | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> <li>• Non-profit</li> </ul>                             | Figura professionale che deve possedere le competenze e le capacità adeguate a sostenere il percorso di crescita verso l'autonomia e il reinserimento sociale dei soggetti presi in carico, anche attivando reti e collaborazioni con altri attori e agenzie educative del contesto di riferimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5.4.4 Professioni qualificate nei servizi personali ed assimilati | <b>Badante di condominio (Assistente familiare condivisa)</b>                              | Settore dei servizi sanitari e sociali | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy</li> <li>• Non-profit</li> </ul>                                                                | Questa figura fornisce sostegno con azioni di cura continuative a cittadini e famiglie in condizioni di disagio e fragilità sociale, anche col fine di prevenire fenomeni di solitudine ed emarginazione e truffe agli anziani e ai soggetti deboli. Si rivolge a tutti coloro che per qualche motivo non possono provvedere personalmente a piccole mansioni, dentro e fuori casa: gli anziani, ma anche persone più giovani che per qualche ragione sono impossibilitate a muoversi o non possono ricevere il supporto di un familiare. Alla figura saranno richieste sempre di più, nel futuro, competenze digitali per la teleassistenza. |
| 3.4.5 Tecnici dei servizi sociali                                 | <b>Coach per l'inserimento lavorativo delle persone affette da patologie psichiatriche</b> | Settore dei servizi sanitari e sociali | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                           | Coach con le necessarie competenze per raccordarsi con l'equipe medica nel caso di persone affette da disturbi psichici per progettare percorsi di inserimento lavorativo dei pazienti psichiatrici valutati insieme all'equipe inseribili nel mercato del lavoro e per attivare le necessarie reti territoriali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.3.2 Tecnici delle attività finanziarie ed assicurative          | <b>Consulente finanziario e assicurativo per il welfare integrativo</b>                    | Settore dei servizi sanitari e sociali |                                                                                                                                                         | Richiesto un continuo aggiornamento rispetto i prodotti nuovi rispetto ai tradizionali prodotti di risparmio e previdenza in un'ottica di welfare integrativo. Necessaria anche capacità di relazionarsi con soggetti nuovi rispetto alle famiglie, in particolare le aziende per proporre pacchetti di welfare aziendale e le Istituzioni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3.4.5 Tecnici dei servizi sociali                                 | <b>Educatore dei centri per anziani</b>                                                    | Settore dei servizi sanitari e sociali | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> <li>• Non-profit</li> </ul>                             | Opera per rispondere ai crescenti bisogni di socializzazione ed organizzazione del tempo libero e di valorizzazione del ruolo sociale dell'accresciuta popolazione anziana. La sua azione contribuisce a recuperare e valorizzare le risorse personali, a superare la solitudine e l'isolamento, a valorizzare le diversità culturali e fisiche e a promuovere la qualità della vita.                                                                                                                                                                                                                                                         |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale)                                                                                    | FIGURA PROFESSIONALE                                                                                                      | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO                         |                                                                                                                                                                             | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                              |                                                                                                                           | PRINCIPALE                                        | ALTRI SETTORI                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| -                                                                                                                                            | <b>Esperto di welfare aziendale</b>                                                                                       | Settore dei servizi sanitari e sociali            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Non-profit</li> </ul>                                                                                                                | Figura con competenze innovative in materia di welfare aziendale che opera a supporto delle imprese per la definizione di un piano di welfare aziendale complessivo che superi un approccio schiacciato sugli aspetti economici e giuridici per la definizione strategica di scelte di policy. Richieste, oltre a conoscenze specifiche sui temi del welfare, anche competenze trasversali di natura organizzativa e relazionale utili all'instaurarsi di relazioni con altre aziende in ottica di networking e con il territorio locale (Istituzioni e soggetti privati). |
| 2.4.1 Medici                                                                                                                                 | <b>Medico di genere/Medico di cluster</b>                                                                                 | Settore dei servizi sanitari e sociali            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Silver economy</li> <li>Industria del benessere</li> </ul>                                                                           | Medico che svolge la professione medica adottando un approccio di genere alla medicina per tenere conto delle differenze tra gli organismi di donne e uomini. Recentemente la figura del medico di genere sta subendo una ulteriore evoluzione nella direzione del medico di cluster, che lega la propria specializzazione ai diversi cluster sociali emergenti tenendo conto non soltanto del genere ma anche delle altre caratteristiche individuali (età, etnia, orientamento sessuale, ecc.).                                                                          |
| 2.3.1 Specialisti nelle scienze della vita                                                                                                   | <b>Informatore scientifico del farmaco</b>                                                                                | Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitarie sociali</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>Silver economy</li> </ul>            | L'introduzione di un nuovo modello di business e di un nuovo e rivoluzionario approccio alla comunicazione con la classe medica ha portato a sperimentare anche nuovi modelli di informazione scientifica del farmaco quali il phone detailing, l'e-detailing, la Contract Sales Organization (CSO).                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2.4.1 Medici                                                                                                                                 | <b>Medici (sia generici che specialistici) con competenze in telemedicina</b>                                             | Informatica, digitalizzazione, e-health           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Silver economy</li> </ul>                                                            | Medici che devono acquisire le principali competenze dell'e-health ed in particolare della telemedicina per la cura di un paziente a distanza o più in generale per fornire servizi sanitari a distanza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1.1.2 Direttori e dirigenti nei servizi sanitari<br>2.4.1 Medici<br>3.2.1 - Tecnici della salute<br>3.2.2 - Tecnici nelle scienze della vita | <b>Medici, manager ospedalieri, infermieri, specialisti di gestione dei dati, amministratori della previdenza sociale</b> | Informatica, digitalizzazione, e-health           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Silver economy</li> </ul>                                                            | Personale dell'ambito sanitario-sociale che per svolgere la propria attività deve avvalersi di tecnologie ICT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.4.2 - Insegnanti nella formazione professionale, istruttori, allenatori, atleti e professioni assimilate                                   | <b>Personal trainer, istruttori di aerobica e pilates, dietisti, nutrizionisti,</b>                                       | Industria del benessere                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>Silver economy</li> </ul> | Continuo aggiornamento delle competenze professionali possedute dalle professioni del benessere per garantire la crescita e lo sviluppo del settore.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale)                                                                            | FIGURA PROFESSIONALE                                                                                                                                                          | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO |                                                                                                                                                                                                            | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                               | PRINCIPALE                | ALTRI SETTORI                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| -                                                                                                                                    | <b>Age and diversity manager</b>                                                                                                                                              | Silver economy            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>Industria del benessere</li> </ul>                                 | Professionista che ha il compito di favorire le relazioni intergenerazionali, con attenzione non solo all'età e alle diverse fasi del ciclo di vita dei lavoratori, ma anche alla valorizzazione delle differenti esperienze e modelli sociali, culturali e lavorativi, oltre che delle diverse conoscenze e competenze tecnologiche che sono patrimonio di ciascuna generazione.                                                                                                                                                        |
| 2.2.2 - Architetti, pianificatori, paesaggisti e specialisti del recupero e della conservazione del territorio                       | <b>Architetti, designer e progettisti d'interni</b>                                                                                                                           | Silver economy (domotica) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>Industria del benessere</li> </ul>                                 | Figure che dovranno accrescere le loro competenze sui bisogni di una popolazione sempre più anziana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.2.1 - Ingegneri e professioni assimilate<br>2.4.1 Medici                                                                           | <b>Bioingegneri della riabilitazione ericercatori in ambito bio-medico e ambient assisted living</b>                                                                          | Silver economy            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Industria farmaceutica</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>Industria del benessere</li> </ul> | Le competenze che deve possedere questa figura, che coniuga le conoscenze relative ai metodi e agli strumenti propri dell'ingegneria (elettronica, informatica, materiali, ecc.) con le competenze tipiche dell'ambito della medicina e della biologia (buona conoscenza della modellistica del corpo umano), sono quelle della progettazione di apparecchiature elettromedicali per la diagnosi, della terapia e la riabilitazione, quella di ausili e protesi e quella di sistemi informativi dedicati alla sanità e alla telemedicina |
| 2.1.1 - Specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali<br>2.2.1 - Ingegneri e professioni assimilate | <b>Programmatore di sistemi di home e building automation (informatici, ingegneri meccanici, ingegneri della smart grid, manager in data processing, tecnici mecatronici)</b> | Silver economy (domotica) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>Informatica, digitalizzazione, e -health</li> <li>Industria del benessere</li> </ul>                                | Figure che dovranno sviluppare specifiche competenze sui bisogni e le domande di una società sempre più anziana, da innestare su un corpus preesistente di competenze sulla programmazione degli impianti di automazione delle case e degli edifici                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| -                                                                                                                                    | <b>Euro-progettista</b>                                                                                                                                                       | Non-profit                | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                                                                                     | Gli ambiti di specializzazione dell'euro-progettista vanno dalla cooperazione internazionale, ai progetti di innovazione sociale, di innovazione socio-tecnologica, lifelong learning, culturali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| -                                                                                                                                    | <b>Euro-project manager</b>                                                                                                                                                   | Non-profit                | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                                                                                     | L'euro-project manager svolge attività di coordinamento-rendicontazione dei progetti, gestione dei partenariati, delle relazioni istituzionali, delle Equipe locali –anche mediante missioni all'estero.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| -                                                                                                                                    | <b>Manager delle imprese sociali</b>                                                                                                                                          | Non-profit                | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                                                                                     | Figura con competenze manageriali in grado di pianificare, avviare, promuovere e gestire un'impresa sociale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| UNITA' PROFESSIONALE o CLASSE (di riferimento potenziale)                                                      | FIGURA PROFESSIONALE                                                                                                                                                                                               | AMBITI/SETTORI DI IMPIEGO |                                                                                                                                                         | PRINCIPALI COMPETENZE INNOVATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                    | PRINCIPALE                | ALTRI SETTORI                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| -                                                                                                              | <b>Progettisti e Manager di Innovazione Sociale</b>                                                                                                                                                                | Non-profit                | Settore dei servizi sanitari e sociali                                                                                                                  | Figure ricercate dalle Cooperative sociali e ONG, che devono sviluppare e creare progetti innovativi in ambito sociale sfruttando anche il potere delle piattaforme digitali e delle Apps, occupandosi del project financing e reperendo finanziamenti.                                                                                                                                                                 |
| 2.3.1 - Specialisti nelle scienze della vita                                                                   | <b>Agronomi paesaggisti</b>                                                                                                                                                                                        | Agricoltura sociale       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul> | Professionista con competenze tecniche nell'ambito delle scienze agrarie, forestali e ambientali, dell'architettura del paesaggio, dell'ingegneria naturalistica e della pianificazione territoriale che devono essere legate alla progettazione delle aree verdi annesse alle strutture di cura.                                                                                                                       |
| 2.2.2 - Architetti, pianificatori, paesaggisti e specialisti del recupero e della conservazione del territorio | <b>Architetti paesaggisti</b>                                                                                                                                                                                      | Agricoltura sociale       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul> | L'architettura del paesaggio, secondo un'accezione più recente del termine, è una branca dell'architettura che si occupa della progettazione di spazi aperti, quali parchi e giardini. La figura professionale che si occupa di questa materia è l'architetto paesaggista. Come nel caso dell'agronomo paesaggista, questa figura deve occuparsi della progettazione degli spazi aperti annesse alle strutture di cura. |
| -                                                                                                              | <b>Agricoltori, periti agrari, tecnici del verde, fisioterapisti, fitoterapisti, educatori, psicologi, pedagogisti, assistenti sociali, operatori socio-sanitari, tecnici di marketing e di gestione aziendale</b> | Agricoltura sociale       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul> | Queste diverse figure professionali che operano nell'ambito dell'agricoltura sociale, oltre alle proprie specifiche competenze tecniche, devono sviluppare anche la capacità di dialogare e lavorare in team con le altre professionalità.                                                                                                                                                                              |

## 10 Alcune riflessioni conclusive

La white economy – intesa in senso ampio a ricomprendere non soltanto il nucleo centrale rappresentato dai servizi sanitari e sociali, ma anche gli ambiti contigui e di supporto delle bioscienze, biotecnologie e industria farmaceutica, dell'informatica, digitalizzazione ed e-health, dell'industria del benessere, della silver economy, del non profit e dell'agricoltura sociale – è stata investita negli ultimi anni da profondi cambiamenti. Questi fattori di evoluzione che hanno impattato sulla white economy nel suo complesso risultano, peraltro, in parte sovrapporsi tra i diversi ambiti, così come numerosi sono risultati i punti di contatto (in alcuni casi parziali sovrapposizioni) fra i diversi ambiti per quanto concerne le nuove competenze richieste e le figure innovative che si delineano nel panorama complessivo, spesso idonee ad operare/inserirsi potenzialmente in più settori di occupazione.

Fra le **tendenze di fondo** emerse dall'indagine sembra opportuno sottolineare, in primo luogo, le conseguenze del progressivo invecchiamento della popolazione che, da un lato, rende gli anziani in buona salute attori importanti del mercato, aprendo **spazi inediti alla cosiddetta silver economy**, dall'altro, porta con sé un **aumento esponenziale delle cronicità**. I bisogni cambiano, si diversificano e diventano perenni: i due terzi delle persone che muoiono ogni anno nel mondo non sono in condizioni di salute, bensì di cronicità (e, spesso, affette da patologie multiple) e sperimentano nella fase finale della loro vita una traiettoria di malattia.

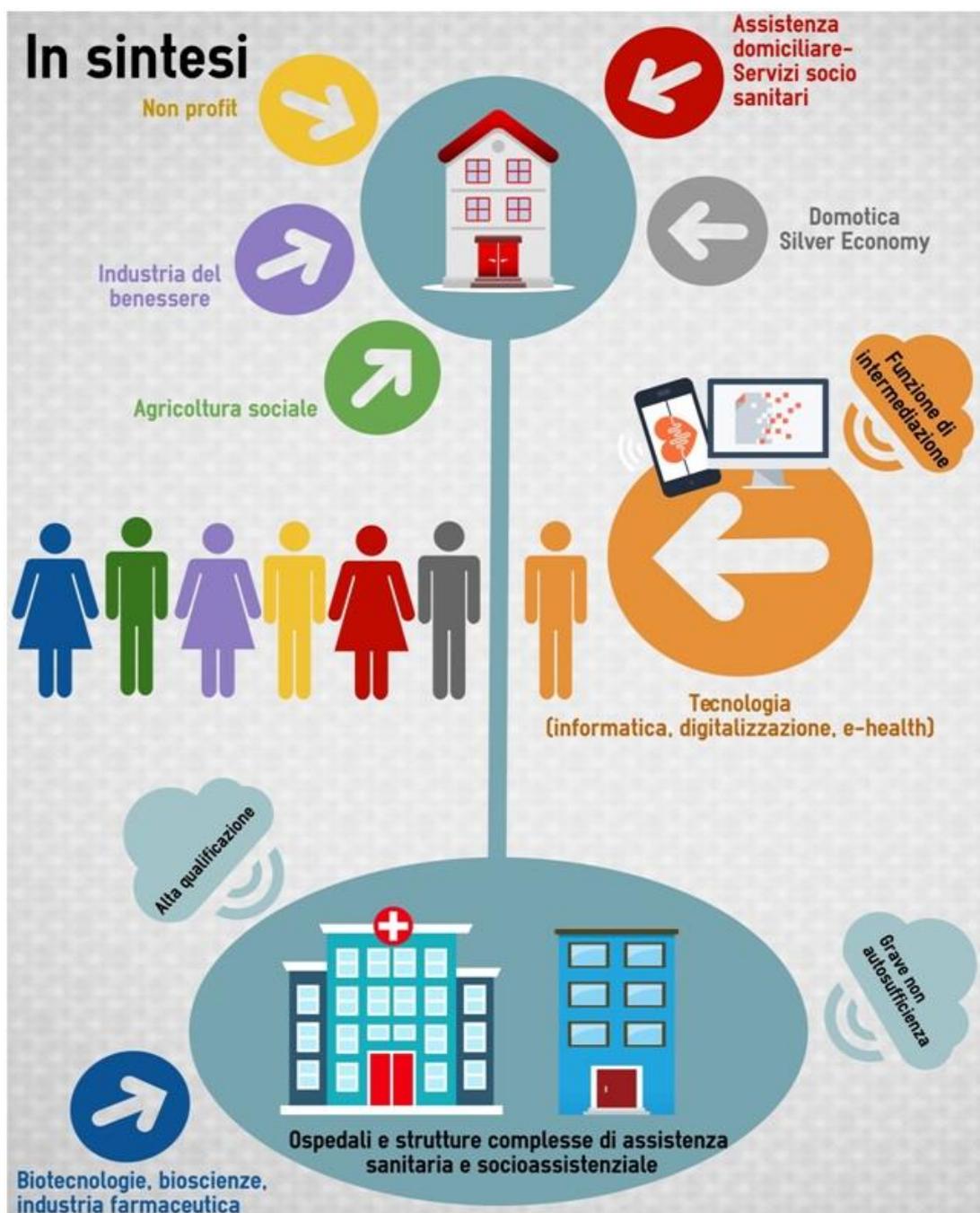
Affrontare questi cambiamenti implica **ripensare complessivamente i servizi socio-sanitari e i servizi di cura**, tenendo conto anche del processo in atto di **progressiva riduzione del welfare pubblico** – arretramento dei sistemi di tutela e copertura e razionamento, sia esplicito (come nel caso dei Livelli Essenziali di Assistenza) sia implicito, come evidenziato dall'allungamento delle liste di attesa, dalla chiusura degli ospedali di zona, etc. – e dal **sempre maggiore ricorso alla sussidiarietà e alle esternalizzazioni** di questo tipo di servizi, con conseguente apertura di nuovi ambiti di intervento per gli enti del Terzo Settore che possono lavorare in maniera complementare al pubblico e, parallelamente, con la necessità di governare questi servizi secondo logiche “di rete”. Ne consegue anche una sorta di “spacchettamento” dei servizi, spesso svolti da soggetti diversi, e la necessità di rendere più fluido il percorso del paziente/cittadino e di guidare lui e la sua famiglia nel percorso di cura e nel monitoraggio della propria salute.

Un altro elemento distintivo dell'attuale evoluzione della white economy è, infatti, quello di aver posto **“al centro” la persona**, che non viene più vista come paziente, oggetto passivo di cura, bensì come soggetto che agisce in maniera attiva per la propria salute e il proprio benessere.

Si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma, con il passaggio **dalla medicina di attesa alla medicina d'iniziativa** (Cronica Care Model): all'approccio tradizionale che vede il paziente recarsi presso la struttura sanitaria per fruire dell'assistenza ospedaliera si sostituisce, progressivamente, un'**assistenza territoriale** basata sui principi di riduzione dell'ospedalizzazione e di **domiciliarizzazione** (ove possibile) delle cure, con una **sempre maggiore integrazione tra l'ambito strettamente sanitario e quello socio-assistenziale**, lungo un *continuum* ospedale-territorio a formare un vero e proprio “ecosistema della white economy”.

Questa rivoluzione del paradigma sanitario tradizionale, nata anche in risposta ad un'esigenza di contenimento dei costi a fronte del significativo aumento delle cronicità in una popolazione sempre più anziana, trova un fattivo supporto nell'innovazione tecnologica, con il progressivo affermarsi della **e-health** e della **mobile-health**.

