

## PIANO DIDATTICO E SCHEDA INFORMATIVA

### 1) PIANO DIDATTICO

<b>TITOLO</b>	Economia, Gestione e Innovazione in Sanità e Healthcare
<b>TIPOLOGIA DI CORSO</b>	Master Universitario di I livello
<b>N EDIZIONE</b>	1ª edizione
<b>LINGUA</b>	Italiano
<b>DIPARTIMENTO DI AFFERENZA</b>	Dipartimento di Scienze Economiche – Università degli Studi di Bergamo
<b>DIRETTORE</b>	Prof. Paolo Buonanno Prof. Gianmaria Martini
<b>COMMISSIONE DEL MASTER</b>	Prof. Paolo Buonanno, Prof. Gianmaria Martini, Prof. Francesco Cinnirella, Dott. Roberto Crugnola (Gruppo San Donato), Dott. Francesco Galli (Gruppo San Donato), Prof.ssa Elena Manzoni, Prof. Giuliano Masiero, Prof.ssa Laura Ogliari, Prof. Francesco Principe
<b>OBIETTIVI FORMATIVI</b>	<p><i>Formare professionisti in grado di guidare organizzazioni sanitarie complesse, integrando economia, dati e innovazione.</i></p> <p>Il Master forma figure professionali flessibili, capaci di operare nei diversi ambiti dell'healthcare – strutture pubbliche e private, industria farmaceutica, assicurazioni, fondi sanitari, società di servizi e consulenza – integrando competenze economiche, gestionali, organizzative e regolatorie. In un contesto segnato da invecchiamento, cronicità, vincoli di sostenibilità e trasformazione dei modelli di cura, i partecipanti acquisiscono una visione solida di economia sanitaria, finanziamento, programmazione, operations, controllo di gestione, valutazione delle performance, governo dei percorsi e qualità dei servizi. Il percorso sviluppa competenze applicative per leggere i bisogni del settore, progettare interventi di miglioramento, valutare investimenti e innovazioni, gestire relazioni con stakeholder diversi e contribuire ai processi decisionali in organizzazioni complesse. Particolare attenzione è dedicata a value-based healthcare, HTA, procurement, payers e assicurazioni, governance del farmaco, patient journey, customer care e comunicazione in sanità. Dati, analytics e strumenti digitali sono trattati come leve di supporto alle decisioni, dentro un quadro di interoperabilità, compliance, privacy, cybersecurity e change management. L'impostazione laboratoriale, con casi reali e project work, consente di tradurre le conoscenze in competenze operative immediatamente spendibili. Al termine del Master, i partecipanti saranno in grado di muoversi con efficacia tra dimensione economica, organizzativa e istituzionale dell'healthcare, dialogando con clinici, manager, tecnici e stakeholder esterni.</p>

<b>SBOCCHI OCCUPAZIONALI</b>	<p>Il master prepara all’Inserimento in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- direzioni sanitarie e gestionali-amministrative,</li> <li>- funzioni operations e performance,</li> <li>- controllo di gestione e performance management</li> <li>- procurement e supply chain sanitaria</li> <li>- relazioni con payers, assicurazioni e fondi sanitari</li> <li>- gestione della qualità, compliance e rischio clinico</li> <li>- patient experience, comunicazione e relazioni con gli stakeholder.</li> </ul> <p>I partecipanti potranno operare in strutture sanitarie pubbliche e private, gruppi ospedalieri, società di consulenza, industrie farmaceutiche e assicurazioni, contribuendo ai processi decisionali e al miglioramento dei servizi.</p>
<b>PIANO DIDATTICO E DESCRIZIONE DEI SINGOLI INSEGNAMENTI</b>	<p>Il corso ha durata annuale per complessive 1500 ore, per un totale di 60 crediti formativi universitari, ed è così articolato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 360 ore di formazione didattica (45 CFU):             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 126 ore aula: di cui 90 ore lezione e 36 ore laboratorio</li> <li>- 198 ore didattica a distanza DAD</li> <li>- 36 ore AAD</li> </ul> </li> <li>• 765 ore di formazione individuale</li> <li>• 225 ore di stage/project work (9 CFU)</li> <li>• 150 ore di elaborazione prova finale (6 CFU)</li> </ul>

