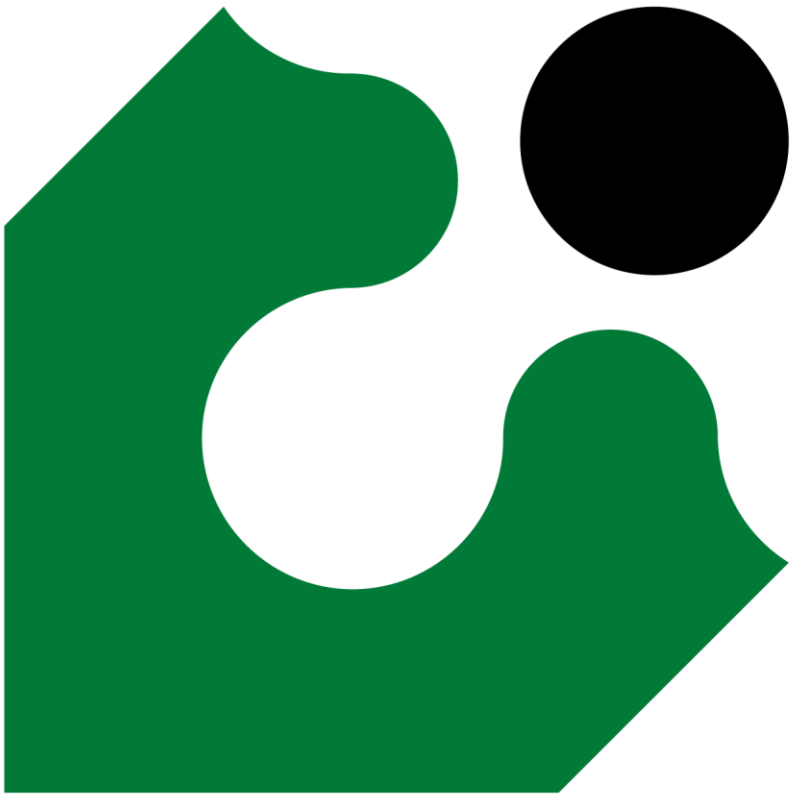
PoliS Lombardia

Allegato 1

LINEE GUIDA, PROGRAMMA E ORGANIZZAZIONE DEL CORSO MANAGERIALE PER DIRETTORI DI AZIENDA SANITARIA INTEGRATIVO (DIAS INTEGRATIVO)

Settembre 2024



PoliS-Lombardia
Via Taramelli, 12/F - 20124 Milano
www.polis.lombardia.it

INDICE

INDICE 3
1. LINEE GUIDA E ORGANIZZAZIONE DEL CORSO 4
1.1 Introduzione 4
1.2 Caratteristiche del corso DIAS integrativo 4
1.3 Organizzazione 5
1.4 Modalità di erogazione 5
1.5 Valutazione e project work 6
1.5.1 Linee orientative per la realizzazione dei project work 6
2 IL PROGRAMMA E GLI OBIETTIVI FORMATIVI DEL CORSO 8
2.1 Obiettivi formativi 8
2.2 Aree e contenuti formativi specifici 9

1. LINEE GUIDA E ORGANIZZAZIONE DEL CORSO

1.1 Introduzione

Le presenti linee guida sono redatte ai sensi della D.g.r. n. XI/3988 del 14 dicembre 2020, e aggiornate a seguito del CTS del 16.07.2024[1].

Accademia di formazione per il sistema sociosanitario lombardo di Polis – Lombardia (da ora: "Accademia"), ha la responsabilità dell'organizzazione dei corsi di formazione manageriale.

Ogni aspetto attuativo e organizzativo è condiviso con la DG Welfare di Regione Lombardia e sottoposto al parere favorevole del Comitato Tecnico Scientifico di Accademia (da ora: "CTS") ed è reso pubblico e disponibile sul sito istituzionale di Polis-Lombardia.