Fra tutti, **l'ambito che sembra maggiormente foriero di innovazione dal punto di vista delle competenze e dei profili professionali appare, infatti, probabilmente proprio quello dell'e-health, in virtù di un processo di innovazione tecnologica che si sta esprimendo con maggiore forza proprio nella sanità.**



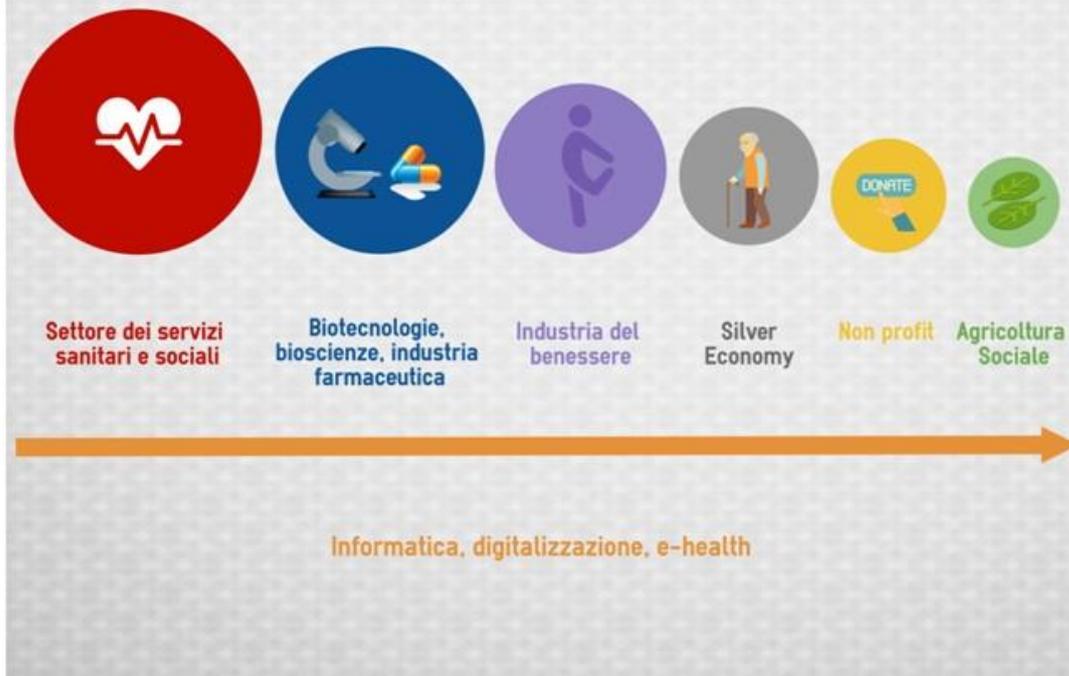
Nella fase attuale, ciò che sembra maggiormente "fare la differenza" nella white economy sembra essere, infatti, la dimensione tecnologica. Da un lato, essa supporta il nuovo paradigma sanitario fondato sul principio della territorializzazione e sull'erogazione di servizi di cura a domicilio. Dall'altro, l'innovazione tecnologica si fa anche interprete del nuovo modello organizzativo che sta interessando il sistema sanitario, con una crescente specializzazione delle strutture ospedaliere, nella direzione di poli di eccellenza che divengono poli attrattori rispetto a specifiche problematiche anche al di fuori della regione in cui operano.

Rispetto al primo versante, l'informatica e le tecnologie applicate alla sanità trovano (e sempre più troveranno nel prossimo futuro) funzioni di intermediazione nella prevenzione, nel rapporto fra gli operatori sanitari e i pazienti, attraverso gli sviluppi della telemedicina – nella pluralità delle sue accezioni: telemedicina specialistica, tele salute e teleassistenza – e la progettazione (e successiva gestione) di strumenti tecnologici “user friendly” coerenti con i cambiamenti in atto nel sistema dei servizi sanitari e sociali, *in primis* il rafforzamento dell'integrazione fra l'ambito della sanità e quello socio-assistenziale, da più parti richiamato, e il rinnovato ruolo del paziente/cittadino proattivo rispetto alla propria salute e, più in generale, al proprio benessere complessivo. Numerosi gli spazi offerti dall'innovazione tecnologica nei servizi espressamente dedicati al cittadino – dal Fascicolo Sanitario Elettronico alla prenotazione di visite ed esami specialistici, al ritiro dei referti on line, ecc. – che devono rispondere ad una mutata domanda, quella espressa da un “paziente 2.0” disposto ad utilizzare le tecnologie digitali anche in ambito sanitario per ottimizzare la gestione del proprio tempo e sempre più esigente quando cerca risposte e informazioni immediate sulla propria salute.

Rispetto al secondo versante, l'innovazione tecnologica può, invece, offrire da una parte strumenti e apparecchiature sempre più all'avanguardia, dall'altra può contribuire a supportare la gestione delle strutture sanitarie sotto il profilo organizzativo, anche con riferimento all'utilizzo di una mole enorme di dati sanitari anche a fini di ricerca e sviluppo in un'ottica di prevenzione e di definizione delle future scelte strategiche in materia di salute per i prossimi anni.

*Nel prossimo futuro, peraltro, l'impatto dell'innovazione tecnologica che al momento sembra concentrarsi in misura maggiore nella sanità, anche in virtù delle policy adottate a livello nazionale (dal Patto per la Sanità Digitale al recente Piano nazionale della cronicità, per citare solo alcuni fra i documenti più rilevanti in proposito), tenderà ad affermarsi maggiormente anche nell'ambito socio-assistenziale (coinvolgendo anche, in virtù della parziale sovrapposizione tra i due ambiti, il non profit), prima attraverso una più estesa diffusione delle tecnologie rivolte direttamente al cittadino e successivamente intervenendo a livello di sistema sulle strutture dedicate all'assistenza (che sempre più si focalizzeranno sulle forme di non autosufficienza di maggiore gravità).*

## L'impatto della tecnologia sui settori della white economy



Questi profondi cambiamenti in atto nel sistema socio-sanitario comportano anche **effetti rilevanti in termini di fabbisogni professionali e formativi**: da un lato appare quanto mai urgente aggiornare le competenze delle figure professionali già operanti nella white economy per rispondere ai cambiamenti in atto (e all'esigenza di funzioni/ruoli nuovi per le figure professionali esistenti); dall'altro, emerge la necessità di profili professionali più innovativi ancora assenti o, comunque, presenti solo in alcune realtà e contesti, ma che potrebbero utilmente essere diffusi in maniera più estesa.

Il concetto di innovazione stesso, in taluni casi, può essere considerato "assoluto", riferendosi cioè a competenze e professionalità del tutto nuove, in altri più opportunamente "relativo", ovvero rapportato al contesto geografico di riferimento (figure diffuse all'estero, ma che non hanno ancora preso piede in Italia, come accade per alcune figure dell'informatica sanitaria) oppure al settore/ambito di attività (a titolo di esempio, la figura di euro-progettista, da anni diffusa in sanità, si rivela invece innovativa se inserita nel mondo del non profit, nel quale non ha ancora trovato spazio).

Le figure innovative proposte, quindi, in alcuni casi si configurano come specializzazioni per così dire "inedite" di professioni codificate, mentre in altri casi rappresentano ruoli professionali nuovi rispondenti ad un fabbisogno effettivo, ma che potrebbero essere agiti da persone con competenze di base differenti e formate attraverso modalità di acquisizione di competenze diversificate (percorsi formalizzati, formazione *on the job*, ecc.).

Sul primo versante, focalizzando l'attenzione innanzitutto sul settore "core" della white economy, serve un **ripensamento complessivo delle competenze delle figure professionali tradizionalmente operanti nel settore socio-sanitario** (anche se molte delle competenze individuate ben si adattano anche ai settori contigui e di supporto).

Un primo elemento generale che emerge con forza è la scarsa diffusione di **competenze trasversali** tra i profili sanitari (e, in molti casi, fra quelli socio-assistenziali) già esistenti, che risultano, invece, oggi essenziali, con particolare riferimento ai seguenti ambiti di competenza:

- 1) **competenze ICT innovative**, legate alla e-health e alla mobile health: le competenze digitali dovranno, infatti, essere acquisite, oltre che ad un livello elevato dalle professionalità specifiche dell'IT (che saranno meglio specificate successivamente), ad un livello "base" (conoscenza e capacità di gestione) anche da tutte le figure professionali già operanti all'interno del sistema socio-sanitario (dai medici agli infermieri, fino alle assistenti familiari, agli educatori e agli animatori delle residenze per anziani). Oltre a consentire la necessaria gestione del cittadino/paziente nel proprio domicilio (nel caso, ad esempio, di dispositivi medicali funzionali al monitoraggio dei parametri vitali) o la gestione delle cartelle cliniche all'interno di una struttura ospedaliera, l'utilizzo delle nuove tecnologie può, infatti, anche fungere da stimolo per la relazione e favorire l'autonomia per soggetti anziani e/o con disabilità, in ambito domestico o in strutture *ad hoc* (residenze per anziani, centri diurni per disabili, ecc.). Discorso analogo vale anche per quanto concerne gli *ausili tecnologici*, su cui dovrebbero essere previste unità di competenze specifiche all'interno dei percorsi formativi degli operatori della sanità;
- 2) **competenze giuridiche**: da un lato, servono competenze specifiche legate all'utilizzo di strumenti e dispositivi nuovi (ad esempio, la capacità di gestire i questionari di anamnesi, il consenso informato o i problemi di privacy anche in caso di utilizzo di strumenti *touch*, che hanno un *disclaimer* con forma completamente diversa da quella tradizionale), dall'altro competenze specifiche in materia di privacy<sup>58</sup> e protezione dei dati, indispensabili rispetto al tema emergente dei big data (e del loro possibile utilizzo);
- 3) **competenze organizzative** nuove legate all'utilizzo della mobile health che impatta su tutte le professioni sanitarie: in molti casi, oggi mancano negli ospedali le competenze organizzative necessarie per accogliere le nuove tecnologie;
- 4) **competenze di natura economica**, che consentano di valutare l'economicità (e la sostenibilità) dei nuovi dispositivi: l'operatore sanitario deve, infatti, essere messo in condizione di conoscere quanto costa l'innovazione e quali risparmi eventualmente produce (ad esempio utilizzare una App al posto di uno strumento tradizionale è più economico? È quindi effettivamente utile?);
- 5) **competenze relazionali e comunicative**: in un contesto che richiede in misura sempre più accentuata di lavorare all'interno di gruppi multidisciplinari una competenza trasversale indispensabile diventa la capacità di lavorare in team, da più parti richiamata, così come la capacità di comunicare efficacemente, anche nel rapporto diretto con il paziente/cittadino/utente finale.

---

<sup>58</sup> In alcuni casi, le figure giuridiche possono assumere il ruolo di "Privacy Officer", punto di riferimento per l'applicazione della normativa sulla privacy in azienda, derivante dall'applicazione del Regolamento europeo sulla privacy.

Con riferimento a quest'ultima esigenza, in particolare, è il caso di sottolineare come proprio la diffusione dei nuovi strumenti dell'e-health richieda un'integrazione delle nuove competenze ICT a supporto dei percorsi socio-sanitari con aspetti altrettanto importanti, di natura psicologica e sociologica: in particolare, *appare opportuna una azione di "interfaccia", ovvero che i dispositivi siano mediati da figure non prettamente tecniche* (diverse, quindi, dal tecnico informatico eventualmente coinvolto nella progettazione), capaci di comunicare con l'utente finale e fargli comprendere le modalità di utilizzo e l'utilità dei nuovi strumenti, soprattutto nel caso in cui si tratti di persone molto anziane, con disabilità, ecc.

Tutto ciò appare, peraltro, coerente con il nuovo *approccio alla ricerca e innovazione responsabile che include l'end user nel processo di innovazione*, anche in un'ottica di gestione del conflitto allo scopo di far accettare l'innovazione, e con i principi del *Requirement engineering*, che devono essere ulteriormente sviluppati. I requisiti non devono più essere imposti *top down* dal manager, bensì è opportuno che partano dal basso, secondo un approccio *bottom up* che tenga conto del punto di vista degli operatori (ad esempio, in ambito sanitario, del punto di vista di infermieri, pazienti, ecc.).

Ulteriori competenze che i cambiamenti in atto nel sistema socio-sanitario richiedono sono legate alla progettazione e *capacità di lettura dei meccanismi di funzionamento delle reti e alla gestione dell'informazione*, mediante mappatura dei servizi e successivo indirizzamento verso i servizi più adeguati.

Quanto mai urgente e opportuno diventa, dunque, formare gli **operatori socio-sanitari**, gli **infermieri** e le **assistenti familiari/badanti** in funzione della evoluzione dei loro assistiti e della necessità di affrontare bisogni sempre più cronici e complessi e della necessità di competenze trasversali (*in primis* competenze relazionali e di orientamento nella rete dei servizi) e potenziare l'attività degli **psicologi**, sia in qualità di esperti nella prevenzione del *burn out* degli operatori e dei familiari, sia in qualità di esperti nella supervisione delle équipes multiprofessionali che lavorano nell'assistenza.

Parimenti, sembra assai utile potenziare/riformulare le figure dei **bioeticisti** (in ragione della crescente importanza assunta dal tema delle decisioni di fine vita in conseguenza dell'aumento della cronicità delle malattie) e dei **sociologi/esperti di organizzazione** capaci di intervenire nella formulazione e realizzazione delle connessioni necessarie al funzionamento tra i nodi della rete in affiancamento agli operatori professionali (i clinici, gli infermieri, gli assistenti sociali).

Un profondo ripensamento sembra, inoltre, interessare la figura tradizionale del **medico** – che dovrà essere in grado di curare, con un orientamento alla gestione della malattia intesa come controllo dei sintomi e del comfort, con competenze nuove anche rispetto alla comunicazione con il paziente e la sua famiglia e alla pianificazione anticipata delle cure – mentre la figura **bioingegnere o ingegnere biomedico** risulta particolarmente coerente con il nuovo paradigma dell'e-health, in ragione di una preparazione accademica che unisce le competenze di base dell'ingegneria (elettronica, informatica, materiali, ecc.) con competenze di carattere medico (modellistica del corpo umano) necessarie per potersi interfacciare con il personale sanitario, oltre all'utilizzo di tutte le tecnologie per studiare e/o curare il corpo umano.

In questo quadro sembrano senza dubbio trovare piene possibilità di impiego le **figure innovative del case manager e del care manager**, già emerse nella prima fase di indagine, che si distinguono proprio per un ruolo di coordinamento e una funzione di garanzia che la persona riceva la prestazione giusta per i suoi bisogni. Si tratta di figure che, seppure teoricamente già presenti in letteratura da diversi anni, nella prassi operativa non risultano ancora molto diffuse e finiscono spesso per formarsi *on the job*, fatta eccezione per alcuni percorsi formali innestati su specifici progetti. Nella prassi, peraltro, le distinzioni tra le due

figure risultano meno nette, sia in termini di competenze e compiti lavorativi (sebbene resti prerogativa principalmente del case manager quella di intervenire sui problemi clinici e pianificare l'intero percorso assistenziale), sia per quanto concerne il profilo professionale sul quale si innestano le competenze del case e del care manager, che anche nel primo caso non deve essere necessariamente un medico, ma può essere anche un infermiere o altro professionista della sanità.

La fase di campo ha anche confermato l'importanza di figure innovative quali i **Manager di struttura complessa**, che uniscono a conoscenze specifiche dell'ambito sanitario e sociale competenze di natura manageriale ed economica e che attualmente non risultano adeguatamente formati in tutte le Regioni italiane.

**La maggior parte delle figure professionali più innovative risultano, però, quelle legate all'e-health e al processo di innovazione tecnologica in corso nell'ambito della sanità.**

Grande interesse, in particolare, si sta creando intorno alla nuova figura del **Demand manager**, figura di livello elevato di collegamento fra il personale sanitario e i dipartimenti IT delle strutture ospedaliere, la cui attività principale è legata alla comprensione delle esigenze dei processi di business e alla definizione dei requisiti delle soluzioni organizzative, informative e tecnologiche partendo da una conoscenza puntuale dell'azienda ospedaliera di riferimento, di cosa è in grado di offrire e chi è in grado di farlo.

Similmente, sebbene siano sovente utilizzate denominazioni eterogenee, appare evidente la necessità di profili come i **manager dell'informazione sanitaria**, responsabili della gestione dei sistemi informativi sanitari e della sicurezza e dell'integrità dei dati elettronici dei pazienti, e i **tecnici dell'informazione sanitaria** (in una vasta gamma di declinazioni che vanno dal *Clinical Data Administrator* al *Clinical Data Digger*, dall'*Ingegnere di processo* e *UX expert* al *FHIR Expert* e all'*Archivista digitale*, dal *Web Data Digger* al *Penetration tester* e *progettisti di infrastrutture di sicurezze per ecosistemi*, fino ai profili professionali esperti di *Cloud Engineering* e *Cloud Computing*).

**A fianco della necessaria acquisizione e/o aggiornamento di competenze digitali che deve riguardare il personale sanitario e socio-assistenziale nel suo complesso (oltre che i pazienti stessi), si delineano, quindi, figure professionali molto innovative portatrici di competenze "ibride", che uniscono cioè le competenze IT a quelle sanitarie**, come nel caso delle figure già citate di Chief Medical Information Officer, del Manager dell'informazione sanitaria e del Demand manager, ma anche del Designer sanitario e, estendendo il concetto dalla salute in senso stretto al benessere *latu sensu*, anche del Welfare platform designer.

Grandi potenzialità di impiego appaiono, infatti, quelle legate alla **figura innovativa del Designer sanitario**, coinvolto nella progettazione di prodotti sanitari e dispositivi medicali secondo una logica "user friendly" coerente con il nuovo approccio basato sulla centralità del cittadino/paziente. Concentrandosi su quegli aspetti "secondari" che però rappresentano il 90% della qualità percepita dai fruitori (utenti comuni o operatori sanitari), i professionisti del design rispondono, infatti, all'esigenza di concentrarsi sull'usabilità e sull'*appealing* di App e device medicali.

Uno dei temi emergenti dell'e-health sembra, infatti, rappresentato dalle esigenze di governo e di valutazione dell'innovazione. Poiché il prossimo futuro vedrà un crescente utilizzo delle App (oggi ancora prevalentemente impiegate per il benessere e il fitness) anche per il monitoraggio della salute, sembra, infatti, opportuno introdurre delle forme di governo di questo settore emergente, in cui già lavorano molte aziende e un numero cospicuo di start up attraverso forme di *health technology assessment* e di certificazione delle App medicali, a partire da possibili criteri di valutazione quali l'usabilità della App, la sua validità ed affidabilità, la gestione dei dati e la loro sicurezza, nonché il tema della

privacy. La corretta valutazione della *user experience* (per l'operatore sanitario e sociale, ma anche per l'utente finale) risulta, infatti, di fondamentale importanza perché lo strumento sia poi effettivamente utilizzato, come hanno dimostrato anche le recenti difficoltà nell'attivazione del Fascicolo Sanitario Elettronico in alcune Regioni italiane. In questa logica si sta ultimamente diffondendo anche l'applicazione del *gaming* alle App, con l'obiettivo di far diventare gradevole monitorarsi e seguire una terapia, dosando il giusto livello di informazione per evitare che diventi fonte di stress ma, allo stesso tempo, garantisca un monitoraggio efficace.

In questo ambito l'innovazione tecnologica sembra, peraltro, aver avuto l'effetto di contribuire, almeno in parte, al superamento della polarizzazione di competenze tradizionalmente esistente – figure professionali “alte” (i medici, i manager di strutture sanitarie/di strutture complesse e, in parte, gli infermieri, coinvolti nel processo di deospedalizzazione e territorializzazione anche attraverso la nuova figura dell'infermiere di famiglia) nella sanità e figure di livello meno elevato nell'ambito socio-assistenziale (operatori sociali, ma anche figure di cura come le assistenti familiari, ecc.) – aprendo grazie alla mobile health **spazi inediti per figure innovative “middle”, con un'istruzione secondaria e una successiva specializzazione formativa, che si occupino dello sviluppo delle App sanitarie e siano capaci di lavorare sulla comunicazione per le App**. In questo campo appare, però, evidente un gap fra i possibili ambiti di inserimento e il sistema di istruzione e formazione, che non sembra in grado di formare queste figure professionali innovative che possono svilupparsi grazie alla mobile health e, più, in generale, queste nuove competenze: mancano, infatti, una formazione iniziale e una formazione terziaria non universitaria che preparino figure di livello intermedio (tecnici) della white economy (in particolare, ITS che formino tecnici che sappiano sviluppare App per la salute).

Il tema della comunicazione, già identificata come competenza trasversale utile da acquisire/migliorare per tutti gli operatori del sistema socio-sanitario si presta anche all'impiego di profili più innovativi, come ad esempio il **Comunicatore esperto di comunicazione WEB e Social** – evoluzione del tradizionale addetto stampa, con propensione alla comunicazione attraverso WEB e attraverso i Social –in risposta alle esigenze di un contesto rinnovato in cui Internet è fonte di consultazione clinica per il “paziente 2.0”.

**Notevoli risultano anche le prospettive di occupazione di specifiche nuove figure all'interno di quei settori “contigui” alla white economy** che pure sembrano offrire interessanti ambiti di impiego, anche con riferimento alle opportunità occupazionali dei giovani usciti dai percorsi di formazione.

Un primo ambito di particolare interesse, su cui focalizzare le future politiche formative e di orientamento, risulta essere quello della *nutraceutica* (dall'unione delle parole *nutrizione* e *farmaceutica*), settore in forte espansione che si colloca a metà strada fra diversi ambiti considerati nel perimetro della white economy (quello delle biotecnologie, bioscienze e dell'industria farmaceutica, il settore dei servizi sanitari e sociali e l'industria del benessere) e che ha avuto una ulteriore spinta dal focus di Expo2015 sul tema dell'alimentazione. In questo ambito trova un possibile spazio di impiego la figura innovativa dell'**esperto in scienze nutraceutiche**, mentre le figure più innovative dell'industria farmaceutica (almeno per il contesto italiano) sono quelle, di carattere fortemente settoriale, legate al *market access* dell'industria farmaceutica.

