

**CORSI DI FORMAZIONE MANAGERIALE PER  
DIRETTORI DI AZIENDA SANITARIA  
(DIAS Integrativo)**

**PATTO FORMATIVO**

**2021**

## INDICE

1.	INTRODUZIONE .....	3
2.	OBIETTIVI FORMATIVI .....	3
3.	CONTENUTI FORMATIVI .....	4
4.	ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA .....	4
5.	VALUTAZIONE .....	6
5.1.	Valutazione iniziale .....	6
5.2.	Valutazione in itinere .....	6
5.3.	Valutazione finale .....	6
5.4.	Valutazione dei comportamenti .....	9
5.5.	Valutazione della didattica .....	10
6.	VALORE DEL CERTIFICATO ACQUISITO .....	10
7.	REGOLE DI COMPORTAMENTO ATTESO .....	10

## **1. INTRODUZIONE**

Il patto formativo presenta gli obiettivi e i contenuti del percorso manageriale per Direttori di Azienda Sanitaria (DIAS Integrativo) dell'anno formativo 2021.

Contiene le norme relative all'attività didattica (frequenza, modalità d'esame, criteri e strumenti di valutazione), i comportamenti e le regole di base a cui i corsisti devono attenersi. La frequenza al percorso manageriale implica l'accettazione di quanto contenuto nel presente patto formativo. Si definisce "patto" nel senso che impegna tanto chi eroga (Accademia) quanto i partecipanti.

## **2. OBIETTIVI FORMATIVI**

L'obiettivo formativo del corso è mettere i partecipanti in grado di maturare la consapevolezza della propria responsabilità direzionale.

Tale obiettivo viene perseguito garantendo sia l'acquisizione delle competenze relative agli elementi base, sia lo 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.

In particolare si tratta di:

- prendere consapevolezza degli attuali percorsi delle persone in carico al sistema e dell'offerta sociale e sociosanitaria;
- 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.

### **3. CONTENUTI FORMATIVI**

I contenuti formativi e l'articolazione didattica rispecchiano le indicazioni provenienti dalla normativa vigente, in particolare dal D. Lgs. 502/1992 e dal DPR 484/1997, dall'Accordo Stato Regioni del 16 maggio 2019 e dalla DGR 3988/2020.

Le attività didattiche sono suddivise tra le seguenti dieci aree:

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.

### **4. ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA**

Il percorso manageriale DIAS Integrativo ha una durata di 108 ore.

La frequenza è obbligatoria e deve essere garantita per almeno l'80% del monte ore complessivo.

La modalità privilegiata di erogazione delle lezioni è in presenza. Possono essere previste modalità di erogazione a distanza, quando necessarie.

La formazione a distanza si caratterizza come segue:

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

Fermo restando che l'obiettivo del corso è garantire il trasferimento di conoscenze 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" con classi dello stesso corso regionale, di altri corsi manageriali e con classi di corsi manageriali di altre regioni.

La presenza in aula è certificata dalla firma in entrata e in uscita, nella sessione mattutina e/o in quella pomeridiana per le lezioni in presenza. È rilevata con apposita registrazione e appello per le sessioni a distanza in modalità sincrona.

Il materiale didattico è a supporto del corsista per lo studio individuale e l'approfondimento dei temi presentati durante le lezioni. Al fine di favorire un processo di apprendimento attivo che valorizzi il contributo del corsista, i materiali didattici sono erogati, per le lezioni d'aula e quelle in modalità a distanza sincrona, con tre diverse modalità:

- letture propedeutiche per familiarizzare con i contenuti che saranno trattati nella lezione. Tali letture verranno rese disponibili prima della lezione o secondo le indicazioni fornite dal docente di riferimento;
- materiale didattico utilizzato dal docente durante la lezione, che verrà reso disponibile entro una settimana dalla lezione;
- materiale didattico per gli approfondimenti e lo studio individuale, che verrà reso disponibile entro una settimana dalla lezione.