Il presente documento illustra le linee guida, i programmi, i contenuti e le modalità di svolgimento dei percorsi formativi manageriali per Direttori di Azienda Sanitaria Integrativo (da ora: "DIAS integrativo").

1.2 Caratteristiche del corso DIAS integrativo

Il corso è finalizzato alla formazione della direzione generale e delle direzioni strategiche delle aziende sociosanitarie ed è riservato a quanti sono già in possesso di un certificato per Dirigente di Struttura Complessa (DSC) in corso di validità e intendono acquisire il certificato DIAS.

Ai sensi della DGR n. 3988/2020, il superamento del corso consente l'acquisizione di un certificato attestante:

- la formazione manageriale per Direttore di azienda sanitaria, valevole per l'accesso all'Elenco nazionale per i direttori generali ai sensi del D. Lgs.171/2016;
- la formazione manageriale per dirigente di struttura complessa ai sensi del DPR n. 484/1997.

1.2.1 Quota di iscrizione

La partecipazione ai corsi di formazione manageriale obbligatoria è subordinata al pagamento diretto da parte del partecipante di una quota di iscrizione. Tale quota è determinata in base alle spese previste per la realizzazione del corso e in analogia alle quote storicamente adottate in Lombardia.

Essa è stabilita in € 2.000,00.

Il pagamento è anticipato e non rimborsabile. Le quote di iscrizione dovute ad Accademia sono esenti IVA ai sensi dell'art. 10 del DPR 633/1972.

[1] Aggiornamento al par. 1.5 "Valutazione e project work" nella composizione della commissione di valutazione.

1.3 Organizzazione

Il corso prevede i seguenti elementi organizzativi:

- durata minima del corso 100 ore;
- composizione delle classi con un massimo di 25 discenti;
- frequenza obbligatoria per almeno l'80% del monte ore del corso;
- compatibilmente con la possibilità di iscrizione all'Elenco nazionale per i direttori generali ai sensi del D. Lgs.171/2016, il corso di norma prende avvio in autunno (ottobre/novembre) e/o in primavera (marzo/aprile);
- Accademia almeno un mese prima dall'avvio pubblica sul sito di PoliS-Lombardia l'informazione relativa all'avvio del corso e le modalità di iscrizione, dandone informazione agli uffici formativi delle aziende sociosanitarie pubbliche e del private accreditato presenti in regione Lombardia;
- in caso di eccedenza dei posti disponibili, si danno priorità nell'ordine a:
  - a) quanti sono in carica e necessitano di acquisire il certificato;
  - b) quanti in possesso dei requisiti ai sensi del DL 171/2016;

  Accademia si riserva in caso di necessità di procedere ad ulteriore selezione tramite colloqui individuali svolti da una commissione composta da un rappresentante del CTS e della DG Welfare.

1.4 Modalità di erogazione

Si privilegia una modalità di erogazione delle lezioni in presenza. Possono essere previste modalità di erogazione a distanza. La formazione a distanza si caratterizza come segue:

- è funzionale alla formazione in presenza;
- è concepita e realizzata come accompagnamento e coinvolgimento dei singoli partecipanti (formazione personalizzata) e della classe, pertanto non potrà ridursi alla mera riproposizione in tempi e spazi diversi delle lezioni di aula;
- è preferibilmente sincrona;
- è supportata da materiali (letture, video, glossari etc.).

Fermo restando che l'obiettivo del corso è garantire il trasferimento di conoscenze basi indispensabili per l'esercizio delle responsabilità apicali in ambito sociosanitario, la metodologia didattica è integrata dalla prospettiva del "saper fare", anche attraverso esercitazioni pratiche, testimonianze, confronti, visite e simulazioni.

Sono possibili momenti formativi in "plenaria" nel caso di più classi dello stesso corso regionale e/o con altre classi di corsi di altre regioni.

1.5 Valutazione e project work

Il corso si conclude con una valutazione del percorso del discente che può risultare idoneo o non idoneo ai fini del superamento del corso e del conseguimento del certificato.