A cavallo degli ambiti dell'industria del benessere, del settore dei servizi sanitari e sociali e delle biotecnologie, bioscienze e dell'industria farmaceutica, anche se con una maggiore specializzazione nel benessere alimentare, si colloca anche la figura professionale emergente del **biologo nutrizionista**, un biologo esperto in nutrizione che lavora in una nicchia in cui operano diversi professionisti che si occupano di nutrizione (medici, dietisti) operando in via prevalente in un'ottica di prevenzione primaria (prima che il problema/la

patologia si manifesti) e secondaria (può lavorare nel patologico dopo diagnosi medica), con un ruolo principalmente predittivo, anziché terapeutico.

Ulteriori ambiti di sviluppo sembrano legati anche ad altri due settori in forte espansione, quello dell'**erboristeria** e quello della **cosmeceutica** (dall'unione dei termini cosmetico e farmaceutico), fortemente legati al crescente peso dell'industria del benessere, coerentemente con un confine tra il concetto di salute e quello di benessere della persona che diviene progressivamente sempre più labile.

Anche nell'ambito della silver economy – con specifico riferimento alla domotica – e nel non-profit sembrano, peraltro, delinearsi ampi spazi di inserimento per figure professionali che possiedano “e-skills”, ai diversi livelli: dalle figure della domotica (sia quelle di livello più elevato, come nel caso del System integrator, che quelle di livello intermedio, come il Tecnico dei sistemi domotici) fino al digital fundraiser.

Un altro ambito che appare senza dubbio opportuno considerare è, infatti, quello legato agli spazi di vita. Da un lato, alle figure tradizionali degli **ingegneri** e degli **architetti** sono richieste competenze nuove, una fra tutte la progettazione di spazi per persone con disturbi cognitivi e sensoriali, ovvero di spazi a valenza terapeutica (stimolazione cognitiva e benessere funzionale) come ad esempio i giardini per i pazienti affetti di Alzheimeri (i cosiddetti **esperti nella progettazione di “ambiente protesico”**).

Dall'altro, le professioni innovative della **domotica**, ovvero professionalità che si occupino di progettare gli spazi (a domicilio, nelle RSA, in ospedale, ecc.) per rispondere a esigenze specifiche degli utenti finali, per migliorare la qualità di vita delle persone e rendere accessibili a tutti le tecnologie complesse attraverso l'applicazione di nuove soluzioni tecnologiche (legate all'elettronica e alle telecomunicazioni) in ambito domestico al fine di migliorare apparati e prodotti già esistenti e di fornire e integrare un maggior numero di servizi di utilità domestica.

Tra queste figure si rilevano, in particolare, i **tecnici dei sistemi domotici** e gli **integratori di sistemi domotici**, ma anche la nuova figura dello **specialista di sistemi di automazione domestica**, professionista con il compito non di realizzare tutti i tipi di impianti, bensì di saperne programmare la gestione e il controllo.

Nell'*ambito del sociale e del no-profit*, l'indagine ha evidenziato da un lato l'esigenza di figure professionali più innovative e ancora relativamente poco diffuse, dall'altro il fabbisogno di nuove competenze per l'evoluzione di alcune figure professionali esistenti.

*Un primo versante di grande attualità appare, in questo senso, quello legato al welfare*, anche in ragione della già citata tendenza alla progressiva riduzione del raggio di azione del welfare pubblico e degli spazi di intervento lasciati, pertanto, a disposizione dei privati e del Terzo Settore in una prospettiva di sussidiarietà e complementarietà.

Da un lato sembra, infatti, possibile ravvisare un'evoluzione delle competenze richieste alla figura già esistente dell'**esperto di welfare aziendale**, in risposta all'esigenza di spostare il focus dagli aspetti prettamente giuridici ed economici del welfare (legati alle normative vigenti, alla contrattazione collettiva, alla fiscalità dei benefit, all'ottimizzazione del costo del lavoro, ecc.) ad un approccio integrato che punti al disegno complessivo del piano di welfare aziendale come parte delle politiche di benessere in favore dei dipendenti, con la definizione delle scelte di policy strategiche.

Dall'altro, sembra aprirsi un nuovo spazio per figure più nuove, come quella del **welfare platform designer**, che risulta pienamente coerente con le esigenze imposte dal già citato “spacchettamento” dei servizi e con la conseguente necessità di supportare il cittadino/utente/paziente nella definizione del proprio percorso di salute e benessere attraverso una corretta gestione dell'informazione, partendo da una mappatura

dell'offerta dei servizi e fornendo un servizio di "indirizzo" verso quelli più adeguati rispetto al fabbisogno peculiare. Tale figura sembra poter essere utilmente declinata sia nell'ambito dei servizi più propriamente sanitari che in quelli più legati al sociale e si connota anche per il possesso di opportune competenze digitali.

Ulteriori cambiamenti in atto riguardano la figura già nota del **consulente finanziario e assicurativo per il welfare integrato**, ovvero un tecnico delle attività finanziarie e assicurative che, a seguito dei cambiamenti di mercato, ha dovuto aggiornare le proprie competenze non trattando più esclusivamente prodotti di previdenza e gestione dei rischi e di risparmio più tradizionali, ma estendere il proprio ambito di azione anche a forme di voucher di assistenza e di servizio, modificando il target di riferimento fino a includere non più soltanto privati cittadini, ma anche aziende e Istituzioni. Sulla stessa figura del consulente/intermediario finanziario (anche se potenzialmente anche su profili professionali molto diversi, che vanno dall'educatore all'assistente sociale) possono, poi, innestarsi competenze del tutto nuove legate all'educazione finanziaria, con la nascita della **figura innovativa dell'educatore finanziario**, che svolge a tutti gli effetti un'attività di supporto sociale e promozionale attraverso l'erogazione di un servizio di educazione finanziaria al cittadino volto a renderlo capace di "far quadrare" il bilancio familiare, fornirgli strumenti per la comprensione dei documenti bancari e finanziari e per la conoscenza delle regole di accesso al credito, ecc.

**Possibile sviluppo anche per le figure operanti nell'area professionale del fundraising**, al cui interno si muovono profili professionali diversi: dal *Fundraising manager* al *Tecnico di raccolta fondi* (tecnico fortemente specializzato di cui il *digital fundraiser* rappresenta una specializzazione molto attuale, al pari del crowfunder), dal *Consulente formatore* al *Creatore di impresa*. Si tratta di figure innovative che potrebbero portare un notevole valore aggiunto nell'attuale contingenza di scarsità di risorse economiche, ma che fino ad oggi hanno faticato ad affermarsi anche in ragione dell'insufficienza di politiche formative idonee, oltre che di un generale ritardo del settore socio-sanitario nell'adozione di una cultura del fundraising (a differenza di altri comparti dove le politiche nazionali hanno agito da volano in questa direzione, come nel caso della cultura, della scuola, ecc.). Più in generale, competenze di fundraising dovrebbero poi essere acquisite dalle figure professionali esistenti, in primo luogo dalle figure di livello manageriale del settore sanitario e socio-assistenziale, ma anche, ad un livello minimo/di base, da tutti gli operatori socio-sanitari, in modo da orientarli ad agire in funzione della sostenibilità dell'organizzazione di appartenenza.

Un ultimo, opportuno, elemento di riflessione riguarda il fatto che **le diverse fasi previste** (analisi desk, interviste ad accademici ed esperti di scenari e focus group con gli attori del sistema di istruzione e formazione e con soggetti operanti "sul campo" nella white economy) **hanno evidenziato una serie di risultati in parte differenti**. Al di là delle specifiche figure professionali innovative confermate e di altre segnalate per la prima volta nel corso delle interviste e dei focus group realizzati rispetto all'analisi della letteratura, sembra opportuno segnalare, ad esempio, come risultato significativo, seppure non atteso, dell'ultima fase di indagine il fatto che gli attori del mondo della formazione e gli operatori dei diversi settori della white economy coinvolti nei focus abbiano evidenziato la centralità e, al contempo, la necessità di "rinnovamento" delle competenze di figure tradizionali (giuristi, psicologi, sociologi, ecc.) che non era emersa nella prima fase di attività, né dall'analisi della letteratura né dalle interviste in profondità agli esperti di scenario. Tale risultato, oltre a costituire una conferma dell'approccio metodologico adottato, basato sulla costruzione di un set di figure professionali a partire da punti di vista diversi, testimonia **il persistere di un gap tra l'accademia (la letteratura) e gli esperti di scenari e i rappresentanti delle aziende che fanno ricerca e innovazione, da un lato, e la pratica**

**operativa e i processi produttivi reali dall'altro (tema, questo, peraltro emergente anche in riferimento, più in generale, alle attività di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi).**

Da ciò discende anche **l'opportunità che le politiche di orientamento tengano conto dei diversi punti di vista, facendo un mix delle diverse prospettive.**

L'orientamento, che non dovrà peraltro riguardare esclusivamente le figure in accesso, dovrà essere finalizzato a far comprendere le potenzialità occupazionali di figure innovative e ancora relativamente poco note della white economy, a prescindere dall'attuale riconoscimento delle figure professionali (in termini di inquadramento contrattuale e trattamento economico ma, in alcuni casi, anche semplicemente di "riconoscibilità" della figura professionale, stante l'assenza, in alcuni casi, di una denominazione univoca delle competenze nuove).

**Sul piano della formazione, i focus group hanno evidenziato grosse lacune rispetto alla capacità dell'attuale sistema di istruzione (sia secondaria e terziaria) nel formare operatori del sistema socio-sanitario rispondenti ad un contesto ormai profondamente mutato.** La stessa formazione ECM concentra, peraltro, l'attenzione su una formazione clinica, o comunque, verticale e poco sulle competenze trasversali, che risultano, invece, imprescindibili in un ambito che ormai si contraddistingue soprattutto per il lavoro in team e la necessità di figure multidisciplinari e "ibride".

Formazione che spesso non risponde alle reali necessità del mercato della white economy. In questo senso, potrebbe risultare di utilità anche il ricorso, in un'ottica di formazione continua, ai fondi interprofessionali per formare, almeno in parte, queste nuove competenze.

## 11 Stakeholder coinvolti nell'indagine e riferimenti bibliografici

Le organizzazioni di appartenenza degli stakeholder che sono stati intervistati e che hanno partecipato ai focus group sono elencate di seguito, ripartite in relazione agli ambiti indagati (sono stati consultati anche singoli esperti, non inclusi in questo elenco).

Tavola 4 – Organizzazioni degli stakeholder per ambito indagato

| Ambito                                                     | Stakeholder intervistati                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sevizi sanitari e sociali</b>                           | Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali<br>Associazione italiana Educatori finanziari (AIEF)<br>CERGAS - Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale dell'Università Bocconi<br>CREA Sanità Consorzio per la ricerca economica applicata in sanità<br>Federsanità ANCI, Area Innovazione e Sviluppo<br>FIMMG Formazione<br>Fondazione ASPHI<br>Fondazione Hospice MT.C. Seràgnoli<br>IPASVI Torino<br>Istituto di Management Sanitario, Health Management<br>Ministero della Salute, Direzione Generale delle professioni sanitarie e delle risorse umane del Servizio Sanitario Nazionale del (progetto Healthworkforce)<br>Regione Emilia Romagna, Servizio Integrazione socio-sanitaria e politiche per la non autosufficienza<br>Regione Puglia, Servizio Politiche di Benessere sociale e pari opportunità<br>RwaConsulting<br>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Laboratorio Management e Sanità (MeS)<br>Università degli Studi di Bari, Corsi e progetti di alta formazione, "Healthcare Innovation Manager"<br>Università degli Studi La Sapienza (Master Case Management)            |
| <b>Biotecnologie e bioscienze e industria farmaceutica</b> | CBM Connecting Bio-research and industry, cluster tecnologico<br>Eli Lilly Italia S.p.a., Human Resources<br>Fondazione ITS Nuove Tecnologie della Vita, Pomezia<br>Fondazione ITS per le nuove tecnologie della vita, Bergamo<br>Fondazione Smith Kline<br>IMS Health<br>Parco scientifico e tecnologico - Sardegna Ricerche, Settore Promozione e sviluppo<br>Polo tecnico formativo regionale della Chimica e delle Biotecnologie - CHIMIBIOTEC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Informatica, digitalizzazione ed e-health</b>           | Arsenal.it - Centro Veneto per la Ricerca e Innovazione nella Sanità Digitale<br>Assinter Italia - Associazione delle Società per l'Innovazione Tecnologica nelle Regioni, Affari regolatori e Rapporti istituzionali<br>ASTER - Consorzio dell'Emilia-Romagna per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, Open Innovation & Research Marketing Department<br>Azienda USL Modena, Servizio Informativo Aziendale<br>Cup2000, Risorse Umane<br>EMC Computer Systems Italia S.p.A., Local Government & Healthcare<br>Engineering Ingegneria Informatica S.p.A., Direzione Ricerca&Innovazione<br>eResult, Information Systems<br>Fondazione ASPHI<br>Healthy Reply<br>Ministero della Salute, Direzione Digitalizzazione, sistema informativo sanitario e statistico<br>Politecnico di Milano, Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità<br>Università degli Studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Ingegneria Elettrica e delle Tecnologie dell'Informazione<br>Università degli studi internazionali di Roma UNINT<br>Università luav di Venezia, Dipartimento di Progettazione e Pianificazione in Ambienti Complessi |

| Ambito                         | Stakeholder intervistati                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Industria del benessere</b> | CNA Salute e Benessere, Ferrara<br>Ente Nazionale di Previdenza e Assistenza a favore dei Biologi (Enpab)<br>Università di Bologna, Laboratorio di Fisiologia Traslazionale e Nutrizione del Dipartimento di Scienze Biologiche, Geologiche ed Ambientali |
| <b>Silver economy</b>          | CERMES Bocconi, "Citizens Lab"<br>Politecnico di Torino, Dipartimento di Automatica e Informatica                                                                                                                                                         |
| <b>Non profit</b>              | Guanxi<br>Piattaforma Familydea<br>Scuola di Roma Fund-Raising.it<br>Università degli Studi di Genova, Dipartimento di Economia                                                                                                                           |
| <b>Agricoltura sociale</b>     | Camera dei Deputati, XIII Commissione Agricoltura                                                                                                                                                                                                         |

## 11.1 Dalla letteratura: la bibliografia di riferimento

- Bain & Company (2014), *Prospettive per il comparto produttivo dell'industria farmaceutica in Italia*, Rapporto per Farindustria.
- Becheri E. (1997), "Verso una terza generazione di termalismo. Un caso di studio: il cliente che non c'è più", in *Turismatica. Turismo, cultura, nuova imprenditorialità e globalizzazione dei mercati*, Milano, FrancoAngeli.
- Boston College - The Sloan Center on Aging & Work (2011), "Age: a 21st century diversity imperative", *Executive case report no. 4*.
- Buccoliero, L (2010), "E-health 2.0. Tecnologie per il patient empowerment.", *Mondo Digitale*, 4, 2010, p. 3-17.
- Buchan, J. (2007), "Health worker migration in Europe: assessing the policy options", *Eurohealth* 13:6-8.
- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino
- Casazza S. (2010) (a cura di), *Continuum for care. Continuità e discontinuità nella cura dell'anziano fragile*, Politiche e servizi sociali, Franco Angeli, Milano
- Cedefop (2009), *Skills sectoralflash – Healthcare*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Cedefop (2010), *Skill supply and demand in Europe: medium-term forecast up to 2020*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Cedefop (2013), *Verso la ripresa: tre scenari relativi alle competenze e al mercato del lavoro per il 2025 – Nota informativa*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Cedefop (2015), *Italy: Skills forecasts up to 2025*, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Cerutti et al. (?), *Le figure professionali emergenti. Il mondo farmaceutico che cambia*, Fondazione iStud.
- CESE (2013), *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema Agricoltura sociale: terapie verdi e politiche sociali e sanitarie*, (2013/C 44/07)
- Chiari P. e Santullo A. (2020), *L'infermiere case manager: dalla teoria alla prassi*, McGraw Hill, Milano 2010.
- Di Carlo, C. e E. Santarelli (2013), "E-health in Italia: un modello di valutazione", *Mondo Digitale*, 46, 2013, p. 1-16.
- Dijkgraaf et al. (2009), *Investing in the Future of Jobs and Skills - Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs - Sector Report Health and Social Services*, European Commission, DG EMPL project VC/2007/0866, Publication commissioned under the European Community Programme for Employment and Social Solidarity - PROGRESS (2007-2013).
- Doh - Department of Health (2004), *Standards for Better Health Health, Care Standards for Services under the NHS*, London: DoH,

- Driest, P.F. (2006), "Long term care in Europe" in: Jan Hassink and Majken van Dijk (eds.), *Farming for Health*, 101-106 Springer.
- EMCC (2005), *The future of health and social services in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Monitoring Centre on Change, Dublin.
- Eng, T.R. (2001), *The e-Health landscape: a terrain map of emerging Information and Communication Technologies in health and health care*. The Robert Wood Johnson Foundation Princeton, NJ.
- Enriquez et al. (2015), *Shifting tides: Global economic scenarios for 2015–25*, McKinsey&Company
- EU Skills Panorama Cedefop (2014), *Health sector Analytical Highlight*, prepared by ICF GHK and Cedefop for the European Commission
- EU Skills Panorama Cedefop (2014), *Skills for social care Analytical Highlight*, prepared by ICF GHK and Cedefop for the European Commission
- European Commission (2004), *E-Health. Making health care better for European citizens: an action plan for a European e-health area*. Brussels, 30.4.2004 COM (2004) 356 final
- European Commission (2006), *Community action on health services*, EC DG Health and consumer protection Brussels Belgium.
- European Commission (2014), "La sanità online: a che punto siamo?", Bruxelles, 24 marzo 2014
- European Commission (2014), *EU employment and social situation – Health and social services from an employment and economic perspective*, Social Europe Quarterly Review Special Supplement December 2014, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- European Commission (2015), *Growing the European silver economy*, Background paper, 23 February 2015, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- European Commission and the Economic Policy Committee (AWG) (2009), *The 2009 Ageing Report: economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*, EUROPEAN ECONOMY 2 | 2009
- European Commission and the Economic Policy Committee (AWG) (2015), *The 2015 Ageing Report - Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060)*. EUROPEAN ECONOMY 3 | 2015
- European Observatory on Health Systems and Policies (2012), *Home Care across Europe, current structure and future challenges*, Obeservatory Studies Series 27.
- Farmindustria (2016), *I risultati dell'industria farmaceutica in Italia nel 2015*, Presentazione Farmindustria.
- Formez (2009), *Il lavoro nel settore dei servizi sociali e le professioni sociali*, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali, Febbraio 2009
- Gregori G.L. *Le strategie di sviluppo delle imprese del mercato del benessere*, Torino, Giappichelli, 2005.
- Gregori G.L., "Aspetti evolutivi del mercato del 'benessere' in una prospettiva internazionale: quali minacce ed opportunità", *Economia e diritto del terziario*, n° III 2002.
- Gregori G.L., Cardinali S. (2008), *Aspetti evolutivi dell'industria del benessere in Italia*, *Economia e Diritto del Terziario*, n. II
- Gregori G.L., Cardinali S., "From a New Wellness Market towards a New Well-Being Manager", *The 10th International Conference on Global Business & Economic Development*, Kyoto, Japan, August 8-11, 2007.
- Grossmann, C.W., A. Goolsby, L. Olsen and J.M. McGinnis (2011), *Engineering a Learning Health care System: A Look at the Future: Workshop Summary*, The Learning Health System Series Roundtable on Value & Science-driven Health Care, The National Academies Press.