Piano didattico:

INSEGNAMENTO	SSD	CFU	Ore didattica totali	ORE aula	ORE DAD	ORE AAD	Labora- torio
Demografia e fondamenti di economia sanitaria	ECON-01/A	6	48	12	24	12	0
Finanziamento del SSN, LEA, federalismo sanitario e modelli di rimborso	ECON-03/A	4	32	8	18	6	0
Payers, assicurazioni, welfare sanitario integrativo e governance del farmaco	ECON-03/A	4	32	8	18	6	0
Value-Based Healthcare, HTA e valutazione economica dell’innovazione	ECON-02/A	4	32	8	18	6	0
Produzione, costi, produttività e programmazione dei servizi sanitari	ECON-04/A	5	40	10	24	0	6
Organizzazione, operations e patient flow dei servizi sanitari	IEGE-01/A	4	32	8	18	0	6
Performance, procurement, supply chain, farmaco e tecnologie	IEGE-01/A	4	32	8	18	0	6

Dati sanitari, interoperabilità, analytics e AI per le decisioni clinico-organizzative	IINF-01/A STAT-01/A	6	48	12	24	0	12
Diritto sanitario, privacy, medicina legale e rischio clinico	GIUR-06/A MEDS-25/A	4	32	8	18	6	0
Comunicazione in sanità, patient relations e crisis communication	GSPS-06/A	4	32	8	18	0	6
<b>Tot. attività didattica</b>		<b>45</b>	<b>360</b>	<b>90</b>	<b>198</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Attività di formazione individuale			765				
Stage/ Project work		9	225				
Elaborazione prova finale		6	150				
<b>Ammontare complessivo del Master</b>		<b>60</b>	<b>1500</b>				

Descrizione dei singoli insegnamenti:

### 1) Demografia e fondamenti di economia sanitaria

- Le relazioni tra settore sanitario e resto dell'economia
- Concetti di salute, determinanti della salute e bisogno di salute
- Demografia, invecchiamento, cronicità e multimorbilità: effetti su domanda, bisogni e sostenibilità
- Sviluppo economico e salute; istruzione, reddito, sviluppo umano nella prima infanzia e disuguaglianze
- Elementi di contabilità nazionale; PIL, PIL pro capite, spesa sanitaria e spesa sanitaria pro capite
- Funzionamento del mercato: domanda, offerta ed equilibrio
- Preferenze del consumatore, domanda di un bene e domanda di salute
- Esternalità, bisogno privato e bisogno pubblico, salute come bene di merito
- Assicurazioni e asimmetria informativa; domanda e offerta di cure

Il modulo fornisce le basi teoriche per comprendere il funzionamento economico del settore sanitario, il rapporto tra salute e sviluppo e il ruolo degli incentivi, dei fallimenti di mercato e delle disuguaglianze nella domanda e nell'offerta di cure. L'insegnamento introduce inoltre i principali riferimenti di policy del Servizio Sanitario Nazionale, collocandoli entro una più ampia lettura economico-istituzionale.

### 2) Finanziamento del SSN, LEA, federalismo sanitario e modelli di rimborso

- Finanziamento del SSN e assetto della finanza sanitaria pubblica
- LEA e loro monitoraggio
- Chi governa il SSN e i SSR
- Dai Piani Sanitari Nazionali alle Intese Stato-Regioni
- Federalismo sanitario e livelli di governo
- Tariffe, DRG, costi standard e sistemi di rimborso

Il modulo approfondisce i meccanismi di finanziamento del Servizio Sanitario Nazionale, l'assetto

multilivello della governance sanitaria e gli strumenti che regolano la remunerazione delle prestazioni. L'insegnamento affronta anche il tema dei LEA, del loro monitoraggio e delle implicazioni economiche e istituzionali del federalismo sanitario.