L'assegnazione di un punteggio di valutazione è pensata come strumento offerto ai discenti per valutare individualmente la propria performance. Non ha valore legale, non può essere utilizzata ai fini di carriera o concorso e non viene pubblicata nel certificato.

La valutazione è espressa in centesimi. Gli item di valutazione e i relativi punteggi per il corso DIAS integrativo sono i seguenti:

Item	minimo	massimo
Apprendimenti (competenze e conoscenze)	30	40
Comportamenti (puntualità, partecipazione, contributo personale al corso)	5	15
Project work finale	35	45
Totale	70	100

Nell'assegnare i punteggi occorre che venga esercitata l'intera gamma di valutazione, senza limitarsi ai minimi o ai massimi, al fine di valorizzare questo strumento a favore dei discenti.

Tutti i percorsi di formazione manageriale si concludono con la presentazione di un project work.

Per la valutazione finale dei project work, Accademia nomina una apposita commissione così composta:

- direttore di Accademia o suo delegato (presidente);
- direttore generale DG Welfare o suo delegato;
- un medico di medicina generale, iscritto all'Elenco regionale dei formatori delle cure primarie;
- uno o più rappresentanti del servizio sociosanitario regionale individuati da Accademia;
- responsabile didattico scientifico del corso.

1.5.1 Linee orientative per la realizzazione dei project work

Il project work (PW) è un lavoro originale, preferibilmente realizzato in gruppo di massimo quattro componenti. Esso è elaborato in forma tale da offrire indicazioni utili per la sua implementazione e ricaduta sul sistema.
Nel project work devono essere indicati con chiarezza:

- gli obiettivi che si intendono raggiungere;
- gli indicatori da utilizzare per monitorare il processo di attuazione;
- la tempistica da rispettare per ogni fase progettuale.

Il PW indica un "modo di lavorare", in quanto la progettualità è il modo naturale di operare del management. Il PW deve, quindi, essere orientato non solo ai contenuti, ma anche al modo in cui si decide, alla sua implementabilità sia rispetto al contesto aziendale sia rispetto al sistema (esportabilità della idea).

Il PW deve dimostrare di tenere conto dei meccanismi e degli strumenti di carattere organizzativo quali, a titolo esemplificativo: le resistenze ai cambiamenti, la creatività rispetto ai vincoli di risorse.

Il PW non deve ripresentare progetti già realizzati, ancorché meritevoli, ma deve dimostrare (anche eventualmente prendendo spunto da progetti sviluppati o esperienze in corso) di sapere rileggere le problematiche organizzative in chiave manageriale.

Il partecipante o i partecipanti, in caso di project work di gruppo, saranno seguiti durante l'individuazione e stesura dell'elaborato, da un docente di progetto. Occorre dedicare sufficiente tempo alla realizzazione del project work e il docente di progetto ha una funzione fondamentale, non tanto nel trasmettere contenuti, quanto nell'orientare rispetto ai temi e agli strumenti di carattere manageriale. Tale docente dovrà presenziare alla commissione di valutazione dei project work che si terrà presso Accademia.

La commissione valuterà tre dimensioni del PW:

1. la spendibilità, originalità, praticabilità e esemplarità dell'idea rispetto alla propria azienda e al sistema in genere;
2. il rigore e la completezza della analisi;
3. la capacità di comunicare efficacemente (capacità di "vendere" il progetto) da parte del candidato.

2 IL PROGRAMMA E GLI OBIETTIVI FORMATIVI DEL CORSO

I contenuti formativi e l'articolazione didattica rispecchiano le indicazioni provenienti dalla normativa vigente, in particolare dal D.Lgs.502/1992 e dal DPR n.484/1997 e dall'Accordo Stato Regioni del 16 maggio 2019.

Le attività didattiche sono suddivise tra le seguenti dieci aree, individuate dall'Accordo sopracitato:

1. Quadro istituzionale,
2. Gestione degli acquisti e delle risorse economico finanziarie,
3. Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo,
4. Servizi assistenziali. Qualità ed organizzazione per reti e processi organizzativi,
5. Valutazione delle performance, con particolare riferimento ai direttori di struttura complessa,
6. Innovazione tecnologica e digitalizzazione,
7. Comunicazione ed umanizzazione delle cure,
8. Assistenza sanitaria nella UE – Fondi comunitari,
9. Anticorruzione – Trasparenza – Privacy,
10. Project management e project working.