- Gummesson E. e altri (1997), "Comment on Nordic perspective on relationship marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 31, nn. 1-2, 1997.
- INEA (2012), *Rapporto sullo stato dell'agricoltura*, INEA, Roma.
- IRS (2012), *Il Modello Lavoro & Psiche all'interno delle politiche regionali per l'inserimento socio-lavorativo di disabili psichici - Report Finale per Fondazione Cariplo*
- ISFOL (2015), *Audit sui fabbisogni professionali delle imprese non profit*, Nota dell'Audit, ISfol, Roma.
- ISTAT (2011), *Il futuro demografico del paese. Previsioni regionali della popolazione residente al 2065*, Istat, Roma
- Italia Lavoro (2014), *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Area Welfare to Work, Italia Lavoro, Roma.
- Kuehn, B.M. (2007), "Global shortages of health workers, brain drain stress developing countries", *Journal of the American Medical Association* 298:1853-1855.
- Lugli G., *Marketing Channel*, Torino, Utet, 2007.
- Merril Lynch (2014), "The Silver Dollar – Longevity Revolution Primer", *Equity | Europe | Thematic Investing* 06 June 2014
- Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali (2014), *L'agricoltura sociale in Italia. Opportunità e sfide per il prossimo periodo di programmazione*, Roma
- Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali (2014), *Piano Strategico Nazionale 2007-2013*, Roma
- Montagnini F. (2006), "Wellness: oltre il concetto di salute", con Cantù C. e Paiola M. in *Innovare che passione* di Rullani E., Paiola M., Sebastiani R., Cantù C. e Montagnini F., Milano, FrancoAngeli
- Morace F. (2005), *Body Visions. Le 6 tendenze del benessere e della bellezza nel mondo*, Milano, Libri Scheiwiller
- Nicoli D. e Corvo P. (2001), *Nuove figure professionali nel no profit*, ISU Università Cattolica
- OECD (2007), *Health at a glance*, OECD, Paris
- OECD (2013), *ICTs and the Health Sector.: Towards Smarter Health and Wellness Models*, OECD Publishing.
- OECD (2016), *Health workforce policies in OECD countries: right jobs, right skills, right places*, OECD Health Policy Studies, Paris
- Parlamento Europeo (2015), *The silver economy - Opportunities from ageing*, European parliament briefing, July 2015.
- Pascale A. (2009), *Linee guida per progettare iniziative di Agricoltura Sociale*, INEA, Roma per lo Sviluppo Rurale 2007-2012, Roma
- Prati K. (2011), *Laboratorio sull'organizzazione per programmi centrati sul destinatario. Emilia Romagna – Canada: un confronto – Figure professionali innovative: l'infermiere Pivot in oncologia*
- SATS (2000), *Study on the use of advanced telecommunications services by health care establishments and possible implications for telecommunications regulatory policy of the European Union*, Empirica and WRC, Bonn/Dublin.
- Social Protection Committee and the European Commission, (2014), *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society*, Jointly Report
- Taronna P. e G. Iuzzolino (2008), "Professioni e competenze del terzo settore in Italia" in *Profili formativi e bisogni di competenze nel terzo settore* (a cura di Balbi S. et al.), CLEUP, Formazione e Lavoro, 6
- Unipol – Censis (2014), *Integrare il welfare, sviluppare la White Economy*, Rapporto 2014 «Welfare, Italia. Laboratorio per le nuove politiche sociali»
- Unipol – Censis (2015), *Impatto e potenziale di crescita della White Economy*, Rapporto 2015 «Welfare, Italia. Laboratorio per le nuove politiche sociali»

- Vicari S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano
- WHO - World Health Organization (2006), *Working together for health - The World Health Report 2006*, World Health Organization, Geneve.
- WHO - World Health Organization (2008), *The solid facts- home care in Europe*, World Health Organization, Geneve.

## 11.2 Sitografia di riferimento

Si riporta di seguito la sitografia di riferimento per ciascuno degli ambiti oggetto di analisi, oltre ad alcuni siti di riferimento utilizzati per la definizione del perimetro della white economy e per l'individuazione dei principali fattori di cambiamento.

### Settore dei servizi sanitari e sociali

<http://aief.eu/>

<http://aief.eu/la-figura-professionale/>

<http://coscienzeinrete.net/economia/item/1530-apre-a-torino-il-primo-sportello-di-educazione-finanziaria-indipendente>

<http://fondazioneedelmonte.it/progetti/sociale/abc-digitale-bambini-sempre-piu-tecnologici>

[http://formazione.erickson.it/corsi\\_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm\\_campaign=formazione&utm\\_medium=email&utm\\_source=29](http://formazione.erickson.it/corsi_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm_campaign=formazione&utm_medium=email&utm_source=29).

[http://formazione.erickson.it/corsi\\_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm\\_campaign=Formazione\\_DEM&utm\\_medium=email&utm\\_source=55](http://formazione.erickson.it/corsi_convegni/adhd-homework-tutor-%E2%80%8Bformazione-di-figure-professionali-supporto-del-bambino-della-famiglia-e-della-scuola/?utm_campaign=Formazione_DEM&utm_medium=email&utm_source=55)

[http://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15\\_luglio\\_24/badante-condivisa-condominio-parte-sperimentazione-comune-7dd0b650-3205-11e5-bd67-c2a2bc967818.shtml](http://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15_luglio_24/badante-condivisa-condominio-parte-sperimentazione-comune-7dd0b650-3205-11e5-bd67-c2a2bc967818.shtml).

<http://nuvola.corriere.it/2013/05/20/nuove-professioni-e-ora-serve-linfermiere-di-famiglia/>

<http://professioniweb.regione.liguria.it/Dettaglio.aspx?code=0000000146>

[http://scuolaaltaformazione.fondazionestudi.it/CORSO\\_WELFARE\\_AZIENDALE.HTML](http://scuolaaltaformazione.fondazionestudi.it/CORSO_WELFARE_AZIENDALE.HTML)

<http://uilfpl.mo.it/assistenti%20familiari/operatore%20assistenziale.pdf>

[http://uni.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3948%3Apercorso-formativo-gratuito-per-diventare-educatore-finanziario-di-qualita&catid=171&Itemid=2612](http://uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3948%3Apercorso-formativo-gratuito-per-diventare-educatore-finanziario-di-qualita&catid=171&Itemid=2612)

<http://web.uniud.it/didattica/facolta/scienze/scienze-e-tecnologie-multimediali/>

<https://easywelfare.com/i-servizi-offerti/>

[http://www.aei.coop/attivita-e-progetti/agenti-di-rete/.](http://www.aei.coop/attivita-e-progetti/agenti-di-rete/)

[http://www.aesdomicilio.com/badante-condominio/.](http://www.aesdomicilio.com/badante-condominio/)

<http://www.articolo47.it/news/visual.php?num=91273>

<http://www.aspbologna.it/index.php/inclusione-sociale/1625-microcredito-per-sostenere-gli-individui-e-le-famiglie-delle-nuove-fasce-deboli>

<http://www.associazioneitalianacasemanager.it/>

<http://www.cespi-centrostudi.it/download/File/Sanimondo/Infermiere%20di%20famiglia%20-%20contesto%20-%20quadro%20concettuale%20e%20curriculum.pdf>

[http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/news/primopiano/tutte\\_notizie/politiche\\_sociali/badante\\_condominio](http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/news/primopiano/tutte_notizie/politiche_sociali/badante_condominio).

[http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/servizi/sociale/servizi\\_interventi\\_sociali/anziani/custode\\_sociale](http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/servizi/sociale/servizi_interventi_sociali/anziani/custode_sociale)

[http://www.cosp.unimi.it/offerta\\_didattica/F9X.htm](http://www.cosp.unimi.it/offerta_didattica/F9X.htm)

[http://www.ctr.it/back\\_end/files\\_news/41.pdf](http://www.ctr.it/back_end/files_news/41.pdf)

[http://www.curami.eureka.sq.biz/all/requisiti\\_badante\\_condominio](http://www.curami.eureka.sq.biz/all/requisiti_badante_condominio).

<http://www.dongnocchi.it/i-centri/istituto-palazzolo-don-gnocchi/servizi-territoriali-custodi-sociali>

[http://www.dscb.unito.it/documenti/master/MST\\_lfec\\_2014\\_15\\_bando.pdf](http://www.dscb.unito.it/documenti/master/MST_lfec_2014_15_bando.pdf)

<http://www.gendercommunity.net>.

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-08-25/le-nuove-lauree-la-sanitamaster-healthcare-administration-amministrazione-sanitaria-212700.shtml?uuid=AC6U2mm&nml=2707#navigation>.

[http://www.infobadanti.it/assistente\\_familiare.html](http://www.infobadanti.it/assistente_familiare.html)

<https://www.infojobs.it/milano/corso-di-formazione-esperto-welfare-aziendale/ofi5f4f9834fd48f2a3e8a392505d41ca&applicationOrigin=Corporativas-PC>

[http://www.lalbassociazione.com/wordpress/?page\\_id=71](http://www.lalbassociazione.com/wordpress/?page_id=71)

<http://www.nursetimes.org/linfermiere-care-manager-protagonista-delle-cure-primarie/2471/>

<http://www.nursetimes.org/quis-est-hic-un-importante-risorsa-per-la-qualita-delle-cure-erogate-l-infermiere-case-manager/339/>

<http://www.paneeinternet.it/public/index>

<http://www.provincia.sp.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2951>

<http://www.regione.piemonte.it/pinforma/sanita/84-arriva-l-infermiere-di-famiglia-e-comunita.html>

<http://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/lavoro-e-professione/2015-02-19/studio-cerismascattolica-care-manager-124723.php?uuid=AbApAKFL>

<http://www.scuolafacilitatori.it/>.

<http://www.spazioapertoservizi.org/macroarea/domiciliarita/custodia-sociale>

### **Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica**

<http://www.cbm.fvg.it>

[http://www.farm.unipi.it/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=193&Itemid=426](http://www.farm.unipi.it/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=193&Itemid=426)

<http://www.fondazionebiotecnologie.it>

<http://www.fondazioneits-ntv.it>

<http://www.sardegna.ricerche.it/index.php?xsl=376&s=13&v=9&c=6064&nc=1>

<http://www.unibo.it/it/didattica/master/2015-2016/nutraceutici-fitoterapici-ed-integratori-alimentari-cod-9961>

<https://www.unina.it/-/5939303-a-farmacia-nuovo-corso-di-laurea-in-scienze-nutraceutiche>

### **Informatica, digitalizzazione, e-health**

<http://healthinformatics.wikispaces.com/CMIO>

<http://searchhealthit.techtarget.com/definition/CMIO>

<http://soldielavoro.soldionline.it/guide/lavoro/come-diventare-demand-manager.html>

<http://soldielavoro.soldionline.it/guide/lavoro/come-diventare-demand-manager.html>

[http://study.com/articles/Health\\_Information\\_Manager\\_Job\\_Description\\_and\\_Requirements.html](http://study.com/articles/Health_Information_Manager_Job_Description_and_Requirements.html)

<http://www.01net.it/il-demand-management-come-competenza-chiave-per-lict/>

<http://www.ahima.org/careers/healthinfo>

<http://www.assinteritalia.it/Assinter-Academy/Assinter-Academy-2016>

<http://www.bls.gov/ooh/management/medical-and-health-services-managers.htm>

<http://www.forum-ucc.it/notizie/300-ruolo-del-demand-manager>

<http://www.gruppoeureka.it/site/ita/demandmgmt.asp>

<http://www.hedux.org/master-re-design-medicine-ita.html>

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-05-17/sanita-ecco-piano-nazionale-cronicitanti-progetti-nessuna-risorsa-200041.shtml?uuid=AD9srtJ>

<http://www.ipasvi.it/attualita/piano-nazionale-cronicit--infermieri-manager-dell-assistenza-id1810.htm>

<http://www.itcareerfinder.com/it-careers/health-information-technician.html>

<http://www.iuav.it/Ateneo-cal/2009/02/Master-in-/index.htm>

<http://www.kumc.edu/school-of-health-professions/health-information-management/what-is-a-health-information-manager.html>

<http://www.nhs.uk/pages/home.aspx>

<http://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato1787122.pdf>

[http://www.salute.gov.it/portale/documentazione/p6\\_2\\_2\\_1.jsp?lingua=italiano&id=2129](http://www.salute.gov.it/portale/documentazione/p6_2_2_1.jsp?lingua=italiano&id=2129)

<http://www.rileyguide.com/careers/health-information-technicians.shtml>

<http://www.usfhealthonline.com/resources/career/chief-medical-information-officer-job-description-salary/#.V072K01f3LM>

<http://www.worldwidellearn.com/online-education-guide/health-medical/health-information-technology-major.htm>

[http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/governance/demand\\_management\\_criteri\\_da\\_considerare.html](http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/governance/demand_management_criteri_da_considerare.html)

## Industria del benessere

<http://www.esteticaoncologica.org>  
<http://www.onb.it/faq-biologo-nutrizionista/>  
[http://www.unibo.it/it/didattica/master/2013-2014/alimentazione\\_ed\\_educazione\\_alla\\_salute](http://www.unibo.it/it/didattica/master/2013-2014/alimentazione_ed_educazione_alla_salute)

## Silver economy

<http://cp2011.istat.it/scheda.php?id=2.2.1.8.0;>  
[http://formazionelavoro.regione.emilia-romagna.it/qualifiche/menu\\_sistema\\_qualifiche/tecnico\\_sistemi\\_domotici.pdf](http://formazionelavoro.regione.emilia-romagna.it/qualifiche/menu_sistema_qualifiche/tecnico_sistemi_domotici.pdf)  
<http://www.aal-europe.eu/>  
<http://www.accademiaelavoro.eu/corso-formazione-professionale/corsi-domotica.html>  
<http://www.bc.edu/agingandwork>  
<http://www.enea.it/it/internazionali/unione-europea/iniziativa-strategiche/aal>  
<http://www.gazzettadellavoro.com/ingegnere-biomedico-chi-cosa-fa/7250/>  
<http://www.hisystem.it/it/fai-la-tua-domanda.html>  
<http://www.meccanismocomplesso.org/limpianto-elettrico-domotico-levoluzione-tecnologica-dellimpianto-elettrico-tradizionale>  
<https://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Pagine/Le-professioni-della-Domotica.aspx>

## Non Profit

<http://miojob.repubblica.it/notizie-e-servizi/notizie/dettaglio/ilavoridelnoprofit/405345>  
<http://www.assif.it/>  
<http://www.confionline.it/it/principale/Formazione/corsi.aspx>  
<http://www.emergency.it/lavoracon/mediatore-culturale.html>  
<http://www.festivaldelfundraising.it/>  
<http://www.fundraisingschool.it/offerta-formativa/certificato-in-strategie-digitali-per-il-fundraising>  
<http://www.fundraisingschool.it/offerta-formativa/certificato-in-fund-raising-management/>  
<http://www.master-fundraising.it/>  
<http://www.scuolafundraising.it/>  
<http://www.socialchangeschool.org/it/lavorare-nel-non-profit/profili-professionali/#sthash.sbkQGtKK.dpuf>  
<https://www.almauniversita.it/informa/news/2014/04/14/lavorare-nel-no-profit-se-non-ora-quando>

## Agricoltura sociale

<http://www.pettherapyitalia.it/>

<http://www.tuttogreen.it/agricoltura-sociale-cos%E2%80%99e/>

<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/8991>

### **Informazioni e considerazioni generali sul perimetro e le professioni della white economy**

[http://www.agenas.it/psn\\_op/Doc/NormativeReg/Toscana/09\\_DGR28.06.2010n.625\\_Allegato.pdf](http://www.agenas.it/psn_op/Doc/NormativeReg/Toscana/09_DGR28.06.2010n.625_Allegato.pdf)

<http://www.atlantedelleprofessioni.it/Professioni/Orientatore-e-Orientatrice>

<http://www.eurofound.europa.eu>

<http://www.oecd.org/els/health-systems/Country-Note-ITALY-OECD-Health-Statistics-2015.pdf>

<http://www.oecd.org/health/health-systems/Health-Policy-in-Italy-November-2015.pdf>

<http://www.oecd.org/health/OECD-Health-Workforce-Policies-2016-Doctors-Italy.pdf>

<http://www.oecd.org/health/OECD-Health-Workforce-Policies-2016-Nurses-Italy.pdf>

<http://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264204256-sum-en/index.html?contentType=%2fns%2fSummary&itemId=%2fcontent%2fsummary%2f9789264204256-sum-en&mimeType=text%2fhtml&containerItemId=%2fcontent%2fbook%2f9789264204256-en&accessItemIds=>

<http://www.oecd-ilibrary.org/sites/ef94bbfd-en/index.html?contentType=%2fns%2fSummary&itemId=%2fcontent%2fsummary%2fef94bbfd-en&mimeType=text%2fhtml&containerItemId=%2fcontent%2fserial%2f2074319x&accessItemIds=>

[https://diakonie.at/sites/default/files/info\\_block/download/social\\_services\\_europe\\_-\\_job\\_creation\\_potential\\_in\\_health\\_and\\_social\\_sector.pdf](https://diakonie.at/sites/default/files/info_block/download/social_services_europe_-_job_creation_potential_in_health_and_social_sector.pdf)



ALLEGATO

## Schede sulle figure professionali innovative

## Indice delle schede

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Settore dei servizi sanitari e sociali</b>                                                          | <b>92</b>  |
| BADANTE DI CONDOMINIO                                                                                  | 92         |
| CARE MANAGER                                                                                           | 94         |
| CASE MANAGER                                                                                           | 95         |
| CONSULENTE FINANZIARIO E ASSICURATIVO PER IL WELFARE INTEGRATO                                         | 97         |
| EDUCATORE FINANZIARIO                                                                                  | 99         |
| ESPERTO DI WELFARE AZIENDALE                                                                           | 100        |
| FACILITATORE DIGITALE                                                                                  | 101        |
| INFERMIERE DI FAMIGLIA                                                                                 | 102        |
| MANAGER DI STRUTTURA COMPLESSA                                                                         | 104        |
| MEDICO DI GENERE / MEDICO DI CLUSTER                                                                   | 106        |
| WELFARE PLATFORM DESIGNER                                                                              | 107        |
| <b>Biotechologie, bioscienze, industria farmaceutica</b>                                               | <b>108</b> |
| ESPERTO IN SCIENZE NUTRACEUTICHE                                                                       | 108        |
| PATIENT ADVOCACY MANAGER (PAM) / ADVOCATE                                                              | 110        |
| REGIONAL AFFAIR MANAGER                                                                                | 111        |
| <b>Informatica, digitalizzazione, e-health</b>                                                         | <b>112</b> |
| CHIEF MEDICAL INFORMATION OFFICER                                                                      | 112        |
| DEMAND MANAGER                                                                                         | 113        |
| DESIGNER SANITARIO / MEDICAL DESIGNER                                                                  | 114        |
| MANAGER DELL'INFORMAZIONE SANITARIA (HEALTH INFORMATION MANAGER)                                       | 116        |
| TECNICO DELL'INFORMAZIONE SANITARIA (HEALTH INFORMATION TECHNICIAN)                                    | 117        |
| <b>Industria del benessere</b>                                                                         | <b>118</b> |
| BIOLOGO NUTRIZIONISTA                                                                                  | 118        |
| ONCOESTETISTA                                                                                          | 120        |
| <b>Silver economy</b>                                                                                  | <b>121</b> |
| INTEGRATORE DI SISTEMI DOMOTICI (SYSTEM INTEGRATOR)                                                    | 121        |
| TECNICO DEI SISTEMI DOMOTICI                                                                           | 122        |
| PROGRAMMATORE DI HOME E BUILDING AUTOMATION                                                            | 123        |
| BIOINGENERE DELLA RIABILITAZIONE E RICERCATORE IN AMBITO BIOMEDICO, ROBOTICO E AMBIENT ASSISTED LIVING | 124        |
| <b>Non-profit</b>                                                                                      | <b>125</b> |
| DIGITAL FUNDRAISER                                                                                     | 125        |
| FUNDRAISING MANAGER                                                                                    | 126        |