Tutto il materiale didattico ha carattere riservato. Ogni suo utilizzo diverso dall'attività formativa del corso deve essere autorizzato da Accademia.

Ogni classe sarà seguita da un docente di riferimento, che sarà sempre presente e avrà il compito di accompagnare lo svolgimento delle lezioni e il percorso di apprendimento, fornendo indicazioni sui materiali, aiutando il lavoro d'aula, offrendo orientamento ai partecipanti.

Il docente di riferimento sarà affiancato da un tutor di supporto, che parteciperà alle lezioni.

## 5. VALUTAZIONE

### 5.1. Valutazione iniziale

All'avvio del corso verrà somministrato un questionario di rilevazione dei bisogni formativi e un test di valutazione delle conoscenze in ingresso. Quest'ultimo test non concorre al punteggio di valutazione finale.

### 5.2. Valutazione in itinere

Verranno somministrati questionari intermedi di valutazione; l'obiettivo è verificare e consolidare l'apprendimento dei contenuti trattati. Naturalmente anche l'esito di queste valutazioni non concorre al punteggio di valutazione finale.

### 5.3. Valutazione finale

I corsi di formazione manageriale si concludono 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.

La valutazione è espressa in centesimi. Gli item di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

Item	Minimo	Massimo
Test di apprendimento (competenze e conoscenze)	30	40
Project work	35	45
Comportamenti (puntualità, partecipazione, contributo personale al corso)	5	15
<b>Totale</b>	70	100

I punteggi conseguiti nella valutazione non hanno valore legale, non possono essere utilizzati ai fini di carriera o concorso e non vengono pubblicati nel certificato.

#### 5.3.1 Test di apprendimento

Il test ha l'obiettivo di misurare il grado di acquisizione delle conoscenze. Il questionario è composto da 20 domande a risposta multipla.

### 5.3.2 Project work

Il PW è un lavoro originale, che può essere realizzato individualmente o in gruppo (massimo 4 persone).

Il PW è elaborato in forma tale da offrire indicazioni utili per la sua implementazione e ricaduta sul sistema. Il PW indica un “modo di lavorare”, in quanto la progettualità è il modo naturale di operare del management. Esso deve, quindi, essere orientato non solo ai contenuti, ma anche al processo decisionale e contenere indicazioni utili per la sua implementabilità, sia rispetto al contesto aziendale e alla direzione strategica, sia rispetto al sistema (esportabilità dell’idea). In particolare, il PW deve anche considerare ed evidenziare i meccanismi e gli strumenti di carattere organizzativo e i fattori che influenzano l’organizzazione stessa quali, a titolo esemplificativo: le resistenze ai cambiamenti, la creatività rispetto ai vincoli di risorse, gli indicatori di processo e di esito, ecc.

Un PW adeguatamente strutturato dovrà pertanto indicare con chiarezza:

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

Esso dovrà inoltre presentare una prospettiva di unitarietà, superando la frammentarietà gestionale di singole strutture organizzative e cogliere piuttosto le interdipendenze tra strutture e sottosistemi. In questo senso il PW deve trattare anche l’impatto che una progettazione d’intervento può avere sugli altri sottosistemi organizzativi.

Nel caso di PW di gruppo sarà necessario valorizzare la diversificazione e la ricchezza di prospettive nell’approcciare il tema. Il lavoro di gruppo deve quindi assumere la logica della leadership condivisa al fine di consentire l’apporto di ciascun componente e valorizzare la ricchezza di prospettive diverse.

Il PW non deve ripresentare progetti già realizzati o in corso di realizzazione dalla propria azienda o struttura di riferimento. Tale ipotesi non è di per sé errata, tuttavia occorre essere consapevoli che la valutazione non avverrà sul merito/valore dell’idea progettuale, sul successo o insuccesso della sua realizzazione, quanto sulla dimostrata capacità individuale di sapere rileggere tutti gli elementi e le problematiche organizzative di quel progetto in chiave manageriale.