A tali aree si aggiungono il Team building e la valutazione iniziale, finalizzati a:

- creare coesione ed unione nel gruppo di lavoro;
- migliorare la comunicazione e la collaborazione tra i partecipanti;
- conoscere gli obiettivi, la struttura e i metodi del corso e di ciascun modulo;
- definire il livello di conoscenza in ingresso proprio di ciascun corsista.

2.1 Obiettivi formativi

L'obiettivo formativo del corso è mettere i partecipanti in grado di maturare la consapevolezza della propria responsabilità direzionale.
Il corso DIAS Integrativo, in quanto si rivolge ai profesisonisti già in possesso di un ceritifcato per direttori di struttura complessa, punta a integrare le conoscenze e le competenze già acquisite, con particolare attenzione ai nuovi contenuti formativi introdotti dall'Accordo Stato Regioni e allo sviluppo di una sensibilità propria delle direzioni strategiche alla gestione del cambiamento, così come richiesto dalla necessaria evoluzione del sistema sociosanitario.
La prospettiva è quella di sostenere la formazione di una classe dirigente in grado di costruire una sempre più efficace continuità nell'accesso alla rete dei servizi e l'appropriatezza delle prestazioni sanitarie, sociosanitarie e sociali, assicurando anche l'integrazione e il raccordo tra le diverse competenze professionali sanitarie, sociosanitarie e sociali coinvolte sia in ambito ospedaliero che territoriale.

In particolare si tratta di:

- prendere consapevolezza degli attuali percorsi delle persone in carico al sistema (soprattutto cronicità) e dell'offerta sociale e sociosanitaria presente nei territori;

- acquisire strumenti di analisi delle performance aziendali, anche per il confronto tra aziende e sistemi regionali;
- sviluppare competenze per esercitare la funzione di direzione e di programmazione di struttura;
- conoscere e utilizzare strumenti e metodi di gestione e sviluppo del personale;
- acquisire il lessico e gli strumenti fondamentali per la comprensione e gestione del contesto organizzativo;
- costruire linguaggi e pratiche comuni tra i professionisti;
- sviluppare interesse e capacità di gestione del cambiamento in azienda;
- acquisire il lessico manageriale e gli strumenti per approfondire le conoscenze legate alla pratica del ruolo.

2.2 Aree e contenuti formativi specifici

Il programma del corso DIAS integrativo è stato sviluppato sulla base delle aree e dei contenuti individuati dall'Accordo Stato Regioni del 16 maggio 2019 e dei programmi manageriali realizzati da Accademia, in particolare il programma didattico del nuovo corso DIAS e di quello del corso per Direttori di Struttura Complessa DSC.

Di seguito si riportano, all'interno di ciascuna area e contenuti formativi definiti dall'Accordo, i temi, gli argomenti e la relativa codifica[2]. I temi e gli argomenti potranno essere ulteriormente integrati, ferma restando la struttura sotto riportata e saranno organizzati in funzione del processo di apprendimento dei discenti.

1. **Area *Quadro istituzionale***

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
Sanità e contesto socio economico	POL 1. I principali modelli di sistema sanitario	Ripresa dei principali modelli di sistema sanitario	8
Il federalismo sanitario: Stato regioni ed enti del SSN	POL 4. Le determinanti della salute e dei sistemi	POL 4.1 La salute come variabile multidimensionale: definizioni, complessità interne e indicatori Focus sulla medicina di genere	
Il sistema delle Conferenze: Stato Regioni e Unificata		POL 4.2 Profilo di salute della popolazione italiana: evoluzione dei principali indicatori	

[2] La codifica riprende i seguenti moduli: Sanità pubblica (POL); Organizzazione e gestione dei servizi sociosanitari (ORG); Criteri di finanziamento ed elementi digestione economico-finanziaria (ECO); Risorse umane e organizzazione del lavoro (RIS).