## Settore dei servizi sanitari e sociali

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>BADANTE DI CONDOMINIO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale tradizionale con competenze rinnovate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Profilo</b>                                                    | La badante di condominio (anche detta Assistente familiare condivisa) fornisce un servizio di assistenza domiciliare flessibile dal punto di vista del numero di ore dedicate al singolo anziano e dal tipo di assistenza che non è solo alla persona, ma anche alla casa e alle diverse attività familiari. E' occupata a servizio di più condomini, in un contesto di autosufficienza o limitata non autosufficienza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>Oltre alle tradizionali competenze, proprie della figura dell'assistente familiare (o badante), che riguardano la relazione e la comunicazione, la salute, l'assistenza dell'anziano nel movimento, l'igiene dell'anziano e della casa, l'alimentazione, l'animazione del tempo libero ecc., la badante di condominio possiede maggiori competenze punto di vista delle relazioni sociali, della gestione e organizzazione di attività assistenziali quotidiane, come ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di stimolo per il mantenimento delle relazioni sociali dell'anziano;</li> <li>• Attività di supporto (pratiche burocratiche, accompagnamento...);</li> <li>• Attività per la prevenzione e il mantenimento delle residue capacità psicofisiche;</li> <li>• Servizi di economia domestica da svolgere in autonomia, su delega/procura della persona anziana;</li> <li>• Gestione amministrativa della condizione di salute, da svolgere in autonomia su delega/procura della persona anziana;</li> <li>• Gestione del tempo di lavoro in funzione dei diversi servizi richiesti da diversi clienti/assistiti;</li> <li>• Gestione delle informazioni ottenute dai clienti/assistiti in ottica di riservatezza.</li> </ul> <p>Alla figura saranno richieste sempre di più, nel futuro, competenze digitali per la teleassistenza.</p> |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | La formazione è la stessa richiesta per la figura dell'Assistente familiare, per la quale ogni Regione ha definito standard specifici. I termini ed i contenuti dei percorsi formativi per le assistenti familiari sono definiti con Decreti Regionali e specifiche linee guida. I corsi sono realizzati da Agenzie ed Enti di formazione accreditati presso le Regioni, che riconoscono formalmente i percorsi da questi erogati. I corsi sono perlopiù finanziati attraverso risorse nazionali (ad esempio Fondo per la non autosufficienza) o europee (Fondo Sociale Europeo) e sono gratuiti per i partecipanti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | I servizi offerti dalle assistenti familiari condivise sono relativi alla gestione della casa e all'assistenza degli anziani. In particolare si occupano della gestione delle attività domestiche quali piccole manutenzioni, pulizia della casa e della biancheria, preparazione e somministrazione dei pasti e pulizia delle stoviglie, acquisto dei generi alimentari e di prima necessità, igiene personale dell'assistito, accompagnamento all'esterno (per visite mediche, passeggiate ecc.). La figura svolge diversi servizi per persone che abitano nello stesso condominio o quartiere, permettendo così di dividerne i costi in base alle ore prestate per svolgere le varie commissioni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Non-profit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | Le fasce retributive sono definite sulla base della categoria di riferimento di contrattualizzazione del lavoratore e della lavoratrice in base al Contratto Collettivo Nazionale Colf e Badanti (Prima Super - Lavoratori diplomati, Prima - Lavoratori qualificati; Seconda - Lavoratori con capacità e conoscenze acquisite; Terza - Lavoratori generici).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Non esiste un riconoscimento della figura della badante di condominio a livello nazionale, ma sono attualmente in corso alcune sperimentazioni: a Milano, a Bologna (progettazione di un servizio di assistenza condivisa nell'ambito del progetto Gender Community finanziato dalla Città metropolitana di Bologna, che sperimenterà ASPPI), a Firenze (sperimentazione in corso della Coop. Girasole in collaborazione con il Comune di Firenze), a Pescara (sperimentazione della Coop Camelia in collaborazione con il Comune di Pescara).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del</b>                      | La popolazione anziana in condizione di fragilità aumenta costantemente e le Amministrazioni pubbliche - in particolare i Comuni che si occupano dell'assistenza domiciliare agli anziani - non sono in grado di garantire un servizio di assistenza rispondente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>mercato del lavoro</b> | alle reali esigenze degli anziani. Sempre più le famiglie si rivolgono privatamente ad assistenti familiari per supportare i propri anziani, anche in situazione di non grave autosufficienza, nella gestione delle faccende quotidiane e della casa. Questa figura fornisce sostegno con azioni di cura continuative a cittadini e famiglie in condizioni di disagio e fragilità sociale, anche per prevenire fenomeni di solitudine, emarginazione e truffe agli anziani e ai soggetti deboli. Si rivolge a coloro che per qualche motivo non possono provvedere personalmente a piccole mansioni, dentro e fuori casa: gli anziani, ma anche persone più giovani che sono impossibilitate a muoversi o non possono ricevere il supporto di un familiare. |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>CARE MANAGER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Profilo</b>                                                    | Il Care Manager è l'infermiere o l'operatore sociale formato per aiutare il cittadino nella gestione ordinaria dell'assistenza una volta definito il piano di cura, soprattutto per le patologie più croniche. E' chiamato a gestire una regia proattiva sull'erogazione dell'assistenza, per accompagnare il cittadino attivato e i caregiver nella gestione ordinaria del piano di cura stabilito nei programmi domiciliari di lunga durata, in modo da assicurare la corretta erogazione della maggior parte dei servizi socio-sanitari.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Il Care Manager deve possedere competenze professionali tali da garantire la gestione ordinaria del piano di cura (anche con riferimento all'eventuale utilizzo di medical device per il telemonitoraggio della persona presa in carico). Deve, inoltre, possedere elevate capacità organizzative e buone doti comunicative, oltre ad una personale attitudine all'empatia dei confronti del paziente/utente e della sua famiglia, trattandosi di un approccio centrato sulla persona paziente/utente e sul suo ambiente familiare.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Queste competenze non sono attualmente previste nei percorsi accademici e di specializzazione tradizionali. Tuttavia, sono stati avviati alcuni percorsi specifici, fra cui sembra utile citare i percorsi formativi per case e care manager in relazione a una attività di Telemonitoraggio Dialisi Domiciliare nell'ambito del progetto di ricerca Smart Health 2.0 Education" in Regione Puglia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Il Care Manager svolge un ruolo di "coaching" fornendo al paziente: informazione, motivazione, supporto, strumenti e abilità di pianificazione, accompagnandolo in tutto il percorso assistenziale e garantendo la continuità del percorso stesso. La "gestione ordinaria del caso" può prevedere numerose componenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'attivazione degli interventi e di specifici programmi di cura;</li> <li>- l'organizzazione delle attività;</li> <li>- l'aggiornamento di un'agenda socio-sanitaria;</li> <li>- la generazione dinamica dei piani di lavoro;</li> <li>- l'analisi nel tempo dei parametri rilevati a domicilio;</li> <li>- la gestione delle dimissioni protette con l'eventuale sospensione del servizio o chiusura del contratto/intervento.</li> </ul> |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Possibile inserimento non soltanto in ambito sanitario e socio assistenziale, ma anche nel settore non profit, nell'ambito di cooperative sociali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Non profit</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | Al momento, la retribuzione non si diversifica da quella prevista per il personale (infermiere, operatore sociale, ecc.) che non svolge questi compiti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | E' stata costituita l'AICMI (Associazione Infermieri Care Manager Italia)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | La popolazione anziana in condizione di fragilità aumenta costantemente e il sistema sanitario non è più in grado di sostenere economicamente l'ospedalizzazione per lunghi periodi, con il conseguente avvio di un processo di progressiva domiciliarizzazione dei percorsi di cura e assistenza. Ciò rende sempre più necessarie figure di coordinamento e raccordo per assistere i pazienti, soprattutto anziani, durante tutto il percorso assistenziale, anche a domicilio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>CASE MANAGER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>Si tratta di un profilo in grado di occuparsi del Case Management, ovvero della presa in carico del paziente/utente attraverso la pianificazione, coordinamento, gestione ed eventuale revisione dell'intero percorso assistenziale nell'ambito delle malattie croniche con difficoltà più elevata o di utenze con problematiche socio-assistenziali significative, per accertarsi che il piano risponda ai bisogni valutati dell'individuo/paziente.</p> <p><i>In letteratura questa figura viene sovente attribuita ad un medico, ma le attuali difficoltà del sistema sanitario italiano potrebbero portare e prevedere lo svolgimento di tale ruolo da parte di un infermiere o altra professione sanitaria (fatta eccezione per casi molto complessi e iperspecializzati), sul modello di quanto avviene in Paesi come Francia, Germania e Inghilterra.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>Il Case Manager entra nel merito della terapia, anche se non deve necessariamente possedere competenze specialistiche; deve essere in grado di coordinare specialisti diversi e prendersi carico dei bisogni complessivi (anche psicologici) del malato e della sua famiglia.</p> <p>Necessarie spiccate competenze organizzative.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>Queste competenze non sono attualmente previste nei percorsi accademici e di specializzazione tradizionali. Tuttavia, sono stati avviati alcuni percorsi specifici, fra cui sembra utile citare il Master in Case management geriatrico dell'Ospedale S. Andrea di Roma, in collaborazione con l'Università degli Studi La Sapienza di Roma e i percorsi formativi per case e care manager in relazione a una attività di Telemonitoraggio Dialisi Domiciliare nell'ambito del progetto di ricerca "Smart Health 2.0 Education" in Regione Puglia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | <p>Il compito principale è quello di supervisionare e coordinare l'intero iter terapeutico assistenziale.</p> <p>Il bisogno di individuare in modo esplicito un Case manager è, in generale, direttamente proporzionale alla complessità del percorso da gestire (molte figure professionali coinvolte) e giustificata dalla necessità da parte del paziente e della sua famiglia di avere una figura di riferimento a cui rivolgersi per ogni necessità.</p> <p>Il coordinamento dell'azione di cura significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordinare dal punto di vista clinico i diversi interventi tra i vari attori del piano di cura individuale;</li> <li>- monitorare attivamente lo stato di salute del paziente al fine di un intervento tempestivo;</li> <li>- monitorare e verificare in maniera sistematica i risultati ottenuti al fine di apportare eventuali correzioni minori sul piano di cura individuale o di chiedere una revisione collegiale;</li> <li>- riconoscere e gestire l'insorgere di eventi per gruppi di pazienti.</li> </ul> <p>Come supporto alle decisioni cliniche il Case Manager contribuisce a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adattare i percorsi assistenziali alle condizioni del paziente/utente;</li> <li>- condividere le informazioni cliniche tra diversi attori;</li> <li>- organizzare il lavoro tra più figure professionali.</li> </ul> |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | <p>Possibile inserimento non soltanto in ambito sanitario e socio assistenziale, ma anche nel settore non profit nell'ambito di cooperative sociali.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Non profit</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | <p>Al momento, la retribuzione non si diversifica da quella prevista per il personale (medico, infermiere, ecc.) che non svolge questi compiti</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | <p>E' stata costituita l'Associazione Italiana Case Manager, che organizza anche corsi di formazione e aggiornamento per gli iscritti.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b> | La popolazione anziana in condizione di fragilità aumenta costantemente e il sistema sanitario non è più in grado di sostenere economicamente l'ospedalizzazione per lunghi periodi, con il conseguente avvio di un processo di progressiva domiciliarizzazione dei percorsi di cura e assistenza. Ciò rende sempre più necessarie figure di coordinamento e raccordo per assistere i pazienti, soprattutto anziani, durante tutto il percorso assistenziale, anche a domicilio. |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>CONSULENTE FINANZIARIO E ASSICURATIVO PER IL WELFARE INTEGRATO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale tradizionale con competenze rinnovate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Profilo</b>                                                    | Tecnici delle attività finanziarie e assicurative che necessitano di continue attività di aggiornamento rispetto ai nuovi prodotti sul mercato, che hanno portato a superare un focus esclusivo su tipologie di prodotti di previdenza e gestione dei rischi e di risparmio più tradizionali (pensioni integrative, polizze vita e assicurazioni sanitarie, ecc.) e ad estendere l'ambito di azione di questa figura professionale anche a forme di voucher di assistenza e di servizio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Oltre alle competenze tradizionali – la conoscenza del mercato economico in cui operano, la capacità di creazione di un portafoglio clienti, la conoscenza dei prodotti finanziari e assicurativi, la capacità di relazione con il cliente e quella di stipulare contratti e di assistere il cliente – sono richieste a questi professionisti competenze nuove, legate al fatto che i soggetti di riferimento sono venuti a modificarsi, coinvolgendo non soltanto prioritariamente le famiglie, ma anche il mercato privato e le Istituzioni, nella misura in cui una nuova via potrebbe essere rappresentata in futuro proprio dalla veicolazione di prodotti e servizi mediante accordi di natura istituzionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Le competenze sono acquisibili attraverso percorsi triennali e magistrali in discipline economiche, giuridiche e politico-sociali. Sono poi presenti corsi di perfezionamento che prevedono lo studio e l'approfondimento delle varie tematiche che caratterizzano la gestione dei fondi – ad esempio fondi pensione e fondi sanitari (acquisizione di competenze giuridiche, economiche, finanziarie, fiscali, ecc.) – e che forniscono le competenze tecniche e manageriali utili per poter operare nei vari settori (previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, ecc.). E' attivo, a titolo di esempio, un percorso formativo della LUISS Business School denominato "Corso di Perfezionamento Universitario in Organizzazione e Management del Welfare Integrativo"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Il consulente finanziario e assicurativo per il welfare integrato si aggiorna sui prodotti offerti dai vari istituti/società presenti sul mercato; identifica canali di informazione e di promozione per l'individuazione di nuovi clienti; si presenta a nuovi clienti e li informa sui prodotti finanziari e assicurativi; analizza bisogni e aspettative dei clienti, propone prodotti finanziari e assicurativi, stipula contratti con i clienti, assiste il cliente in relazione al servizio/prodotto venduto.<br><br>La figura sta recentemente rinnovando i propri compiti, estendere il proprio ambito di azione anche a forme di voucher di assistenza e di servizio e modificando il target di riferimento fino a includere non più soltanto privati cittadini, ma anche aziende e Istituzioni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Si parte generalmente da un percorso di vendita per poi specializzarsi in percorsi di consulenza. Si può operare presso istituti o società o come consulente libero professionista                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | <p>L'OCF è l'Organismo di vigilanza e tenuta dell'Albo unico dei consulenti finanziari, associazione senza finalità di lucro dotata di personalità giuridica, costituita il 25 luglio 2007, competente ex lege in via esclusiva ed autonoma alla funzione pubblica di tenuta dell'Albo unico dei consulenti finanziari articolato in Sezioni territoriali e allo svolgimento dei compiti connessi e strumentali alla gestione dell'Albo stesso.</p> <p>L'Associazione Analisti e Consulenti finanziari, costituita nel 1971, rappresenta circa 1.000 Soci che operano presso Istituti di credito, SIM, SGR, Finanziarie di Investimento (Investment Banking, Private Equity e Venture Capital), Società di capitali (aree finanza, M&amp;A, pianificazione), Studi Professionali indipendenti.</p> <p>Per i consulenti assicurativi il Regolamento IVASS n.5/2006 prevede un periodo obbligatorio di formazione, svolto in un'agenzia, al termine del quale sarà necessario superare una prova di verifica. Il superamento di tale prova determinerà l'iscrizione al RUI (Registro Unico degli Intermediari assicurativi) e quindi l'abilitazione ad esercitare questa professione.</p> |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b> | L'incertezza dei tempi futuri spinge la maggior parte delle persone a richiedere forme di previdenza integrativa o a sottoscrivere contratti di assicurazione che possano garantire il mantenimento di un migliore tenore di vita in futuro. Inoltre, un numero sempre maggiore di imprese sta arricchendo il sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri dipendenti, adottando sempre di più una politica nell'ambito della quale strumenti premianti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari di welfare integrativo. |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>EDUCATORE FINANZIARIO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>L'educatore finanziario, a differenza dei consulenti finanziari, svolge attività di formatore per accompagnare le persone e le famiglie in un processo che consenta loro di maturare le scelte più opportune e sostenibili per tutelare il proprio presente e garantirsi un futuro sereno mediante percorsi di alfabetizzazione alla gestione delle risorse economiche.</p> <p>In tempi molto recenti, quella dell'educatore finanziario è divenuta una figura richiesta nelle politiche e negli interventi di welfare (compreso il microcredito) per assicurare e consolidare l'efficacia di interventi di politica attiva del lavoro attraverso una adeguata capacità di gestione economica dell'economia familiare per soggetti e nuclei familiari in condizione di fragilità, come dimostrano le esperienze di attivazione di percorsi e sportelli in diversi Comuni italiani (Torino, Milano, ecc.). In questo senso, si tratta di una figura che potrebbe essere utilmente ricoperta anche da operatori sociali impegnati a sostegno dell'autonomia delle famiglie.</p> |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Sono richieste competenze professionali di natura più tecnica (competenze in ambito finanziario, previdenziale, ecc.), competenze relazionali e capacità di insegnamento/formazione, anche con riferimento a target fragili.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>Esistono percorsi formativi promossi dall'Associazione Italiana Educatori Finanziari (AIEF) e alcuni percorsi <i>ad hoc</i> svolti nell'ambito di progetti a sostegno del welfare finanziario, come nel caso del percorso formativo e di abilitazione gratuito del Comune di Milano.</p> <p>Le competenze in materia di educazione finanziaria possono innestarsi su figure professionali molto diverse, che vanno dal consulente/intermediario finanziario all'educatore e all'assistente sociale.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Il compito principale dell'educatore finanziario è quello di supportare il cittadino nella comprensione e soddisfazione dei propri bisogni economici lungo tutto il ciclo di vita. L'educatore finanziario svolge a tutti gli effetti un'attività di supporto sociale e promozionale attraverso l'erogazione di un servizio di educazione finanziaria al cittadino volto a renderlo capace di "far quadrare" il bilancio familiare, fornirgli strumenti per la comprensione dei documenti bancari e finanziari e per la conoscenza delle regole di accesso al credito, ecc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Possibile inserimento nel settore non profit, ma anche attività autonoma come consulente per istituzioni pubbliche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Non profit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Esiste una associazione specifica, l'Associazione Italiana Educatori Finanziari (AIEF)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | <p>A seguito dell'aumento della quota di popolazione (anziana e non) in condizione di fragilità, anche sotto il profilo economico, cresce la necessità di offrire un sostegno concreto attraverso figure professionali specifiche.</p> <p>Partendo dalla constatazione che il Welfare pubblico non può più operare esclusivamente con risorse dirette, sembra opportuno che il welfare stesso intervenga, invece, nella direzione della creazione di nuove reti sociali che supportino il cittadino e la sua famiglia, rendendolo più consapevole dei rischi in cui può incorrere, dei propri bisogni e obiettivi di vita e delle modalità con cui può pianificare la vita economica presente e futura, assicurando a sé e ai propri cari benessere economico e sicurezza sociale.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>ESPERTO DI WELFARE AZIENDALE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale tradizionale con competenze rinnovate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Profilo</b>                                                    | Non si tratta di una figura nuova in senso stretto, quanto piuttosto di competenze innovative che si innestano su professionalità già esistenti, in coerenza con una crescente diffusione del welfare aziendale, anche in un'ottica di complementarietà/sussidiarietà rispetto al welfare pubblico. La figura opera a supporto delle imprese per la definizione di un piano di welfare aziendale complessivo che superi un approccio schiacciato sugli aspetti economici e giuridici per la definizione strategica di scelte di policy.                                                  |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Competenze in materia di welfare aziendale: conoscenza dei principi e dei modelli di welfare, competenze giuridiche ed economiche in materia di welfare e conoscenza specifica di <i>best practice</i> di welfare aziendale.<br>Richieste anche competenze trasversali di natura organizzativa e relazionale utili all'instaurarsi di relazioni con altre aziende in ottica di networking e con il territorio locale (Istituzioni e soggetti privati).                                                                                                                                   |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Non esistono percorsi formativi strutturati, ma si tratta perlopiù dell'ampliamento delle competenze di figure già operanti a servizio delle aziende (come nel caso dei consulenti del lavoro) o di soggetti nuovi (ricercatori e consulenti esperti di policy) mediante la partecipazione a specifici percorsi (corsi brevi di una o due giornate) finalizzati all'aggiornamento delle competenze.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Si occupa non soltanto degli aspetti giuridici ed economici del welfare (legati alle normative vigenti, alla contrattazione collettiva, alla fiscalità dei benefit, all'ottimizzazione del costo del lavoro, ecc.) ma del disegno complessivo del piano di welfare aziendale, ovvero dell'insieme di politiche strutturate e iniziative <i>on demand</i> che l'impresa può adottare a beneficio dei propri dipendenti intervenendo in materia di conciliazione, di sostegno alla salute e al benessere del lavoratore, mediante iniziative di corporate social responsibility, ecc.      |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Si tratta di percorsi di carriera della consulenza professionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Non profit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Sotto la spinta di una crescente domanda di servizi da parte dei lavoratori, un numero sempre maggiore di imprese sta arricchendo il sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri dipendenti, adottando sempre di più una politica nell'ambito della quale strumenti premianti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva, di fidelizzazione, motivazione e attrazione delle risorse umane e di costruzione di una solida e duratura corporate identity. |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>FACILITATORE DIGITALE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Profilo</b>                                                    | E' una figura che offre servizi di facilitazione digitale ai cittadini per l'utilizzo delle nuove tecnologie, sia per coloro che non hanno accesso alle tecnologie di base (PC, Internet, ecc.), sia per coloro che vogliono migliorare le proprie conoscenze digitali (servizi professionali).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Si tratta di una figura che ha non solo competenze digitali, ma anche competenze di tipo più sociale per relazionarsi con differenti utenti: anziani, disabili, bambini, persone in situazioni di svantaggio, ecc. Deve avere competenze anche tecniche rispetto agli strumenti volti a migliorare l'accessibilità, ad esempio per persone disabili. Per operare con aziende o professionisti deve possedere, invece, conoscenze digitali più specialistiche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Percorsi specifici per l'acquisizione delle competenze: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corso di formazione nell'ambito del progetto Pane e Internet, dedicato alla figura del facilitatore digitale. L'iniziativa è finalizzata a introdurre e illustrare il ruolo dei facilitatori digitali, presentare il modello europeo per la diffusione delle competenze digitali DIGCOMP, e avviare un sistema di relazioni e condivisione tra i facilitatori digitali.</li> <li>- Ci sono poi percorsi "tradizionali" per tecnici informatici, dal diploma di scuola secondaria superiore a percorsi di formazione superiore quali laurea in informatica o ingegneria informatica. Mancano, invece, percorsi mirati per acquisire competenze in ambiti specifici (ad esempio per il settore sociale, per quello dell'educazione o quello culturale, ecc.).</li> <li>- Sono presenti alcuni percorsi di formazione di tipo universitario e alcuni master finalizzati all'acquisizione di conoscenze di informatica applicata alla comunicazione mediata da tecnologia (ad esempio Informatica per la Comunicazione Digitale – UniMilano; Scienze e Tecnologie Multimediali, Università degli Studi di Udine).</li> </ul> |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Il facilitatore digitale può fornire servizi di assistenza alla cittadinanza per l'utilizzo delle tecnologie digitali presso sportelli e punti informativi. Può essere impegnato in corsi rivolti alla cittadinanza per migliorare le conoscenze/competenze digitali. Può essere impegnato in eventi di promozione della cultura digitale. Per servizi di tipo più professionale, può fornire consulenza e formazione alle aziende o a professionisti per l'utilizzo di tecnologie digitali più specialistiche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Enti pubblici (Pubblica Amministrazione) ed enti privati.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Non profit</li> <li>• Educazione</li> <li>• Cultura</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Esiste una community on line dei facilitatori digitali di Pane e Internet con due specifiche funzionalità rivolte a coloro che prestano il servizio di assistenza all'uso del digitale e di Internet nelle biblioteche e in altri centri pubblici dell'Emilia-Romagna: un ambiente virtuale specificamente deputato al confronto e allo scambio di esperienze, buone pratiche e contenuti, e una piattaforma per il lavoro collaborativo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Si tratta di una figura che si trova ad operare in un mercato molto ampio e che, grazie alle conoscenze digitali e tecnologiche avanzate, potrà essere sempre utilizzata per colmare i gap che inevitabilmente si producono con lo sviluppo della tecnologia, tra coloro che conoscono e utilizzano gli strumenti digitali e coloro che non hanno le opportunità per conoscerli ed utilizzarli.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>INFERMIERE DI FAMIGLIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>Si tratta di una professionalità che si integra e dialoga con tutte le figure sanitarie presenti sul territorio: medico, operatori del Terzo settore, fisioterapisti, ostetriche, per la presa in carico di un soggetto. Il raggio di azione è pertanto quello territoriale e non quello ospedaliero. L'obiettivo è l'accompagnamento delle persone modificando in un certo senso il paradigma di intervento nella direzione di un maggior sviluppo della dimensione preventiva.</p> <p>L'intento è quello di promuovere e proteggere la salute delle persone lungo tutto l'arco della loro vita e ridurre, in questo modo, l'incidenza e la sofferenza causate dalle principali malattie e lesioni.</p> <p>In particolare si rileva un ruolo fondamentale dell'infermiere di famiglia durante tutto il continuum assistenziale, comprendendo quindi anche la promozione della salute, la prevenzione della malattia, la riabilitazione e l'assistenza ai malati e ai morenti.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>Per questa figura professionale è necessaria una formazione rispetto alla competenza educativa non solo rispetto alla persona malata, ma anche nei confronti del nucleo familiare. Indispensabili sono anche conoscenze che permettono di effettuare una lettura del contesto e quindi dei bisogni e definire quale può essere il percorso assistenziale più adeguato per quella persona.</p> <p>Più specificatamente le competenze professionali necessarie sono riconducibili a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificare lo stato di salute ed i bisogni dell'individuo in relazione al proprio contesto familiare e socio culturale;</li> <li>- favorire ed erogare interventi specifici di assistenza alle famiglie;</li> <li>- promuovere e partecipare ad iniziative atte a favorire lo sviluppo dei fattori di prevenzione e protezione;</li> <li>- identificare i fattori di rischio legati al contesto sociale;</li> <li>- identificare gli effetti dei fattori socio-economici sulla salute dell'individuo e della famiglia e sviluppare pratiche e prassi che migliorino la qualità della vita;</li> <li>- coordinare e gestire l'assistenza domiciliare, compresa quella delegata ad altro personale;</li> <li>- valutare l'efficacia degli interventi e delle iniziative attraverso la conoscenza degli standard di qualità;</li> <li>- apprendere nuove tecniche di comunicazione efficace per sviluppare capacità di interazione con gli individui durante il percorso di cura, tra cui anche quelle legate alle nuove tecnologie (es. teleassistenza).</li> </ul> |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Su tutto il territorio nazionale sono stati attivati ad oggi 9 Master per Infermiere di Famiglia. Il primo è stato istituito a Torino.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | L'infermiere di famiglia, oltre ad assistere le famiglie con problemi riguardanti la salute, offre consigli in relazione agli stili di vita e ai fattori comportamentali di rischio. Tra i compiti principali di questa figura professionale c'è, infatti, sicuramente quello di educare alla prevenzione, soprattutto in considerazione del fatto che una significativa quota dei problemi di salute sono dovuti a cattivi stili di vita.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | <p>Sono immaginabili alcuni differenti contesti di attività: innanzitutto presso ambulatori territoriali dedicati in cui l'infermiere prende in carico, insieme ad altri specialisti, gruppi di pazienti con determinate specificità.</p> <p>In secondo luogo l'infermiere di famiglia può affiancare le famiglie, in collaborazione con il medico di medicina generale, con lo scopo di implementare la prevenzione. Sono infine previste sperimentazioni in Italia (cfr. Toscana) di gruppi interdisciplinari che prendono in carico alcune migliaia di persone sul territorio e fanno attività di medicina di iniziativa integrando educazione sanitaria e cure.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Silver economy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Riconoscimento</b>                                           | La figura non ha ancora acquisito un reale riconoscimento a livello contrattuale, ma viene formata con master e corsi di specializzazione <i>ad hoc</i> da alcune facoltà di infermieristica. |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b> | Condizioni di contesto favorevoli sono l'integrazione dei servizi socio-sanitari e il processo di territorializzazione dei servizi.                                                           |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>MANAGER DI STRUTTURA COMPLESSA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Profilo</b>                                                    | Il Manager di struttura complessa è una figura capace di gestire le strutture ospedaliere e socio assistenziali, capace di mettere in campo il governo dei processi di assistenza per raggiungere obiettivi di appropriatezza ed efficienza. Si tratta di uno specifico ruolo manageriale nell'ambito del settore dei servizi sanitari e sociali, che si configura come un sistema di servizi di tipo integrato e basato sui principi della qualità, dell'efficacia, dell'efficienza e della trasparenza. Per questo il riferimento è comunque a tutti i ruoli dell'alta direzione, dal Direttore Generale, Sanitario, Amministrativo, Sociale a ruoli di responsabilità di livello distrettuale e dipartimentale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Conoscenza specializzata del sistema sanitario e sociale e degli strumenti di economia aziendale e management per un'amministrazione efficace nella veste di dirigente, imprenditore e consulente.<br>In particolare, un manager di struttura complessa deve essere in possesso di competenze di tipo relazionale e manageriale (leadership; comunicazione; capacità di ascolto); essere capace di utilizzare strumenti e metodi per attivare l'innovazione delle organizzazioni ad elevata professionalità; possedere adeguate conoscenze relative al contesto sanitario e socio-assistenziale nazionale ed internazionale; essere in grado di costruire un linguaggio comune e condiviso che permetta il lavoro di squadra e il raggiungimento degli obiettivi attesi dall'Azienda; essere in possesso della necessaria conoscenza degli strumenti economico-finanziari a supporto della gestione delle risorse. L'interdisciplinarietà è considerata una competenza imprescindibile per rivestire adeguatamente questo ruolo.<br>Nei setting assistenziali dove prevale il lato organizzativo (ad esempio una casa di riposo) sono più importanti competenze gestionali o economiche. Dove prevale un sapere anche disciplinare (ad esempio un hospice) risultano più opportune competenze infermieristiche, ovviamente sempre coniugate con quelle gestionali. |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | La figura del manager che gestisce gli ospedali o strutture socio-sanitarie (ad es. RSA) rappresenta una nuova figura professionale importata dai grandi college anglosassoni in cui si è registrata una esplosione di master in <i>healthcare administration</i> , la formazione per manager di strutture ospedaliere. Diversi sono i programmi attivati in Italia: dal Master in Management per la Sanità della Sda Bocconi al Master in Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, dal corso in Management delle aziende sanitarie della LUISS a quello per executive in Economia e Management della Sanità in programma alla Ca' Foscari di Venezia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | I compiti lavorativi del manager di struttura complessa richiedono, accanto alla necessaria formazione di base di tipo clinico, approfondite conoscenze, metodologie e strumenti finalizzati a supportare azioni di programmazione, di direzione e controllo finanziario/contabile e di gestione delle strutture affidate alla sua responsabilità. Questi dirigenti devono essere capaci di gestire le organizzazioni sanitarie complesse attraverso l'adozione di un'ottica multidisciplinare, utilizzando in modo adeguato strumenti di gestione all'avanguardia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Silver economy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Si è assistito ad un proliferare di nuovi setting assistenziali, (il setting intermedio, il post acuto, il sub acuto, l'RSA, la lungo degenza, l'hospice), rispetto ai quali esiste la necessità di formare e sviluppare il management di coordinamento attualmente non ancora diffuso. In relazione in particolare al ruolo dei Direttori Generali delle Strutture Sanitarie, si sottolinea come il Consiglio dei Ministri abbia recentemente approvato diversi decreti legislativi attuativi della legge delega sul Pubblico impiego, tra cui anche quello che prevede l'istituzione di un Albo unico nazionale, presso il Ministero della Salute, dei soggetti idonei                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