### **3) Payers, assicurazioni, welfare sanitario integrativo e governance del farmaco**

- Payers, fondi e assicurazioni sanitarie
- Pooling del rischio e coperture
- Welfare sanitario integrativo e rapporti con il SSN
- Value-based agreement e reporting verso payers
- Spesa farmaceutica, accesso, appropriatezza e sostenibilità
- Governance del farmaco e ruolo dei principali attori istituzionali

Il modulo analizza il ruolo dei payers, delle assicurazioni e delle forme integrative di copertura sanitaria, con particolare attenzione ai modelli di finanziamento, alla gestione del rischio e alla relazione con il SSN. Una parte specifica è dedicata alla governance del farmaco, alla sostenibilità della spesa, all'appropriatezza e alle condizioni di accesso.

### **4) Value-Based Healthcare, HTA e valutazione economica dell'innovazione**

- Outcome, valore e misurazione degli esiti
- PROMs, PREMs e benchmarking
- HTA di tecnologie, percorsi e soluzioni digitali
- Valutazione economica: cost-effectiveness e budget impact
- Procurement a valore e business case dell'innovazione

Il modulo affronta i principali strumenti per la valutazione del valore in sanità, con riferimento agli outcome, alla misurazione degli esiti e ai metodi di Health Technology Assessment. L'insegnamento sviluppa inoltre le competenze necessarie per valutare innovazioni, investimenti e processi di procurement in una prospettiva orientata al valore e alla sostenibilità.

### **5) Produzione, costi, produttività e programmazione dei servizi sanitari**

- Produzione di servizi sanitari e funzione di produzione
- Efficienza, efficacia e performance in sanità
- Produttività e costi nei servizi sanitari
- Dimensione ottima dell'ospedale e domanda di ricovero
- Bacini d'utenza e programmazione sanitaria
- Progresso scientifico, sviluppo tecnologico e innovazione in sanità

Il modulo esamina i processi di produzione dei servizi sanitari, le relazioni tra costi, produttività e performance e i principali strumenti per la programmazione dell'offerta. L'insegnamento considera anche l'impatto del progresso scientifico e dell'innovazione tecnologica sull'organizzazione e sulla sostenibilità dei servizi.

### **6) Organizzazione, operations e patient flow dei servizi sanitari**

- Progettazione dei processi sanitari e governo del patient journey
- Patient flow, bed management, capacità produttiva, agende e liste
- Operations delle sale operatorie, dei reparti e dei servizi
- Lean management, process redesign e miglioramento continuo
- Qualità, sicurezza e clinical governance

- Nuovi modelli di cura: telemonitoraggio, Hospital-at-Home, virtual wards e continuità assistenziale

Il modulo affronta l'organizzazione operativa dei servizi sanitari, con attenzione alla progettazione dei processi, alla gestione dei flussi, della capacità produttiva e dei percorsi di cura. L'insegnamento approfondisce inoltre il miglioramento continuo, la qualità e la sicurezza dei servizi, insieme all'impatto organizzativo dei nuovi modelli di cura e della continuità assistenziale.

### **7) Performance, procurement, supply chain, farmaco e tecnologie**

- KPI economici, operativi e di qualità
- Budgeting, forecasting e monitoraggio degli scostamenti
- Cruscotti direzionali e sistemi di reporting
- Centri di responsabilità e benchmarking tra unità/strutture
- Supporto alle decisioni di direzione e governo delle performance
- Procurement in sanità e criteri di value-based procurement
- Supply chain, magazzino, pianificazione della domanda e continuità del servizio
- Acquisti di dispositivi, tecnologie e servizi esternalizzati
- Farmaco: aspetti organizzativi, logistici e di governo della spesa
- Gestione dei fornitori, SLA, consorzi e partnership operative

Il modulo approfondisce gli strumenti per il governo delle performance economiche e organizzative dei servizi sanitari e le leve che collegano procurement, supply chain e continuità operativa. L'insegnamento considera in modo integrato indicatori, reporting, budgeting, acquisti, logistica, tecnologie e farmaco, in una prospettiva orientata alla sostenibilità, alla qualità del servizio e al supporto alle decisioni manageriali.