Gli Enti del SSN: la Governance, le funzioni di regolazione, committenza, produzione e controllo		POL 4.3 L'invecchiamento della popolazione e il piano della cronicità: evoluzione della programmazione sanitaria	
I LEA	POL 2. Assetti organizzativi dei Serivizi socio sanitari	POL 2.1. Il modello nazionale: evoluzione istituzionale e organizzativa (regionalizzazione, aziendalizzazione, federalismo fiscale e federalismo sanitario, ecc.)	
Autorizzazione e accreditamento	POL 5. Governo e programmazione delle agenzie e delle aziende	POL 5.1. La programmazione della rete sanitaria: governo dell'offerta	
		POL 5.2. La programmazione della rete socio-sanitaria e le interrelazioni della sanità con il sistema socio-assistenziale. Reti assistenziali per le fragilità: psichiatria e neuropsichiatria	
Gli erogatori privati	POL 7. Equità e sostenibilità	POL 7.1. I concetti nella Costituzione italiana e nei documenti degli organismi internazionali	
Finanziamento del SSN e SSR. L'equità e la sostenibilità del sistema e i sistemi di perequazione		POL 7.2. Evoluzione e prospettive dei principi nella "crisi dell'universalismo"	
	ECO 1. I meccanismi di finanziamento: dal livello nazionale al livello locale	Ripresa dei temi sul finanziamento del SSN	

2. Area *Gestione degli acquisti e delle risorse economico finanziarie*

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
Elementi essenziali inerenti i sistemi contabili economici patrimoniali e finanziari	ECO 2. Disciplina degli appalti	ECO 2.1 Disciplina degli appalti pubblici secondo il nuovo codice. E-procurement e strumenti elettronici	

La dinamica economico finanziaria	ECO 3. I sistemi contabili e sistemi di controllo	ECO 3.1 La misurazione e le categorie di costo in sanità: costi fissi, variabili, diretti e indiretti. La contabilità analitica	12
Le condizioni di equilibrio economico - finanziario		ECO 3.2 La contabilità generale (il bilancio di esercizio, criteri per la sua lettura, certificazione di bilancio)	
Analisi di bilancio		ECO 3.4 Sistemi informativi e flussi correnti	
I processi di acquisto dei servizi sanitari, dei beni strumentali ed efficientamento delle risorse		ECO 3.5 Il controllo di gestione e i suoi strumenti: (*budgeting*, sistema di *reporting*, revisione dei processi, valutazione delle performance economiche; *balanced scorecard*)	
		ECO 3.6 Il controllo di gestione e i suoi strumenti 2: analisi degli scostamenti, analisi del *break*, *activity based management* e *activity based costing*	
Il governo dell'assistenza farmaceutica	ECO 6. Governo dell'assistenza farmaceutica	ECO 6.1. Il governo dell'assistenza farmaceutica a livello nazionale	
		ECO 6.2. Il governo della spesa farmaceutica e dei consumi	
L'evoluzione delle logiche di programmazione e controllo	ECO 5. Il ciclo di programmazione controllo	Ripresa dei temi legati alla programmazione e ai sistemi di controllo; preformance e obiettivi; analisi dei costi	
Analisi dei costi e processo di budgeting			

3. Area *Gestione delle risorse umane e benessere organizzativo*

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
Il personale in sanità: organizzazione, gestione, valutazione e valorizzazione del personale sanitario	RIS 1. Regole Contrattualistiche	RIS 1.1 Principali disposizioni normative di fonte comunitaria, nazionale e contrattualistica	
		RIS 1.4 Accordi collettivi nazionali (ACN) del personale convenzionato (mmg, pls, specialisti ambulatoriali)	
		RIS 1.5 Nuovi strumenti per la gestione delle risorse umane (studi di confronto delle dotazioni organiche tra aziende	