a ricoprire l'incarico di direttore generale delle Asl, Aziende Ospedaliere e degli altri enti del SSN, policlinici universitari compresi. Per iscriversi bisognerà avere i titoli e partecipare a specifici corsi di formazione. Le nomine dei direttori generali di Asl e ospedali, dovranno passare al vaglio di una commissione mista di esperti, statali e regionali. Non saranno più le Regioni a decidere in via esclusiva e tutti i futuri candidati ai ruoli manageriali dovranno pertanto essere inseriti nell'Albo unico nazionale.

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>MEDICO DI GENERE / MEDICO DI CLUSTER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale tradizionale con competenze rinnovate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Profilo</b>                                                    | Nella categoria dei medici, una nuova frontiera è rappresentata dall'avvento della medicina di genere, che indaga sulle relazioni tra l'appartenenza al genere sessuale e l'efficacia delle terapie nel trattamento di determinate patologie. Questa innovativa branca della ricerca biomedica, relativamente inedita per l'Italia, rappresenta una nuova prospettiva per il futuro della salute. Il medico di genere non si caratterizza come nuova figura professionale, ma nella propria specializzazione porta ad un rinnovamento della professione medica tradizionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Medico che svolge la professione medica adottando un approccio di genere alla medicina per tenere conto delle differenze tra gli organismi di donne e uomini. Recentemente la figura del medico di genere sta subendo una ulteriore evoluzione nella direzione del medico di cluster, che lega la propria specializzazione ai diversi cluster sociali emergenti tenendo conto non soltanto del genere ma anche delle altre caratteristiche individuali (età, etnia, orientamento sessuale, ecc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Sono presenti percorsi formativi organizzati da ASL o da enti di formazione nell'ambito della sanità, come il percorso online proposto dall'Azienda USL di Ferrara o, per portare un altro esempio, quello promosso dalla Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata di Verona che consentono di maturare crediti ECM (educazione continua in medicina).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Non si tratta di una specializzazione medica, ma di una integrazione trasversale di specialità e di competenze mediche che tengono conto, nella presa in carico del paziente, delle differenze di genere, non solo a livello anatomico e fisiologico, ma anche di quelle biologiche, psicologiche, culturali ecc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Silver economy</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | Analoghe a quelle previste per il resto del personale medico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | A livello regionale sono presenti Centri di Coordinamento e Osservatori sulla Medici di genere. E' stata recentemente presentata una proposta di legge che prevede la promozione e il sostegno alla medicina di genere quale approccio interdisciplinare tra le diverse aree mediche, promuovendo progetti di ricerca, e che prevede poi l'istituzione dell'Osservatorio nazionale dinamico per la medicina di genere con il compito di raccogliere, coordinare e trasferire dati epidemiologici e clinici al fine di assicurare il raggiungimento dell'equità nel diritto alla salute.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | <p>La medicina negli ultimi 50 anni ha considerato e studiato i pazienti indipendentemente dal genere e dalle caratteristiche socio-culturali e ambientali. La conseguenza è una ridotta personalizzazione delle cure e una loro standardizzazione misurata senza tener conto di variabili come il genere, lo status sociale, l'istruzione, la cultura, l'educazione, ecc. Lo stesso approccio al sistema sanitario è per così dire "neutrale" rispetto al genere. È, tuttavia, risaputo che le disuguaglianze nella salute sono strettamente correlate ad altre disuguaglianze ed è quindi fondamentale studiarle per capire come esse influenzano le condizioni di salute di uomini e donne.</p> <p>L'OMS ritiene oggi fondamentale considerare, nei processi di prevenzione e cura il genere, in quanto le differenze biologiche e sociali influenzano in maniera significativa la salute. Secondo le organizzazioni internazionali, la salute e la medicina di genere sono un obiettivo strategico sia per la sanità pubblica che per l'appropriatezza della prevenzione e della cura e, in accordo con la Banca Mondiale, un volano per lo sviluppo sociale ed economico.</p> |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>WELFARE PLATFORM DESIGNER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>Il profilo si riferisce ad una persona in grado di ridisegnare il servizio richiesto/necessario per sfruttare le nuove tecnologie disponibili in una logica assimilabile a quella che governa la sharing economy.</p> <p>La figura professionale è portatrice di competenze che uniscono quelle legate alle Information Technologies a quelle sanitarie.</p> <p>La proposta di questo innovativo profilo professionale muove dalla considerazione che la tecnologia può fornire strumenti utili a determinare modus operandi sempre più efficaci ed efficienti per comprendere ed affrontare i problemi, a condizione che gli utilizzatori siano disposti ad affrontare e approfondire i problemi, senza la pretesa che questi si risolvano esclusivamente attraverso la tecnologia stessa.</p> |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>La figura dovrebbe essere in grado di immaginare e progettare l'equivalente delle Piattaforma del car sharing o di Tripadvisor per il welfare.</p> <p>Non si tratta di sviluppatori di tecnologie, ma di qualcuno in grado di trasformarle in servizi sanitari ad alto valore aggiunto. Si tratta di un service designer, un service integrator dove la parola integrazione passa attraverso l'utilizzo di piattaforme tecnologiche.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Non esiste un percorso formativo specifico, ma si tratta di competenze maturabili <i>on the job</i> e attraverso percorsi formativi molto diversi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Si tratta di un profilo professionale in grado, ad esempio, di usare modelli di sharing economy per fare welfare sanitario di secondo livello affinché, ad esempio, i diabetici adottino stili di comportamento corretti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | La figura si muove inevitabilmente nel tentativo di coniugare i diversi ambiti (pubblico-privato) e stakeholder, in un'ottica di rete e sistema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Non-profit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Non si tratta di figura riconosciuta, ma dal forte carattere innovativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | L'informatica e le tecnologie applicate alla sanità trovano interessanti funzioni di intermediazione nella prevenzione, nel rapporto fra gli operatori sanitari e i pazienti. Risultano, infatti, numerosi gli spazi offerti dall'innovazione tecnologica nell'ambito dei servizi socio-sanitari e socio-assistenziali, in risposta alla domanda espressa da un utente che è cambiato in maniera radicale: si tratta sempre più spesso di un "paziente 2.0" sempre più propenso all'utilizzo delle tecnologie digitali anche in ambito sanitario per ottimizzare la gestione del proprio tempo e sempre più esigente nella ricerca di informazioni e risposte relative al proprio benessere.                                                                                                       |

## Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>ESPERTO IN SCIENZE NUTRACEUTICHE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>Esperto nell'impiego degli alimenti-farmaci, è in grado di utilizzare le proprietà curative di principi naturali contenuti negli alimenti andando oltre la semplice alimentazione, per un uso preventivo ma anche terapeutico degli alimenti.</p> <p>Ha conoscenze e competenze multidisciplinari che gli consentono di operare in differenti ambiti di attività con una pluralità di possibili percorsi di carriera (in strutture pubbliche e private). Opera in un settore, quello della nutraceutica, fortemente in espansione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Conoscenze e competenze multidisciplinari che vanno dalla composizione chimica e proprietà degli alimenti alla valutazione del loro valore nutrizionale, dagli integratori agli alimenti medicali, con particolare riferimento ai nutraceutici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>Alcuni esempi formativi:</p> <p><i>Istituti Tecnici Superiori</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnico superiore per le produzioni biotecnologiche - ITS per le Nuove Tecnologie della Vita: forma Tecnici in grado, tra altre competenze, di partecipare all'individuazione di molecole e composizioni utili per la formulazione di nutraceutici, nutrigenomici e cosmeceutici</li> <li>• Tecnico superiore per la ricerca e lo sviluppo di prodotti e processi a base biotecnologica - ITS per le Nuove Tecnologie della Vita: forma tecnici. In particolare, le linee della Fondazione di R&amp;S sono finalizzate all'ottenimento di cosmeceutici e nutraceutici.</li> </ul> <p><i>Laurea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipartimento di Farmacia - Corso di laurea triennale in Scienze Nutraceutiche – Università degli Studi di Napoli Federico II</li> <li>• Dipartimento di Farmacia - Corso di laurea magistrale in Scienze della Nutrizione umana – Università di Pisa</li> </ul> <p><i>Master</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Master in Nutraceutici, Fitoterapici ed Integratori Alimentari Università di Bologna</li> </ul> |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Informazione e consulenza presso farmacie, parafarmacie, erboristerie e strutture sanitarie; attività professionale presso strutture di ricerca e salutistiche (palestre, centri benessere e termali, centri sportivi), informazione ai medici.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | <p>Può operare in strutture pubbliche o private, in regime di dipendenza o come libero professionista. Fra i possibili ambiti in cui può operare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• industrie dietetico-alimentari, farmaceutiche e dei prodotti diagnostici;</li> <li>• strutture del Sistema Sanitario Nazionale;</li> <li>• enti preposti alla elaborazione di normative tecniche o alla certificazione di qualità;</li> <li>• laboratori di preparazione ed analisi di integratori alimentari, alimenti medicali e nutraceutici;</li> <li>• farmacie, parafarmacie, strutture operanti nell'ambito della sanità e/o più in generale salutistiche (palestre, centri benessere/termali, centri sportivi);</li> <li>• attività di informazione scientifica ai medici e nutrizionisti;</li> <li>• Università ed Enti di ricerca pubblici e privati.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | <p>I laureati in Scienze Nutraceutiche o Scienze della Nutrizione Umana possono iscriversi all'Ordine Nazionale dei Biologi.</p> <p>La Società Italiana di Nutraceutica è impegnata nello stimolare l'attività scientifica e didattica in questo campo, a partire dai laureati in discipline nutraceutiche, al fine di valorizzarne la professionalità, anche attraverso iniziative tese alla creazione di un Albo Professionale.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b> | Quello della nutraceutica è un settore fortemente in crescita, nonostante la crisi economica degli ultimi anni. La produzione di alimenti funzionali alla salute e al benessere è richiesta sia da coloro che soffrono di patologie specifiche (anche al fine di ridurre i costi di terapie basate su farmaci convenzionali), sia, più diffusamente, da un numero sempre più ampio di consumatori per prevenire patologie particolarmente diffuse. L'EXPO 2015 sul tema dell'alimentazione è stato un volano per un settore già in forte espansione che può offrire molte opportunità occupazionali. |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>PATIENT ADVOCACY MANAGER (PAM) / ADVOCATE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>Opera all'interno dell'azienda farmaceutica e cura le relazioni con i pazienti, aiutandoli, attraverso un approccio di gestione integrato dei vari casi, per riconoscere e superare le barriere alle cure, ma anche per la comunicazione e l'elaborazione di richieste ai e con i fornitori di assistenza sanitaria.</p> <p>La figura, attualmente diffusa in Italia presso le più importanti aziende farmaceutiche, si occupa delle relazioni istituzionali con le associazioni dei pazienti, in relazione ai bisogni, obiettivi ed interessi delle associazioni stesse che giocano un ruolo sempre più importante nelle decisioni.</p>                                                                  |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Competenze di comunicazione esterna per relazionarsi con persone diverse, con ruoli e background differenti devono accompagnarsi necessariamente a conoscenze settoriali proprie dell'ambito farmaceutico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Non sono stati rilevati percorsi <i>ad hoc</i> per l'acquisizione di competenze specifiche. Le competenze vengono solitamente acquisite <i>on the job</i> attraverso percorsi formativi realizzati dalle stesse aziende farmaceutiche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | <p>Si occupa della comunicazione con i pazienti e con i fornitori di assistenza sanitaria (medici, terapisti, tecnici, compagnie di assicurazione etc.). Aiuta a coordinare il flusso di informazioni per migliorare il processo decisionale e aumentare la fiducia del paziente nel processo di cura. Inoltre, l'Advocate resta in allerta per qualsiasi forma di discriminazione che potrebbe essere collegata alla diagnosi del paziente, al sesso o all'etnia.</p> <p>La figura, attualmente presente nelle aziende farmaceutiche (soprattutto multinazionali), in Italia si occupa prevalentemente delle relazioni con le associazioni dei pazienti anziché di un contatto diretto con il paziente.</p> |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Opera nelle aziende farmaceutiche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | E' una figura che, quando si relaziona con le associazioni dei pazienti e non direttamente con il paziente può portare a relazioni molto fruttuose e positive, ma anche a relazioni improprie con le associazioni dei pazienti. In Italia il confronto tra imprese e associazioni di pazienti è ancora lasciato alla libera iniziativa e non regolamentato.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>REGIONAL AFFAIR MANAGER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Profilo</b>                                                    | E' un professionista che svolge una funzione strategica di mediazione tra l'azienda farmaceutica e le Istituzioni, mediante attività di relazione con i <i>payer</i> (le Istituzioni che indirizzano, decidono l'immissione del prodotto in commercio, il suo prezzo, la rimborsabilità e successivamente la sua adozione a livello locale).                                                        |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Competenze di tipo scientifico che si accompagnano ad una forte conoscenza delle normative e delle dinamiche istituzionali.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Non sono stati rilevati percorsi <i>ad hoc</i> per l'acquisizione di competenze specifiche. Di norma alle conoscenze scientifiche si accompagnano percorsi di training (interni alle aziende) per quanto concerne il marketing e le normative.<br>Si tratta perlopiù di figure provenienti dal settore commerciale, che necessiterebbero di una formazione più specifica per il ruolo che svolgono. |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Il RAM si relaziona con i funzionari delle istituzioni regionali. Tratta non solo l'aspetto commerciale di gara, ma svolge anche una azione di supporto e di collaborazione con le istituzioni regionali. In tal senso può occuparsi di attività di aggiornamento rivolte ai funzionari pubblici e dell'organizzazione di iniziative sui farmaci.                                                   |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Opera nelle aziende farmaceutiche, presente nelle multinazionali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | E' una figura sempre più presente nel settore farmaceutico. La regionalizzazione della sanità porta ad una frammentazione delle decisioni e per le aziende è essenziale avere propri interlocutori che si relazionino con le istituzioni, presentando ai funzionari regionali le dinamiche di costo e di efficacia di un farmaco.                                                                   |