### **8) Dati sanitari, interoperabilità, analytics e AI per le decisioni clinico-organizzative**

- Tipologie e qualità del dato sanitario
- Data governance, tracciabilità e auditabilità
- EHR e integrazione dei flussi informativi
- EHDS e standard di interoperabilità
- Architetture digitali e requisiti organizzativi per il riuso del dato
- Metodi statistici per i servizi sanitari
- Forecasting e scenari previsivi
- Capacity planning e supporto quantitativo alle decisioni
- Machine learning e modelli predittivi
- Use case su no-show, follow-up, rischio e percorsi
- Validazione, interpretabilità e monitoraggio dei modelli

Il modulo offre una formazione integrata su dati sanitari, interoperabilità, strumenti statistici, analytics e intelligenza artificiale applicati ai processi clinico-organizzativi. L'insegnamento è progettato in modo progressivo e accessibile anche a studenti privi di competenze quantitative pregresse, con particolare attenzione alla lettura dei dati, all'uso consapevole dei modelli e alle principali applicazioni nei percorsi di cura e nella gestione dei servizi.

### **9) Diritto sanitario, privacy, medicina legale e rischio clinico**

- Basi giuridiche del trattamento dei dati, privacy e consensi
- Contrattualistica con fornitori e partner
- Modello 231 e responsabilità organizzativa

- Responsabilità sanitaria e decreto Gelli
- Eventi avversi, contenzioso, rischio clinico e sicurezza dei servizi
- Profili medico-legali dell'innovazione e dei software medicali

Il modulo affronta i principali profili giuridici e medico-legali rilevanti per il settore sanitario, con attenzione alla privacy, alla contrattualistica, alla responsabilità organizzativa e alla sicurezza dei servizi. L'insegnamento approfondisce inoltre il rischio clinico, la gestione degli eventi avversi e le implicazioni normative dell'innovazione e dei software medicali.

### **10) Comunicazione in sanità, patient relations e crisis communication**

- Comunicazione con pazienti, caregiver e stakeholder nei diversi touchpoint di servizio
- Comunicazione interna e coordinamento tra direzione, clinici, front office, IT e risk management
- Patient experience, access management, URP, customer care e complaint handling
- CRM sanitario, standard di servizio, PREMs e qualità percepita
- Reputazione, fiducia e trasparenza nella relazione con il paziente
- Comunicazione di crisi per eventi avversi, disservizi, contenziosi e cyber incident

Il modulo approfondisce la comunicazione in ambito sanitario nei rapporti con pazienti, caregiver e stakeholder, nonché nei processi interni di coordinamento tra funzioni. L'insegnamento sviluppa inoltre competenze su patient experience, patient relations, access management, CRM, gestione dei reclami, qualità percepita e strategie di crisis communication in presenza di eventi critici.

### **Stage/Project work**

Applicazione su casi reali in collaborazione con il Gruppo San Donato o altri enti convenzionati, con possibile apertura a provider pubblici e privati, servizi, pharma e assicurazioni: analisi del problema, proposta di intervento, business case e piano di implementazione.

### **Elaborato e prova finale**

Elaborato finale (capstone report) e discussione, finalizzati a consolidare e integrare le competenze acquisite sul project work o su un tema concordato.

<b>POSTI DISPONIBILI:</b>	Max: 30 Min: 16
<b>REQUISITI D'AMMISSIONE</b>	Laurea triennale o magistrale a ciclo unico (D.M. 270/204 – D.M. 509/199 – vecchio ordinamento) o altro titolo conseguito all'estero, riconosciuto idoneo in base alla normativa vigente.
<b>ALTRI SOGGETTI AMMISSIBILI</b>	UDITORI: soggetti privi dei requisiti di accesso richiesti (iscritti come UDITORI, senza la possibilità di svolgere tirocinio e sostenere esami) ISCRITTI A SINGOLI INSEGNAMENTI: Il titolo di studio richiesto per l'iscrizione ai singoli insegnamenti è quello richiesto per l'iscrizione al corso stesso. In mancanza del requisito di accesso richiesto, l'iscrizione al singolo insegnamento è consentita in qualità di uditore.
<b>CONTRIBUTO DI ISCRIZIONE</b>	€ 5.000
<b>CONTRIBUTO UDITORI</b>	€ 2.500