		diverse; calcolo dei fabbiosgni per i pgru…)	12
		RIS 1.8 La people strategy aziendale	
Leadership: stili gestionali e relazionali	RIS. 2 Gestione e sviluppo del personale e del team di lavoro	Ripresa temi sui modelli di gestione delle risorse umane e del personale	
		RIS 2.4 La formazione permanente ed il sistema dei crediti formativi	
Competenze Manageriali	RIS 3. Skills & Behaviour	RIS 3.1 Il ruolo della comunicazione aziendale in sanità	
		RIS 3.2 Stili di direzione e leadership	
		RIS 3.3 Il benessere organizzativo quale strumento di engagement aziendale	
		RIS 3.4 La gestione dei conflitti	
		RIS 3.5 Mappatura delle competenze	
		RIS 3.6 Nuove competenze e Gestione dei team multiprofessionali	
		RIS 3.7 La valutazione: analisi dei risultati ottenuti	
		RIS 3.8 I sistemi premianti	
		RIS 3.9 Il superamento del sistema dei ruoli contrattuali	
Pensiero strategico, processi decisionali e comportamento direzionale	RIS 4. La dirigenza	RIS 4.1 Accesso alla qualifica e valutazione della dirigenza	
		RIS 4.2 Il rapporto di lavoro: funzioni e compiti	
		RIS 4.3 La mobilità dirigenziale	
		RIS 4.4 Il licenziamento	
		RIS 4.5 Il rapporto esclusivo e la gestione dell'attività libero professionale intramuraria	
		RIS 4.6 Incarichi di struttura e incarichi professionali	
		RIS 4.7 Graduazione delle posizioni	
La responsabilità professionale e i sistemi assicurativi	RIS 5. Le Professioni Sanitarie	RIS 5.1 Le innovazioni proposte dal Patto per la Salute	

		RIS 5.3 Ruolo dei professionisti dei ruoli medico e sanitario nelle aziende e agenzie	

4. Area *Servizi Assistenziali - Qualità ed organizzazione per reti e processi organizzativi*

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
Il ruolo dell'utenza, i processi di segmentazione, i modelli di coproduzione del valore	ORG 5. Sistemi informativi, monitoraggio e logistica	ORG. 5.2 Sistemi e monitoraggio della presa in carico	12
La prevenzione e la promozione della salute			
L'organizzazione dell'assistenza dei pazienti nei diversi settings assistenziali. L'integrazione sociosanitaria	POL 6. Sviluppo di nuovi modelli integrati di gestione	POL 6.4 Sviluppo di nuovi modelli integrati di gestione	
I nuovi modelli di assistenza orientati alla personalizzazione e precisione delle cure		POL 6.5 La presa in carico come modalità organizzativa tra soggetti diversi (gestore-erogatore; ospedale-territorio)	
Le reti clinico - assistenziali	POL 2 . Assetti organizzativi dei Serivizi socio sanitari	POL 2.2. I modelli e le leggi dei servizi sociosanitari: tipologia erogatori e unità d'offerta	
Le reti integrate territorio - ospedale	Le reti integrate territorio - ospedale	Le reti integrate territorio – ospedale	
Rischio clinico, sicurezza delle cure e buone pratiche sulla sicurezza in sanità	ORG 4. Le regole di accesso al SSN e al sistema socio-sanitario	ORG 4.3 Risk management, la gestione dei sinistri e le richieste risarcimento	
Il ruolo della gestione operativa nell'organizzazione delle cure	Il ruolo della gestione operativa nell'organizzazione delle cure	Il ruolo della gestione operativa nell'organizzazione delle cure	

Percorsi assistenziali e population - based medicine	Percorsi assistenziali e population - based medicine	Percorsi assistenziali e population - based medicine	