## Informatica, digitalizzazione, e-health

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>CHIEF MEDICAL INFORMATION OFFICER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>La figura, altrimenti indicata come "Direttore di informatica medica o informatica sanitaria" rappresenta un profilo "misto" tra medico e tecnico informatico abbastanza diffuso all'estero da circa un ventennio ma che potrebbe trovare spazio anche in Italia in risposta al processo di digitalizzazione della sanità attualmente ancora in corso, in ritardo rispetto ad altri contesti internazionali.</p> <p>La figura opera una funzione di "ponte" tra i reparti di medicina e il dipartimento IT in un'organizzazione sanitaria ed è riconducibile all'ambito dell'Health Information Management</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>La maggior parte dei CMIO sono medici con una formazione in IT o professionisti IT con una formazione specializzata in informatica sanitaria, che riflette la loro duplice area di competenza (medica e tecnologica).</p> <p>Al CMIO sono richieste sia competenze di natura tecnica (informatiche e mediche) sia capacità e competenze trasversali legate alla pianificazione strategica e a capacità comunicative e relazionali a supporto del lavoro in team con il personale medico/sanitario che opera all'interno dell'organizzazione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | In Italia non ci sono percorsi formali che formino specificamente questa figura, a differenza di quanto già accade all'estero.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | <p>Il CMIO è un dirigente generalmente responsabile della piattaforma informatica sanitaria, che lavora a stretto contatto con lo staff clinico e il personale IT per supportare una progettazione efficiente, lo sviluppo e l'utilizzo delle tecnologie all'interno di una organizzazione sanitaria.</p> <p>Il ruolo e le responsabilità di questa figura possono variare da un'organizzazione all'altra, ma solitamente includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettazione e integrazione dei sistemi IT nei dipartimenti medici;</li> <li>- Analisi e valutazione dei sistemi IT di un'organizzazione sanitaria per determinarne gli effetti sulla cura dei pazienti;</li> <li>- Progettazione di software e applicazioni (cartelle sanitarie elettroniche, ecc.);</li> <li>- Gestione dei progetti HIT (Health Information Technology) e valutazione dei progressi / obiettivi</li> <li>- Studio delle attuali tendenze in informatica sanitaria per sviluppare applicazioni che aumentino l'efficienza nella cura del paziente;</li> <li>- Conversione e analisi dei dati medici e sanitari;</li> <li>- Supporto attivo alla staff medico/sanitario per l'utilizzo dei sistemi informatici e applicazioni anche attraverso formazione ad hoc.</li> </ul> |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | L'ambito di inserimento di questa figura professionale è prevalentemente all'interno delle organizzazioni sanitarie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | <p>Condizioni di contesto che hanno contribuito alla nascita della figura innovativa: gli sviluppi tecnologici e i progressi nell'IT. A livello nazionale, il recente Patto per la Sanità digitale può senz'altro contribuire allo sviluppo di questa figura.</p> <p>Si rileva, soprattutto all'estero, una crescente diffusione di questa figura, parallelamente all'accelerazione nell'utilizzo della tecnologia in ambito clinico/sanitario.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>DEMAND MANAGER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>Figura di livello elevato, di collegamento fra il personale sanitario e i dipartimenti IT delle strutture ospedaliere, la cui attività principale è legata alla comprensione delle esigenze dei processi di business e alla definizione dei requisiti delle soluzioni organizzative, informative e tecnologiche.</p> <p>Si tratta di un profilo che ha iniziato ad affermarsi in comparti tecnologicamente molto avanzati, <i>in primis</i> le telecomunicazioni, ma potrebbe trovare utile affermazione anche nel settore sanitario.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>Alla figura è richiesto un livello di competenze tecnologiche tale da garantire la scelta di soluzioni adeguate rispetto al fabbisogno. Sono, inoltre, necessarie capacità di ascolto rispetto ai requisiti del business e competenze di management e marketing.</p> <p>Opportuna, infine, una conoscenza "verticale" specifica del settore sanitario.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>In partenza, questa figura potrebbe essere opportunamente ricoperta da un ingegnere (meglio gestionale, che unisce competenze tecnologiche e di management).</p> <p>Seppure in assenza di percorsi formativi espressamente dedicati alla formazione di questa figura, esistono alcuni percorsi formativi che potrebbero fornire competenze utili a riguardo.</p> <p>A titolo di esempio, può essere citata la Assinter Academy (alla terza edizione nel 2016), master organizzato da Assinter (associazione che raccoglie le aziende in house regionali in larga misura responsabili del sistema sanitario) realizzato in collaborazione con le principali Università italiane (fra cui il Politecnico e la Bocconi di Milano) e con i principali player privati ICT e rivolto ai dirigenti IT di queste aziende in house affinché sviluppino nuove competenze digitali.</p>                                          |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | <p>Il compito principale di questa figura è creare intermediazione tra business e IT, che oggi risultano mondi sostanzialmente separati, attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi dei problemi esistenti e dei fabbisogni emergenti;</li> <li>- Individuazione delle soluzioni organizzative, informative e tecnologiche più opportune per rispondere ai problemi identificati;</li> <li>- Sviluppo di un Service Catalogue, di un'offerta di servizi che risponda alle richieste dello specifico mercato (ad esempio, per la sanità, i servizi più opportuni da sviluppare a fronte di un aumento delle cronicità nella popolazione anziana potrebbero essere quelli di tele diagnostica: quali sono le tecnologie da implementare per garantirne lo sviluppo? Cosa offre il mercato in questa direzione?)</li> <li>- Organizzazione e messa in esercizio dei servizi più opportuni.</li> </ul> |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | L'ambito di inserimento di questa figura professionale è prevalentemente nell'organico delle organizzazioni sanitarie, con funzioni di raccordo fra il personale sanitario e il dipartimento IT.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | In termini di livelli e dinamiche retributive i Demand Manager sono sovente assimilati al livello di quadro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Condizioni di contesto che hanno contribuito alla nascita della figura innovativa sono legate al processo di progressiva digitalizzazione del settore sanitario, che richiede ormai non più progetti episodici, bensì progettazioni sistematiche e strutturate sulla base di fabbisogni di più lungo termine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>DESIGNER SANITARIO / MEDICAL DESIGNER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>Il Designer sanitario o Medical Designer interviene nella progettazione delle strutture e dei prodotti legati alla sanità avendo al centro dell'attenzione gli utenti, ma anche gli operatori sanitari, con l'obiettivo di contribuire a rendere i pazienti sempre più protagonisti del mondo della salute, coerentemente con il nuovo approccio alla "centralità del paziente" che si sta affermando.</p> <p>Si tratta, pertanto, di una figura utile non solo nelle strutture sanitarie, ma anche nell'assistenza domiciliare, nella quale i cittadini utilizzano direttamente le apparecchiature (in prima persona o attraverso il supporto di caregiver informali o assistenti familiari).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>Nella progettazione dei dispositivi medici il Designer sanitario o Medical Designer dovrà tenere conto sia della dimensione tecnologica (utilizzo di tecnologie avanzate in ambito sanitario) che delle possibilità di impiego delle nuove tecnologie in ambito domiciliare in questo nuovo scenario di centralità del cittadino/paziente e delle relative condizioni sociali di contesto, trovando soluzioni che diano il massimo confort al paziente e siano contemporaneamente di semplice utilizzo.</p> <p>Sono, dunque, richieste sia competenze tecnico-professionali che soft skill.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>Esistono alcuni percorsi formali per la formazione di questa figura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Dipartimento delle arti e del disegno industriale della Facoltà di design e arti dell'Università Iuav di Venezia, in collaborazione con l'Azienda Ulss 12 Veneziana e la Regione Veneto, ha attivato da circa 10 anni il primo master italiano in Design medicale, percorso di I livello di durata annuale cui si accede con una laurea in Disegno industriale, Architettura e Ingegneria, un diploma universitario in Disegno Industriale o una laurea triennale nelle classi 42 "disegno industriale", "scienze dell'architettura e dell'ingegneria edile" e tutte le altre classi di Ingegneria.</li> <li>• A febbraio 2016 è stato avviato a Brescia dall'Associazione Alta Formazione Hedù e LABA Libera Accademia Belle Arti anche un altro percorso di alta formazione nell'ambito healthcare volto a formare le nuove figure professionali dell'industria del design al servizio della sanità e del benessere, il master internazionale "re-Design Medicine – The essential tools to design, shape and transform Healthcare", a cui si accede con diploma accademico di I e II livello e quadriennale (vecchio ordinamento) conseguito presso un'Accademia di Belle Arti, laurea appartenente a classe formativa a carattere tecnologico e scientifico o esperienza quinquennale in posizione dirigenziale o esecutiva dei settori pubblico o privato</li> </ul> |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | <p>La figura deve formulare soluzioni realmente concrete che rispondano alle esigenze poste dal mondo sanitario.</p> <p>I possibili contributi del design medicale afferiscono a quattro ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il design dei prodotti medicali;</li> <li>- l'information design medicale;</li> <li>- la progettazione di microambienti ospedalieri;</li> <li>- la progettazione di servizi sanitari.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | <p>Le prospettive professionali di questa figura comprendono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'inserimento nel mondo delle aziende produttrici di prodotti e servizi, anche informatici, per la sanità (imprese che operano nel settore delle apparecchiature medicali, ecc.)</li> <li>- l'inserimento in studi di design orientati al settore medicale;</li> <li>- l'inserimento all'interno delle strutture sanitarie pubbliche e private;</li> <li>- l'attività nell'ambito di centri di ricerca (sempre in collaborazione con aziende, studi professionali e USSL).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Riconoscimento</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b> | Condizioni di contesto che hanno contribuito alla nascita della figura innovativa: <ul style="list-style-type: none"><li>- Sviluppi tecnologici e progressi nell'IT;</li><li>- Integrazione dei servizi socio-sanitari;</li><li>- Tendenza alla domiciliarizzazione delle cure.</li></ul> |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>MANAGER DELL'INFORMAZIONE SANITARIA (HEALTH INFORMATION MANAGER)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Profilo</b>                                                    | Manager, esperti nella elaborazione, analisi e produzione di report con informazioni vitali per il settore sanitario. Interagiscono quotidianamente con il personale clinico e amministrativo che necessita di informazioni sulla salute per svolgere il proprio lavoro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | I "Manager dell'informazione sanitaria" sono responsabili della sicurezza e dell'integrità dei dati elettronici dei pazienti. È loro richiesto un mix di competenze di business ed informatica, gestione elettronica delle informazioni e statistica. Importanti sono anche la conoscenza delle questioni legali ed etiche in medicina, degli aspetti normativi della privacy e sicurezza dei dati sanitari, oltre che della gestione finanziaria e del controllo di qualità.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | A livello internazionale, una laurea o un master sono generalmente richiesti per questa figura professionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- È responsabile della gestione dei sistemi informativi sanitari.</li> <li>- Gestisce e protegge i dati dei pazienti.</li> <li>- Pianifica e sviluppa sistemi informativi sanitari che soddisfano standard di accreditamento e di agenzie di regolamentazione, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali per la conservazione elettronica delle informazioni del paziente.</li> <li>- Progetta sistemi informativi sanitari appropriati per strutture sanitarie di varie dimensioni e tipologie, che possono essere utilizzati sia per la ricerca che per il controllo della qualità.</li> <li>- Si preoccupa che i database siano sicuri e ad accessibili solo da personale autorizzato.</li> </ul> |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Non lavorano solamente negli ospedali. Un'ampia varietà di datori di lavoro reclutano attivamente i "Manager dell'informazione sanitaria": società di consulenza, società di assicurazioni, fornitori di sistemi informativi, società di ricerca farmaceutica, ecc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Biotecnologie, bioscienze, industria farmaceutica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | Le retribuzioni variano notevolmente secondo la responsabilità legata ai posti di lavoro e al titolo posseduto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | <p>Gestione, integrità e protezione di banche dati complesse nel settore sanitario.</p> <p>Possibile ostacolo alla diffusione di una simile figura strategica di alto livello è la tendenza alla esternalizzazione dei servizi informativi da parte delle aziende sanitarie.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>TECNICO DELL'INFORMAZIONE SANITARIA (HEALTH INFORMATION TECHNICIAN)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Profilo</b>                                                    | Il "Tecnico dell'informazione sanitaria" è responsabile della revisione delle cartelle cliniche, di cui verifica completezza ed accuratezza. Può anche generare report e assegnare codici alle diagnosi mediche per finalità assicurative o per la raccolta di dati. Questi tecnici raccolgono, analizzano e gestiscono le informazioni in modo che gli operatori sanitari possano curare con successo i propri pazienti.                                                                                               |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Conoscenza degli standard del settore sanitario, della terminologia medica di base e dei sistemi di classificazione e codifica usati in sanità. Competenze statistiche in ambito sanitario e competenze sia nella gestione elettronica delle cartelle cliniche che nella gestione e conservazione delle informazioni sulla salute dei pazienti. Conoscenza delle norme nazionali e internazionali sulla protezione dei dati in ambito sanitario. Competenze di progettazione di database complessi e conoscenza di SQL. |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Istruzione post – secondaria / diploma universitario (Associate degree in USA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Supportano i Manager dell'informazione sanitaria (Health Information Manager) nella gestione e revisione delle cartelle, nella elaborazione dei dati estratti dai record per sviluppare rapporti, e nella registrazione su supporto elettronico delle cartelle cliniche. In genere, lavorano con i computer e hanno poco contatto con i pazienti.                                                                                                                                                                       |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Solitamente, i tecnici dell'informazione sanitaria lavorano in ospedali, cliniche, organizzazioni sanitarie, agenzie di salute pubblica, agenzie di assistenza domiciliare e case di cura.<br><br>Possono anche operare come personale esterno proveniente da società di consulenza.                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Servizi sanitari e sociali.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Col crescere del progresso tecnologico, i datori di lavoro cercano "tecnici dell'informazione sanitaria" altamente qualificati per contribuire alla modernizzazione del sistema di gestione di dati ed informazioni nelle strutture di assistenza sanitaria.                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Industria del benessere

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>BIOLOGO NUTRIZIONISTA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Profilo</b>                                                    | Il biologo nutrizionista è una figura professionale specializzata in nutrizione umana che può stilare diete per soggetti senza patologie, senza tuttavia poter effettuare diagnosi e prescrivere farmaci, o anche per soggetti con particolari patologie, in collaborazione col medico curante. Può elaborare autonomamente profili nutrizionali al fine di proporre un miglioramento del "benessere", quale orientamento nutrizionale finalizzato al miglioramento dello stato di salute e delle prestazioni sportive. In tale ambito può suggerire o consigliare integratori alimentari, stabilendone o indicandone anche le modalità di assunzione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Conosce gli alimenti e le loro caratteristiche nutrizionali e/o salutistiche, sa valutare i bisogni energetici e nutritivi dell'uomo attraverso tecniche e metodologie specifiche (analisi di composizione corporea, analisi del metabolismo basale e del dispendio energetico, analisi nutrizionale dell'intake alimentare, ecc.).<br>Il biologo nutrizionista è esperto di educazione e informazione alimentare, è in grado di elaborare schemi dietetici per le comunità (scuole, asili, aziende) o analizzare i bisogni energetici degli individui, per calcolare una dieta corretta in base alle attività svolte. È in grado di valutare i bisogni nutrizionali di soggetti sani ed elaborare diete personalizzate. Il biologo nutrizionista può anche elaborare regimi dietetici compatibili con patologie accertate da un medico, ad esempio diete iposodiche per soggetti ipertesi, diete ipolipidiche per soggetti con dislipidemie. Si occupa anche di statistiche alimentari.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Il biologo nutrizionista è un professionista laureato (5 anni) in biologia o biotecnologie che possiede l'abilitazione alla professione di biologo ed è iscritto all'Ordine Nazionale dei Biologi.<br>Per poter esercitare la professione di biologo nutrizionista è necessaria infine l'iscrizione alla sezione A dell'Albo dei biologi (requisito irrinunciabile per diventare biologi nutrizionisti).<br>Può, ma non è obbligato a farlo, conseguire la specializzazione in Scienze dell'Alimentazione, anche per poter partecipare ai concorsi per cariche dirigenziali nella sanità pubblica (ad esempio dei SIAN, cioè del Servizio di Igiene e Alimenti). Il biologo nutrizionista può accedere a diverse scuole di specializzazione dell'area sanitaria della durata di 4-5 anni, come scienza dell'alimentazione (quella di elezione per chi svolge o svolgerà l'attività di nutrizionista), biochimica clinica, patologia clinica, microbiologia e virologia, genetica medica. La frequenza di queste scuole di specializzazione prevede una serie di attività di ambulatorio e laboratorio (secondo la specialità) svolte in ambito universitario: pertanto gli specialisti possiedono sicuramente un bagaglio di esperienza di 4-5 anni. Il biologo nutrizionista specialista in scienza dell'alimentazione è, quindi, un nutrizionista specializzato in scienza dell'alimentazione.<br>Diversi sono i programmi attivati in Italia; un esempio di specializzazione è data dal Master in Alimentazione ed Educazione alla Salute dell'Università di Bologna, inizialmente aperto solo ai biologi e più recentemente anche ai laureati in farmacia. |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Il suo compito principale è quello di educare ad una alimentazione sana i consumatori e programmare menù per ristorazioni collettive (asili, scuole, ristoranti, mense, ecc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Può lavorare come libero professionista o come dipendente di enti pubblici, per le ASL. Uno spazio interessante di attività si è recentemente aperto nell'ambito delle farmacie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria del benessere</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Industria farmaceutica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Riconoscimento</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | In Italia la professione di Nutrizionista (inteso come professionista esperto di Scienza dell'Alimentazione e della Nutrizione in grado di offrire la sua prestazione mediante consigli alimentari e nutrizionali, capace di elaborare, determinare e prescrivere diete o profili nutrizionali per singoli individui o gruppi e comunità) è consentita ai Medici ed ai Biologi. Nelle farmacie si è recentemente aperta una nicchia nuova di attività per questa figura professionale, in conseguenza della trasformazione della farmacia da punto vendita di                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

farmaci a punto vendita di benessere: il biologo nutrizionista può avere uno spazio come informatore in ambito alimentare e nutrizionale, inclusi gli integratori alimentari. Rispetto a un possibile inserimento della figura in ambito aziendale, il contributo impiego del biologo nutrizionista può consentire di distinguere correttamente i diversi principi nutrizionali e le diverse tipologie di alimenti - dagli alimenti semplici ai nutraceutici - fornendo soluzioni moderne e adeguate alle richieste del mercato farmaceutico e nutraceutico.