<b>CONTRIBUTO SINGOLI INSEGNAMENTI</b>	€ 125 per ogni CFU erogato come da tabella:		
	<b>INSEGNAMENTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>CFU</b>
	Demografia e fondamenti di economia sanitaria	€ 750	6
	Finanziamento del SSN, LEA, federalismo sanitario e modelli di rimborso	€ 500	4
	Payers, assicurazioni, welfare sanitario integrativo e governance del farmaco	€ 500	4
	Value-Based Healthcare, HTA e valutazione economica dell'innovazione	€ 500	4
	Produzione, costi, produttività e programmazione dei servizi sanitari	€ 625	5
	Organizzazione, operations e patient flow dei servizi sanitari	€ 500	4
	Performance, procurement, supply chain, farmaco e tecnologie	€ 500	4
	Dati sanitari, interoperabilità, analytics e AI per le decisioni clinico-organizzative	€ 750	6
	Diritto sanitario, privacy, medicina legale e rischio clinico	€ 500	4
	Comunicazione in sanità, patient relations e crisis communication	€ 500	4
<b>ENTI/AZIENDE CHE COLLABORANO AL MASTER</b>	Gruppo San Donato (GSD) – partner aziendale; contributo in kind: testimonianze, casi applicativi e tutoraggio project work/stage (eventuali borse/agevolazioni da definire).		

## 2) SCHEDA INFORMATIVA

<b>TITOLO:</b>	<b>Economia, Gestione e Innovazione in Sanità e Healthcare</b>	
<b>SCADENZE:</b>	Chiusura iscrizioni	13 gennaio 2027
	Elenco ammessi	Entro il 20 gennaio 2027
	Immatricolazioni e pagamenti	dal 20 gennaio 2027 al 27 gennaio 2027
<b>DATA DI AVVIO:</b>	5 marzo 2027	
<b>MESE DI CONCLUSIONE:</b>	Febbraio 2028	
<b>CALENDARIO DELLE LEZIONI:</b>	Venerdì tutto il giorno e sabato mattina con cadenza settimanale	
<b>SEDE/I DELLE LEZIONI:</b>	Sedi dell'Università degli studi di Bergamo e del Gruppo San Donato	
<b>CRITERI DI SELEZIONE:</b>	La selezione verrà effettuata solo nel caso in cui il numero dei candidati aventi i requisiti richiesti sia superiore al numero massimo previsto.	

**(In caso di  
superamento del  
numero massimo di  
iscritti)**

La Commissione del master effettuerà una selezione per titoli e curriculum vitae e formulerà una graduatoria di merito espressa in trentesimi, determinata sulla base dei seguenti criteri di valutazione:

- **Voto di laurea fino a max. 12 punti** del titolo richiesto per l'ammissione: laurea triennale o ciclo unico

110 e lode	110	109-107	106-101	100-96	95-90	<90
12	11	10	8	6	4	2

per i laureandi si terrà conto della media dei voti degli esami di profitto:

30 e lode	30	29-28	27-26	25-24	23-22	<22
12	11	10	8	6	4	2

- **Ulteriori titoli di studio universitari fino a max. 14 punti** – ulteriori titoli posseduti alla scadenza della preiscrizione:

- **altra laurea max. 5 pt:**  
triennale 2 pt - magistrale 3 pt
- **corso di perfezionamento 2 pt;**
- **corso di specializzazione 2 pt**
- **master o dottorato max 5 pt:**  
master di I livello 2 pt  
master di II livello 3 pt  
dottorato: 5 pt

**Esperienza professionale nel settore fino a max. 4 punti**

- da 1 a 5 anni 2 pt
- da 6 anni in poi 4 pt

**In caso di pari merito sarà preferito il candidato più giovane**