5. Valutazione delle performance con particolare riferimento ai direttori di struttura complessa

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
La valutazione della Performance	ECO 5. Il ciclo di programmazione controllo	ECO 5.4 Performance e obiettivi	8
Le dimensioni della Performance			
Le tecniche di misurazione e la misurazione dei percorsi assistenziali	RIS 3. Skills & Behaviour	RIS 3.9 L'analisi delle performance nei team multiprofessionali	
Dalla valutazione della performance alla definizione degli obiettivi	ECO 4. Budget e Bilancio	ECO 4.4 Performance e obiettivi nella gestione del budget e bilancio	

6. Innovazione tecnologica e digitalizzazione

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
L'innovazione tecnologica e il suo governo	ORG 1 Un sistema della pubblica amministrazione	ORG 1.2. Le questioni che interpellano le agenzie e le aziende sanitarie (appalti, anticorruzione, trasparenza, digitalizzazione, riorganizzazione semplificata dei processi di amministrazione, unificazione e centralizzazione di acquisti e appalti …)	8
	ORG 3 HTA e Qualità	ORG 3.1 Strumenti a carattere trasversale: innovazione tecnologica e valutazione degli investimenti in tecnologia sanitaria - Health Technology Assessment	
	POL 4. I flussi informativi delle prestazioni erogate	POL 4.4 I consumi sanitari e socio-sanitari (RSA, Disabilità) e la Banca Dati Assistiti	
HealthTechnologyu Management (HTM) e Health Technology Assessment (HTA)	ORG 5 Sistemi informativi, monitoraggio e logistica	ORG. 5.2 Sistemi e monitoraggio della presa in carico	

I flussi informativi	I flussi informativi		
Il fascicolo sanitario elettronico	Il fascicolo sanitario elettronico		

7. Comunicazione ed umanizzazione delle cure

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
La comunicazione istituzionale e organizzativa	RIS 3. Skills & Behaviour	RIS 3.1 Il ruolo della comunicazione aziendale in sanità	8
Umanizzazione delle cure e dei luoghi di cura	ORG 2. La bioetica	Ripresa dei temi legati alla bietica	
Coinvolgimento dei cittadini e dei pazienti e loro associazioni	RIS. 6. Comunicazione e promozione della salute	RIS 6.1 Il ruolo dei professionisti nella relazione con il paziente	
		RIS 6.2 Le relazioni con le associazioni	
		RIS 6.3 Le competenze di comunicazione del direttore	

8 Assistenza sanitaria nell'UE Fondi comunitari
9 Anticorruzione - Trasparenza – Privacy

Contenuti formativi Accordo	Tema	Argomento	Nr. ore minimo
Le Convenzioni internazionali, i rapporti con le Organizzazioni internazionali di settore e le reti europee	ECO 1. I meccanismi di finanziamento: dal livello nazionale al livello locale	ECO 1.4 Progetti e finanziamenti vincolati	Preferibilmente FAD, 24 ore
Mobilità transfrontaliera e problemi applicativi	Mobilità transfrontaliera e problemi applicativi	Progettazione europea	
La salute nel ciclo di programmazione europeo 2014-2020	La salute nel ciclo di programmazione europeo 2014-2020		
Trasferimento di buone pratiche - Le tipologie di partenariati e i partenariati funzionali	Trasferimento di buone pratiche - Le tipologie di partenariati e i partenariati funzionali al		

al trasferimento di buone pratiche	trasferimento di buone pratiche		
Progetti europei e fonti di finanziamento per lo sviluppo di reti di collaborazione: Horizon 2020 e Public Health	ECO 1. I meccanismi di finanziamento		
Prevenzione della corruzione e trasparenza	ECO 3. I sistemi contabili e sistemi di controllo	ECO 3.7 Gli altri strumenti di controllo: anticorruzione, trasparenza internal auditing, ecc.	
Consenso informato, tutela della privacy e trattamento dei dati nel settore sanitario			
Trattamento dei dati sensibili e sanità digitale	Trattamento dei dati sensibili e sanità digitale		

10. Project Management e Project Work

Contenuti formativi Accordo	**Nr. ore minimo**
La metodologia della progettazione	4
Il Project Work	
Il public speaking e la presentazione del PW	
Affiancamento esperto PW	4