Ciascun elaborato viene presentato, discusso e valutato in una commissione composta da:

- direttore di Accademia (presidente);
- direttore generale della DG Welfare;
- uno o più rappresentanti del servizio sociosanitario regionale individuati da Accademia;
- docente di riferimento del corso.

Il progetto viene presentato dal/i candidato/i alla commissione, che lo discute e lo valuta attribuendo un punteggio, pensato come strumento di restituzione della performance individuale.

Il PW è valutato dalla commissione secondo i seguenti tre criteri:

- oggetto: originalità, innovatività, sostenibilità, praticabilità dell'idea rispetto alla propria azienda e al sistema in genere;
- rigore: completezza dell'analisi, metodologia, utilizzo delle fonti e degli strumenti di management, curatela editoriale;
- comunicazione: efficacia e chiarezza espositiva della presentazione, precisione, rispetto dei tempi di esposizione.

La commissione può ritenere che l'elaborato non abbia raggiunto una qualità sufficiente e pertanto non risulti idoneo; in tale caso sarà possibile per il candidato/i ripresentare il progetto in un'altra sessione.

Nei PW di gruppo la valutazione sarà unica, salvo differenze significative tra i componenti del gruppo nella redazione e presentazione; in tale eventualità la commissione agirà valutazioni differenziate.

In caso di PW particolarmente significativo rispetto ai criteri di valutazione, previo parere unanime della commissione, la direzione di Accademia procederà all'assegnazione di una speciale menzione, trasmettendo informazione del progetto all'Assessorato al Welfare, alla DG Welfare e alle Direzioni generali del sistema sociosanitario.

La presentazione avviene in sessione pubblica. Normalmente è in presenza; per ragioni eccezionali, la sessione potrà svolgersi on line.

I lavori in commissione si svolgono come segue:

- il docente di progetto/responsabile didattico-scientifico/ introduce il lavoro;
- il/i candidato/i illustra/no il lavoro avendo a disposizione massimo 10 minuti (nel caso di progetti di gruppo massimo 5 minuti a testa);
- segue eventuale discussione;



- la commissione esprime la propria valutazione finale in forma riservata, generalmente dopo aver ascoltato tutti i progetti;
- i candidati vengono quindi nuovamente convocati e il presidente dichiara la valutazione della commissione e consegna un attestato provvisorio per gli usi consentiti dalla legge.

#### 5.4. Valutazione dei comportamenti

Durante l'intero percorso formativo, saranno oggetto di valutazione gli elementi che afferiscono all'area dei comportamenti. Tale valutazione mira a differenziare e valorizzare i contributi all'interattività della didattica, sulla base delle dimensioni sotto riportate.

	<i>Comportamento</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Punti</i>
<b>Comportamenti rispetto alla formazione</b>	<i>Puntualità e impegno</i>	Il partecipante ha rispettato i tempi, gli orari stabiliti e la programmazione del corso, restituendo nei tempi concordati gli elaborati richiesti	da 1 a 5
	<i>Proattività</i>	Il partecipante ha avuto spirito di iniziativa, è stato propositivo, ha dimostrato attenzione e partecipazione alla discussione e alle attività d'aula	da 1 a 5
<b>Meta-competenze apprenditive</b>	<i>Problem setting e problem solving</i>	Il partecipante ha dimostrato capacità di osservazione ed analisi ed ha formulato domande pertinenti e adeguate al contesto. Il partecipante ha contribuito con interventi, osservazioni, proposte al miglioramento del sistema	da 1 a 5
<b>Totale</b>			Max 15

#### Scala di osservazione dei comportamenti

<b>1</b>	Comportamento passivo
<b>2</b>	Comportamento presente in misura ridotta e in modo non costante
<b>3</b>	Comportamento attivo in modo adeguato nei diversi contesti (lezioni, lavori di gruppo, momenti di condivisione informali)
<b>4</b>	Comportamento attivo in modo più che adeguato nei diversi contesti (lezioni, lavori di gruppo, momenti di condivisione informali)
<b>5</b>	Comportamento attivo in modo eccellente nei diversi contesti (lezioni, lavori di gruppo, momenti di condivisione informali)

La valutazione viene esercitata dal docente di riferimento ed è relativa all'intera durata del corso.