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>ONCOESTETISTA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Profilo</b>                                                    | <p>La figura professionale effettua trattamenti di benessere e di bellezza su persone in terapia oncologica, ad ogni stadio della malattia, con l'obiettivo di alleviare gli effetti dolorosi e invalidanti e contrastare gli inestetismi che toccano anche la sfera sociale e psicologica del paziente oncologico per migliorare la qualità di vita della persona.</p> <p>Pur nella netta separazione che distingue le rispettive attività e competenze, la figura si colloca in una virtuosa collaborazione tra professioni sanitarie e del benessere.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possesso del Diploma di estetista</li> <li>- Conoscenza delle tecniche estetiche: massaggi e trattamenti linfodrenanti e miorilassanti, trattamenti nutrizionali e riepitelizzanti, make-up correttivo, manicure e pedicure, igiene e cura della pelle, epilazione.</li> <li>- Conoscenze scientifiche funzionali alla comprensione della patologia e delle terapie oncologiche e di come esse agiscano a livello cutaneo.</li> <li>- Capacità di adattare metodi, manualità e strumenti dei trattamenti di bellezza e benessere alle condizioni particolari di un paziente oncologico.</li> <li>- Conoscenza delle caratteristiche dei prodotti cosmetici e dei loro effetti su persone in terapia oncologica</li> <li>- Conoscenza degli aspetti psicologici dell'interfaccia con la persona in cura.</li> </ul> |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>Corso APEO - Associazione Professionale di Estetica Oncologica. Il percorso è rivolto a Estetiste/i diplomate/i, ha una durata complessiva di 120 ore, articolate in 15 seminari tematici di una giornata con contenuti elaborati ed animati in classe da medici dermatologi, oncologi specialisti e fisioterapisti dell'Istituto Europeo Oncologico.</p> <p>Si stanno sviluppando anche percorsi di formazione universitaria per estetisti/e nell'ambito dei quali potrebbe forse avere maggiore sviluppo l'approfondimento di taluni aspetti legati all'ambito sanitario, ad es. Corso di Formazione Università per Tecnici Estetisti dell'Università di Ferrara che non prevede una specializzazione puntuale nell'ambito oncologico, ma che offre un approfondimento maggiore di tutti i temi e gli elementi legati all'ambito sanitario.</p>        |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria del benessere</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | APEO - Associazione Professionale di Estetica Oncologica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Silver economy

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>INTEGRATORE DI SISTEMI DOMOTICI (SYSTEM INTEGRATOR)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Profilo</b>                                                    | Profilo elevato che svolge funzione di raccordo tra chi progetta le abitazioni e gli edifici (ingegneri, architetti) e i tecnici che si occuperanno successivamente dell'installazione degli impianti (elettrico, idrico, di riscaldamento, automazioni, di sicurezza, ecc.), al fine di garantire da un lato la scelta delle soluzioni tecnologiche più idonee a rispondere ai reali fabbisogni dell'utente e, dall'altro una supervisione esperta sull'intero processo. La figura risponde ad un reale fabbisogno di professionisti capaci di gestire la progettazione domotica "di sistema" all'interno della catena del valore dell'edilizia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | L'integratore di sistemi domotici unisce alla formazione tecnica e alla conoscenza delle tecnologie facenti capo alla domotica (deve possedere le conoscenze di base necessarie a decidere l'utilizzo delle tecnologie più opportune) <i>soft skills</i> legate alla capacità di intercettare e comprendere i reali fabbisogni dell'utente finale, anche nel caso in cui si tratti di utenti deboli (disabili, anziani) con esigenze specifiche legate alla loro condizione. Sono, inoltre, necessarie, in virtù della funzione di raccordo esercitata da questa figura professionale, spiccate capacità comunicative e un costante aggiornamento, al fine di stare al passo con la rapida evoluzione delle tecnologie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Partendo da una formazione universitaria di base (preferibilmente in informatica, ingegneria elettrica o ingegneria elettronica o eventualmente in design industriale) è necessario approfondire le proprie competenze nell'ambito della domotica attraverso una formazione specifica, di livello universitario o attraverso percorsi di alta formazione.<br><br>Allo stato attuale, tuttavia, la maggior parte delle attività formative nell'ambito della domotica non viene erogata a livello universitario, ma da centri di formazione professionale o dai dipartimenti formativi delle principali aziende del settore.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Il System integrator svolge compiti di supervisione e di raccordo fra momenti diversi (la progettazione iniziale dell'edificio/abitazione e l'installazione degli impianti necessari da parte dei tecnici) e fra soggetti diversi (i diversi tecnici che dovranno intervenire nella fase operativa), assicurando in tal modo la coerenza degli interventi che saranno realizzati e la compatibilità delle diverse tecnologie che saranno utilizzate (che dovranno essere interoperabili).<br><br>Non si occupa direttamente della progettazione specifica degli impianti (non "scrive" il software), né dell'aspetto tecnico-operativo (installazione), bensì della "macro-progettazione" (dell'esperienza utente e delle funzionalità, non del singolo prodotto) che consenta all'utente finale di rivolgersi ad un unico professionista che funga da punto di riferimento.<br><br>Rispetto al cliente/utente finale deve saperne raccogliere i desideri e le necessità reali, comprenderne le priorità, essere in grado di fornire le informazioni preliminari indispensabili e di spiegare i possibili ostacoli e i compromessi eventualmente necessari. |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Può operare come libero professionista o come consulente a più stretto contatto con le aziende della domotica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Non è una figura attualmente riconosciuta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Il settore della domotica, nonostante le enormi potenzialità, presenta ad oggi nel mercato italiano, diverse limitazioni. Si presenta, tuttavia, come un mercato in crescita nel futuro, con ampi spazi di cambiamento e di occupazione di figure specializzate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>TECNICO DEI SISTEMI DOMOTICI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Profilo</b>                                                    | Il tecnico dei sistemi domotici è un professionista di livello intermedio che si occupa di configurare e implementare soluzioni tecnologiche per l'integrazione intelligente degli impianti, dei dispositivi e degli apparati di un edificio, in coerenza con le caratteristiche dell'ambiente e con gli specifici bisogni del committente. Si avvale di tecnologie plurisettoriali finalizzandole alla realizzazione di sistemi di home automation.                                                     |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Conoscenza delle caratteristiche generali dei sistemi domotici e conoscenze e competenze tecniche dei dispositivi tecnologici e delle loro caratteristiche, con particolare riferimento a conoscenze in ambito elettrico ed elettrotecnico, nonché alle modalità di cablaggio dell'impianto elettrico. Utile una buona base informatica.<br><br>Richiesto un continuo aggiornamento professionale per adeguarsi ai nuovi standard, che si evolvono molto velocemente.                                    |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | La formazione di questa figura professionale avviene in alcuni casi già a livello di scuola secondaria superiore di secondo grado nell'ambito dell'istruzione tecnica (corsi professionali di impianti civili e industriali, orientati alle più moderne tecnologie dell'automazione).<br><br>Successivamente al diploma è possibile accedere a percorsi di formazione e qualifica presso centri di formazione professionale oppure presso i dipartimenti formativi delle principali aziende del settore. |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Tecnico responsabile della configurazione e implementazione delle soluzioni tecnologiche più adeguate rispetto alle caratteristiche dell'ambiente e al fabbisogno dell'utente.<br><br>Prende parte alle attività di analisi dei requisiti, alla progettazione, programmazione, installazione e manutenzione evolutiva, nonché al collaudo delle soluzioni tecnologiche di automazione nell'edilizia privata e pubblica.                                                                                  |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Può operare come libero professionista o a più stretto contatto con le aziende della domotica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Figura riconosciuta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Il settore della domotica, nonostante le enormi potenzialità, presenta ad oggi nel mercato italiano, diverse limitazioni. Si presenta, tuttavia, come un mercato in crescita nel futuro, con ampi spazi di cambiamento e di occupazione di figure specializzate.<br><br>La figura è oggi ancora "di nicchia" e potrebbe essere utilmente diffusa in maniera più estesa.                                                                                                                                  |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>PROGRAMMATORE DI HOME E BUILDING AUTOMATION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale tradizionale con competenze rinnovate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Profilo</b>                                                    | Non si tratta di una figura innovativa, ma di una figura tradizionale (informatici, ingegneri, tecnici ecc.) che prevede lo sviluppo di competenze specifiche nell'ambito della programmazione dei sistemi di home automation (domotica per la casa) e della building automation (integrazione e computerizzazione di interi edifici).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Sono figure che possiedono competenze relative alla programmazione degli impianti di automazione della casa e degli edifici, che dovranno in futuro sviluppare specifiche competenze sui bisogni e le domande di una società sempre più anziana. Il programmatore dovrà tenere sempre più in considerazione, anche nella programmazione dei sistemi, che i bisogni di chi abita gli ambienti automatizzati si evolveranno di pari passo all'evoluzione delle tecnologie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>Le competenze del programmatore di sistemi di home e building automation sono acquisibili attraverso percorsi formativi di tipo universitario nelle principali aree di interesse (informatica e ingegneria). Sono presenti corsi di formazione per acquisire competenze relative allo standard europeo ed internazionale KNX, che consente la gestione automatizzata e decentralizzata degli impianti tecnologici di un'ampia tipologia di strutture: edifici commerciali, industrie, uffici, abitazioni, locali pubblici, scuole e tante altre ancora.</p> <p>La Scuola KNX dell'Associazione KNX Italia consente di acquisire padronanza della tecnologia di applicazione dei sistemi KNX per l'automazione dell'edificio, la più utilizzata a livello europeo per la trasmissione di informazioni da un componente all'altro dell'impianto elettrico e attraverso l'organizzazione di corsi con uniformità di contenuti e documentazione, contribuisce in maniera determinante a preparare e istruire i professionisti attivi nel settore dell'installazione elettrica, fornendo loro gli strumenti per progettare e gestire gli impianti secondo i moderni canoni del nuovo sistema.</p> |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | Si occupa di programmare i sistemi in casa per la gestione dell'ambiente (microclima e requisiti energetici), degli apparecchi, della comunicazione ed informazione e della sicurezza. Relativamente all'automazione degli edifici, si occupa di programmare ad un livello superiore gli impianti, fornendo servizi a tutti gli ambienti di un edificio, come ad esempio l'acqua, il gas, l'energia elettrica, la videosorveglianza, il condizionamento (refrigerazione), ecc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Il programmatore di sistemi di home automation e di building automation può operare come libero professionista oppure come dipendente di aziende che si occupano di realizzare sistemi che applicano le tecnologie domotiche per migliorare il comfort abitativo e le prestazioni energetiche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy (domotica)</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | I corsi per acquisire competenze riguardo allo standard KNX prevedono l'acquisizione della certificazione KNX e la possibilità di iscrizione nell'elenco dei KNX Partner consultabile sul sito KNX.org.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Lo sviluppo delle nuove tecnologie e le loro applicazioni nel campo dei prodotti e dei servizi per le persone anziane aiutano a vivere in modo indipendente più a lungo, oltre che a mitigare i costi sociali connessi all'invecchiamento. A questo proposito sviluppi significativi sono in atto nel campo della domotica, che mira a rendere fruibili e accessibili alle persone anziane e alle persone con disabilità gli spazi architettonici abitati e gli edifici pubblici. Negli ultimi quindici anni questa tecnologia ha trovato una efficace applicazione all'interno di alcuni alloggi residenziali progettati e costruiti con lo scopo specifico di soddisfare le esigenze dei cosiddetti "utenti deboli", ovvero anziani e disabili                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>BIOINGENERE DELLA RIABILITAZIONE E RICERCATORE IN AMBITO BIOMEDICO, ROBOTICO E AMBIENT ASSISTED LIVING</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale tradizionale con competenze rinnovate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Profilo</b>                                                    | Alla luce della crescente la domanda di ricercatori in ambito bio-medico e ambient assisted living e di bioingegneri della riabilitazione, sono sempre più necessarie competenze innovative che si innestano su una figura già esistente, quella dell'ingegnere biomedico o bioingegnere.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Le competenze che deve possedere questa figura, che coniuga le conoscenze relative ai metodi e agli strumenti propri dell'ingegneria (elettronica, informatica, materiali, ecc.) con le competenze tipiche dell'ambito della medicina e della biologia (buona conoscenza della modellistica del corpo umano, sono quelle della progettazione di apparecchiature elettromedicali per la diagnosi, della terapia e la riabilitazione, quella di ausili e protesi e quella di sistemi informativi dedicati alla sanità e alla telemedicina.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Esistono da tempo percorsi universitari ordinamentali volti alla formazione di questi ingegneri, ad esempio Corsi di Laurea in ingegneria biomedica e bioingegneria presso i principali Atenei italiani.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | L'ingegnere biomedico, oltre che della progettazione di apparecchiature biomedicali e delle altre già citate apparecchiature, si occupa anche dell'utilizzo e della manutenzione della strumentazione biomedica, dell'organizzazione dei reparti e delle aziende ospedaliere e della sicurezza relativa ai dispositivi medici sulla base delle normative vigenti. Molti i possibili ambiti di specializzazione, che vanno dall'informatica per la biomedicina alla robotica, dall'ingegneria clinica a biosistemi e nanotecnologie. L'ingegnere biomedico si occupa, inoltre, dell'utilizzo e della manutenzione della strumentazione biomedica, dell'organizzazione dei reparti e delle aziende ospedaliere e della sicurezza relativa ai dispositivi medici sulla base delle normative vigenti. |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | In virtù dei possibili ambiti di specializzazione - che vanno dall'informatica per la biomedicina alla robotica, dall'ingegneria clinica a biosistemi e nanotecnologie - l'ingegnere biomedico si può inserire sia presso le strutture sanitarie pubbliche e i centri di ricerca, sia presso i laboratori clinici specializzati, ma anche nelle grandi industrie del settore farmaceutico e medico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silver economy</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Industria farmaceutica</li> <li>• Informatica, digitalizzazione, e-health</li> <li>• Industria del benessere</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | E' possibile iscriversi all'Albo dell'Ordine degli ingegneri, previo superamento dell'Esame di Stato.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | <p>Nel campo della ricerca medica cresce la domanda di ricercatori in ambito bio-medico e ambient assisted living e di bioingegneri della riabilitazione. L'invecchiamento della popolazione fa crescere la domanda di servizi in ambito bio-medico, robotico e ambient assisted living che possono, grazie all'applicazione delle tecnologie, fornire un contributo importante per sostenere le attività quotidiane delle persone anziane e/o con disabilità.</p> <p>Il profilo del bio-ingegnere risulta in linea con gli attuali cambiamenti in atto nel settore sanitario e con l'affermazione dell'e-health e della mobile health e con il conseguente fabbisogno di figure "ibride" capaci di mixare competenze di natura informatica e conoscenza dell'ambito sanitario.</p>               |

## Non-profit

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>DIGITAL FUNDRAISER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Profilo</b>                                                    | E' un profilo nuovo che ricerca finanziamenti, donazioni e sponsorizzazioni per le Organizzazioni no-profit di volontariato e per le Fondazioni culturali, utilizzando le conoscenze digitali. La figura costituisce una specializzazione della figura del tecnico della raccolta fondi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | Deve conoscere le logiche del fundraising e sapere come gli strumenti digital abilitano il fundraising. La figura sa utilizzare correttamente i diversi strumenti propri del digital (social media, e-mail marketing, crowdfunding).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | Non ci sono percorsi formativi riconosciuti che portano a qualifica, ma la Fundraising School dell'Università di Bologna ha attivato corsi (base, avanzato, specialistico) che consentono il conseguimento del <i>Certificato di Digital Fundraising</i> (acquisibile con corso avanzato Digital Fundraising per il Non Profit e Corso specialistico Social Media e Crowdfunding per il Non Profit). La Fundraising School ha attivato anche la certificazione di Fundraising Management, per acquisire le competenze indispensabili per operare e specializzarsi nella raccolta fondi. Il corso è articolato in corso base, avanzato e specialistico. |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | La sua attività sarà il fundraising e, a seconda della dimensione dell'organizzazione in cui opera, si occuperà solo della parte digital, oppure anche di quella tradizionale. Il fundraiser che ha anche la competenza digital è a capo della funzione (almeno all'estero, mentre in Italia non ci sono ancora evidenze a riguardo).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Questa figura opera nel Terzo settore, ma si può anche inserire in ambito aziendale, nelle grandi imprese, all'interno del Social Corporate Responsibility. Oltre al settore socio-sanitario, può operare anche nel settore educativo e universitario (dove si utilizzano tradizionalmente funzioni di fundraising interno).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non profit</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> <li>• Settore educativo e universitario</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | Contribuendo ad acquisire risorse per l'organizzazione, la retribuzione dovrebbe essere sopra la media a parità di anzianità.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Non è una figura riconosciuta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Si tratta di una figura molto ricercata nella white economy. L'offerta formativa è di breve durata ed è finalizzata all'acquisizione di competenze specifiche, con l'ottenimento di una certificazione ma non di una qualifica professionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Figura professionale</b>                                       | <b>FUNDRAISING MANAGER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Tipo di figura</b>                                             | Figura professionale innovativa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Profilo</b>                                                    | E' un profilo sempre più diffuso nelle organizzazioni non-profit che pianifica, supervisiona, gestisce strategicamente e coordina tutte le attività di raccolta fondi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria dei progetti e degli interventi umanitari di emergenza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Competenze professionali</b>                                   | <p>Deve saper lavorare in sinergia con i settori della comunicazione e del marketing (in particolare con chi si occupa di <i>brand reputation</i> e di <i>brand awareness</i>), e operare in diversi contesti. Viene ritenuta utile una esperienza pregressa nell'ambito del fundraising o nel For Profit nell'ambito del Marketing, Business Administration e/o Comunicazione.</p> <p>Le competenze richieste vanno dalla psicologia all'economia, dalla comunicazione al marketing e al diritto, fino alle pubbliche relazioni. Il Fundraising Manager deve conoscere i diversi canali e le risorse di finanziamento e deve saper progettare le campagne in relazione ai diversi contesti di reperimento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Modalità di acquisizione delle competenze (iter formativo)</b> | <p>Sono sempre più diffusi percorsi di formazione al fundraising anche universitari. Alcuni principali esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fundraising School dell'Università di Bologna che ha attivato corsi (base, avanzato, specialistico) che consentono il conseguimento del certificato di Fundraising Manager, per acquisire le competenze indispensabili per operare e specializzarsi nella raccolta fondi. Il corso è articolato in corso base, avanzato e specialistico.</li> <li>• la Scuola di Roma Fundraising di Roma, che presenta un ampio catalogo di corsi di fundraising.</li> <li>• Confini Online ha attivi corsi di formazione per non profit e onlus.</li> <li>• il Master dell'Alma Mater Università degli Studi di Bologna (sede Forlì).</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| <b>Compiti lavorativi</b>                                         | <p>Il Fundraising Manager si distingue da altre tipologie di fundraiser in quanto coordina l'intera attività di raccolta dei fondi, occupandosi della pianificazione strategica, operando dall'interno di un ente non profit.</p> <p>Altre figure operanti nell'area professionale del fundraising si occupano, invece, di aspetti più specifici e non dell'intero processo, come nel caso del tecnico della raccolta fondi (tecnico specializzato, di cui il digital fundraiser e il crowfunder rappresentano specializzazioni molto attuali), del consulente formatore di Fundraising (che opera, invece, assistendo l'organizzazione su come fare fundraising, associando a competenze tecniche competenze di sociologia dei processi e di psicologia sociale), del creatore di impresa che deve saper attrarre fondi in una logica di creazione di impresa o dell'operatore del fundraising (che si occupa della realizzazione concreta della raccolta fondi).</p> |
| <b>Percorsi di carriera</b>                                       | Enti non profit, Società di consulenza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ambito di attività</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non profit</li> <li>• Settore dei servizi sanitari e sociali</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Aspettative retributive</b>                                    | Il Fundraising Manager, come la maggior parte dei professionisti, dovrebbe ricevere uno stipendio fisso commisurato alla responsabilità, alle mansioni, all'esperienza e all'anzianità.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Riconoscimento</b>                                             | Dal 2000 è presente ASSIF - Associazione Italiana Fundraiser, che rappresenta quanti mettono la loro professionalità e conoscenza a servizio delle cause sociali per farle crescere quotidianamente attraverso attività e progetti di raccolta fondi, nel rispetto di standard etici elevati che garantiscano trasparenza e correttezza per i donatori, per le organizzazioni e per i fundraiser stessi. La sua mission è quella di diffondere la cultura e la conoscenza del fundraising in Italia, rappresentando e favorendo la crescita dei professionisti del settore e di alimentare i rapporti con l'estero diventando un Paese di riferimento per l'area del Sud Europa e del Mediterraneo.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Condizioni di contesto e tendenze del mercato del lavoro</b>   | Si tratta di una figura molto ricercata nella white economy, ed in particolare nel settore non profit dove la raccolta fondi ha assunto una funzione essenziale per la realizzazione dei progetti e delle attività delle organizzazioni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |