

# Commento

a cura di Marco Meneguzzo\*

Il documento FIASO è di estrema rilevanza per la capacità di fornire una visione sistematica e sistemica dell'ospedale del futuro. Prima area centrale di riflessione riguarda i processi di attrazione, inserimento, gestione e valorizzazione del personale sanitario, governo del burnout e allineamento ai nuovi valori (medici e infermiere/i della Generazione Z) e culture. Processi necessari per il mantenimento all'interno delle organizzazioni dei medici, degli operatori e dei professional sanitari che lavoreranno negli ospedali dei prossimi futuri.

Le considerazioni del documento FIASO vanno valutate anche alla luce della ricerca pubblicata da American Hospital Association (AHA) nel 2011, *Hospital and care systems of the future*, a cui sono seguite nel 2022 ulteriori riflessioni sui processi di *disruption* e soprattutto sulla carenza di professionisti nel settore sanitario (con deficit a livello mondiale di 3,2 milioni di persone previsto per il 2026). Viene evidenziata la centralità dei medici, del personale infermieristico e tecnico e degli operatori per gli ospedali del futuro. Le riflessioni sugli ospedali e i loro futuri si intrecciano così con relazioni tra sviluppo della tecnologia e nuovi modelli di offerta (per esempio, ospedale a domicilio) ed esigenza di attenuare l'impatto della carenza di personale.

Un approfondimento delle tematiche sollevate dal documento FIASO può fare riferimento anche alle considerazioni di Luca Merlini (Direttore Ospedale La Carità Locarno EOC e coordinatore Collegio Direzione EOC, Svizzera; Master MEGS USI), che possono essere sintetizzate nei seguenti termini.

Il concetto di "Ospedale 4.0" emerge sempre più come una nuova visione ospedaliera focalizzata sull'ottimizzazione dei processi, sulle esigenze dei pazienti e del personale medico-infermieristico, nonché sull'integrazione delle tecnologie avanzate come l'Internet of Things, la robotica e le analisi dati. Tuttavia, nonostante l'impulso tecnologico, molte strutture ospedaliere persistono nell'utilizzare processi datati, a differenza del settore industriale che ha subito diverse rivoluzioni nell'arco degli anni. Questa discrepanza è sorprendente, considerando l'importanza economica e sociale degli ospedali e i cambiamenti demografici e finanziari globali. Se la domanda ricorrente del passato era "di quanti letti abbiamo bisogno?", le domande del futuro attengono la realizzazione di processi più efficienti, il controllo e confronto dei parametri e delle performance dell'ospedale e dei suoi componenti, il miglioramento dell'esperienza del paziente e dello staff e della qualità assistenziale in termini di efficacia ma anche di benessere. I modelli organizzativi devono cambiare avendo chiaro il significato attuale e futuro del "fare medicina" (pena la realizzazione di ospedali vecchi e superati), ma anche i "contenitori" devono essere flessibili e resilienti per potersi adattare a tali cambiamenti organizzativi. La sfida più complessa non risiede tuttavia in una risposta dal punto di vista strutturale, ma nella revisione della governance ospedaliera, che richiede manager con competenze orientate al problem solving, al decision making e a una leadership gentile, oltre a nuove professionalità capaci di gestire l'innovazione attraverso le tecnologie digitali e di valorizzare i dati generati all'interno degli ospedali e sul territorio. Solo così si potrà garantire efficienza, efficacia, sicurezza e sostenibilità economica nei sistemi sanitari.

Per completare l'analisi del documento FIASO, si possono aggiungere le considerazioni di Tudor Draghici (Direttore U.O.C. Direzione Medica di Presidio, ASST Centro Specialistico Ortopedico Traumatologico Gaetano Pini-CTO, Milano; Master Net-MEGS USI) sintetizzate di seguito.

\* Marco Meneguzzo, Univ. Roma Tor Vergata (IT), Univ. della Svizzera Italiana (USI), Lugano (CH).

L'ospedale del futuro sarà completamente digitale, con ammissioni e dimissioni gestite digitalmente e cure domiciliari supportate dalla telemedicina e dal monitoraggio remoto. Per prepararsi al futuro l'assistenza sanitaria dovrà essere basata su una piattaforma digitale unica, pertanto gli ospedali dovranno investire in infrastrutture di dati solide, adottare la medicina digitale e l'IA, e garantire una *cyber security* robusta. L'assistenza sarà erogata nelle comunità, a casa o nelle strutture sanitarie, e la localizzazione del servizio sarà suggerita da algoritmi guidati dall'intelligenza artificiale che identificheranno la posizione ottimale del servizio e i fornitori clinici adeguati al paziente. I dati provenienti dalle porte d'ingresso digitali e dal monitoraggio remoto dei pazienti si collegheranno alla piattaforma digitale unica che ingloberà anche i dati sui costi e sull'utilizzo dei medicinali. Le trasformazioni digitali in sanità sono una realtà e come settore dobbiamo implementarle nel beneficio dei pazienti, del personale medico-sanitario e della comunità.

L'augurio è quindi una riflessione il più possibile inclusiva e partecipata sugli ospedali del nostro prossimo e vicino futuro.