## 5.5. Valutazione della didattica

Il percorso manageriale DIAS Integrativo prevede un sistema di valutazione della didattica tramite l'utilizzo di questionari di *customer satisfaction* per ciascuna lezione. Il questionario è anonimo. Possono essere somministrati questionari per ogni giornata di lezione e per periodi prolungati. Oggetto di valutazione saranno sia la didattica, sia l'organizzazione. La segnalazione di osservazioni e suggerimenti è un prezioso contributo per migliorare in itinere l'erogazione del corso. Si richiede di dedicare attenzione e di agire tutta la scala di valutazione.

## 6. VALORE DEL CERTIFICATO ACQUISITO

Il superamento con esito positivo dell'esame finale consente il conseguimento del 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.

I partecipanti con profilo sanitario riceveranno anche l'attestazione di conseguimento del certificato di formazione manageriale per Dirigente di Struttura Complessa ai sensi del DPR 484/1997.

## 7. REGOLE DI COMPORTAMENTO ATTESO

Il corso di formazione manageriale per direttore di azienda sanitaria è impegnativo. Si tratta di una occasione preziosa nella quale ciascun partecipante è invitato a dedicare tempo a se stesso; un tempo che deve essere esclusivo, concretamente separato dall'attività pressante che caratterizza normalmente il suo ruolo. Ogni giorno ciascun discente potrà avere un'ottima ragione per non frequentare il corso; ogni momento egli sarà tentato di rispondere a questa o quella sollecitazione, spesso urgente e importante. Tuttavia, senza la decisione di prendere del tempo, un giorno la settimana, per dedicarsi solo al proprio apprendimento, i benefici del corso sono molto ridotti.

Tutto ciò richiede regole precise e concrete, finalizzate a sostenere lo sforzo di ciascun partecipante e la creazione di una comunità che apprende, e a garantire un clima organizzativo favorevole alla crescita professionale e manageriale.

Di seguito indichiamo esplicitamente tali regole, che derivano dall'esperienza dei corsi, e che vanno interpretate non come costrizione, ma come consapevole appello alla responsabilità di ciascuno per

vivere una esperienza formativa adeguata:

- durante la lezione è favorito e gradito un comportamento attivo, attraverso la proposta di contributi e domande di chiarimento. Si raccomanda vivamente di proporre interventi e quesiti coerenti con gli argomenti trattati, lasciando domande e contributi di altro genere alla fine della lezione o anche successivamente;
- è richiesto di rispettare scrupolosamente gli orari: di inizio, al rientro dalle pause, di fine e gli altri tempi indicati dal docente e concordati con il referente d'aula. Il ritardo superiore ai 20 minuti (in apertura o nelle riprese di attività) verrà conteggiato come ora di assenza; lo stesso nel caso di uscita anticipata;
- è vietato l'uso del cellulare, che deve essere tenuto spento sia durante le lezioni in presenza che on line. Si chiede anche di non riaccenderlo nelle pause e di verificare eventualmente email e telefonate al termine della giornata di lezione. È infatti importante che tale giornata sia dedicata alla propria formazione e garantito uno spazio riservato al proprio personale percorso di apprendimento. Casi eccezionali possono essere valutati con il docente di riferimento;
- la certificazione della presenza avviene attraverso il foglio firme per le lezioni in aula, su appositi moduli o secondo le modalità indicate per le lezioni a distanza. È responsabilità del corsista registrare la propria presenza; la mancata registrazione è conteggiata comunque sempre come assenza;
- l'uscita prima della fine delle lezioni non è consentita;
- in caso di lezione on line:
  - non ci si può collegare dal proprio luogo di lavoro;
  - la telecamera va sempre tenuta accesa;
  - gli orari, le pause e le modalità di interazione saranno adattati in modo da favorire un'adeguata partecipazione.