

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

PATTO FORMATIVO

ANNO FORMATIVO

2021

INDICE

INDICE 2

1.	INTRODUZIONE	3
2.	I CONTENUTI DEL PATTO FORMATIVO	3
3.	OBIETTIVI FORMATIVI.....	3
4.	AREE E CONTENUTI FORMATIVI	4
5.	ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	5
5.1.	Sessioni plenarie comuni	6
5.2.	Materiale didattico	6
6.	ASSESSMENT INIZIALE E VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI	6
6.1.	Assessment iniziale	6
6.1.1.	Valutazione degli apprendimenti in itinere	7
6.1.2.	Valutazione finale	7
	Test finale	8
	Project work	8
	Valutazione dei comportamenti	9
7.	VALORE DEL CERTIFICATO ACQUISITO	10
8.	VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA	10
9.	REGOLE E NORME DI COMPORTAMENTO ATTESO	10

1. INTRODUZIONE

Il presente documento contiene gli elementi informativi del *Corso di formazione manageriale per direttori di azienda sanitaria (DIAS)*, necessari al corsista dal momento dell'inizio delle lezioni fino al conseguimento dell'attestazione finale del percorso manageriale.

2. I CONTENUTI DEL PATTO FORMATIVO

Il patto formativo presenta i contenuti e gli obiettivi formativi del percorso manageriale per direttori di azienda sanitaria (DIAS) dell'anno formativo 2021.

Contiene le norme relative all'attività didattica (frequenza, modalità d'esame, criteri e strumenti di valutazione); i comportamenti, 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.

3. 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 (come indicati dall'accordo siglato in conferenza Stato regioni), sia lo sviluppo di una sensibilità propria delle direzioni strategiche alla gestione del cambiamento, così come richiesto dalla necessaria evoluzione del sistema socio sanitario.

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, socio sanitarie e sociali, assicurando anche l'integrazione e il raccordo tra le diverse competenze professionali sanitarie, socio sanitarie 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 socio sanitaria 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.

4. AREE E 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 n.484/1997, dall'Accordo Stato Regioni del 16 maggio 2019 e dalla D.g.r. n. XI/3988 del 14 dicembre 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.

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.

Per il dettaglio delle giornate formative si rimanda al programma del corso.

5. ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

Il percorso manageriale DSC ha una durata di almeno 200 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. 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.

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. E' rilevata con apposita registrazione e appello per le sessioni a distanza in modalità sincrona.

Eventuali assenze prima della conclusione delle sessioni formative, secondo il calendario del giorno, vanno comunicate al referente d'aula e ne sarà presa nota nel registro.

A termine di ogni giornata di frequenza viene rilasciato un attestato di presenza.

5.1. Sessioni plenarie comuni

Durante lo svolgimento del percorso formativo sono previste delle sessioni di lavoro comuni denominate plenarie (come sopra indicato). Hanno lo scopo di offrire una maggiore focalizzazione su temi strategici, trasversali e di sistema, rafforzando la comunità dei professionisti. Le “plenarie” potranno coinvolgere più classi dello stesso corso regionale e/o classi di corsi di altre regioni.

5.2. Materiale didattico

Il materiale didattico è a supporto del corsista per lo studio individuale e l’approfondimento dei temi presentati nelle ore di lezione. 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/ed introdurre i contenuti che saranno trattati nella lezione. Verranno rese disponibili prima della lezione o secondo le indicazioni fornite dal docente;
- materiale didattico utilizzato dal docente durante la lezione, che verrà reso disponibile successivamente alla lezione stessa;
- materiale didattico per gli approfondimenti e lo studio individuale. Verrà reso disponibile entro una settimana dalla lezione.

I moduli formativi di FAD asincrona, sono completi del glossario e del materiale didattico (letture, video, glossari etc.).

6. ASSESSMENT INIZIALE E VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI

6.1. Assessment iniziale

All’avvio del corso viene somministrato un

- Questionario di rilevazione dei profili e dei bisogni formativi;
- Test di assessment delle conoscenze in ingresso, che non concorre a fare punteggio ai fini della valutazione finale.

6.1.1. Valutazione degli apprendimenti in itinere

La valutazione in itinere, attraverso test intermedi, è finalizzata a verificare lo status di apprendimento rispetto ai temi trattati e non concorre a fare punteggio ai fini della valutazione finale.

6.1.2. Valutazione finale

I corsi di formazione manageriale DIAS 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.

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 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;
- uno o più rappresentanti del servizio sociosanitario regionale individuati da Accademia;
- responsabile didattico scientifico del corso.

Test finale

Il test finale ha l'obiettivo di misurare l'apprendimento complessivo acquisito durante il percorso. Il questionario è strutturato a risposta multipla, con 20 quesiti.

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.

Punteggio minimo 35, punteggio massimo 45.

I lavori in Commissione si svolgono come segue:

- il responsabile didattico scientifico / un docente tutor di riferimento introduce il lavoro;
- il candidato/gruppo di candidati illustra il lavoro;
- la commissione esprime la sua valutazione finale.

Le sessioni di discussione sono pubbliche.

Valutazione dei comportamenti

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

Tabella 1 - Griglia valutazione dei comportamenti

	<i>Comportamento</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Punti</i>
Comportamenti rispetto alla formazione	<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, dimostra attenzione e partecipazione alla discussione e alle attività d'aula	da 1 a 5
Meta-competenze apprenditive	<i>Problem setting e problem solving</i>	Il partecipante ha dimostrato capacità di osservazione ed analisi ed ha formulato domande pertinenti ed adeguate al contesto. Il partecipante ha contribuito con interventi, osservazioni, proposte al miglioramento del sistema	da 1 a 5
Totale punteggio			Max 15

Tabella 2 - Scala di osservazione dei comportamenti
per l'attribuzione del punteggio di cui alla Tabella 1

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

7. VALORE DEL CERTIFICATO ACQUISITO

Il superamento con esito positivo dell'esame finale comporta il rilascio ai partecipanti, in copia unica, del certificato di formazione manageriale ai sensi della normativa vigente.

Il certificato verrà conferito con Decreto del Direttore Generale della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia.

La partecipazione con esito positivo al percorso formativo concorrerà, per i partecipanti con profilo sanitario, all'assolvimento del debito formativo annuale.

8. VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA

I percorsi manageriali DIAS prevedono un sistema di valutazione della didattica tramite l'utilizzo di un questionario di *customer satisfaction* per ciascuna lezione (anonimo). La segnalazione di osservazioni e suggerimenti è un prezioso contributo per migliorare in itinere l'erogazione del corso.

9. REGOLE E NORME DI COMPORTAMENTO ATTESO

Di seguito indichiamo alcune norme di comportamento atteso, finalizzate alla creazione di un clima organizzativo favorevole all'apprendimento e alla crescita professionale e manageriale. La creazione

di una comunità che apprende ha necessità di condividere alcune regole, che rendiamo esplicite per assicurare la qualità dell'esperienza formativa:

- Durante la lezione è gradito un comportamento attivo, attraverso la proposta di contributi, domande di chiarimento. Si raccomanda vivamente di proporre interventi e domande coerenti con i contenuti della materia trattati, lasciando domande ed interventi di altro genere alla fine della lezione stessa o anche successivamente alla lezione;
- al fine di garantire il corretto svolgimento delle lezioni, è richiesto di rispettare gli orari: di inizio, al rientro dalle pause, o altri tempi indicati dal docente e concordati con il referente d'aula. È vietato l'uso del cellulare (salvo casi particolari);
- 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 come assenza;
- l'uscita prima della fine delle lezioni è consentita solo in casi eccezionali e preavvisando dell'orario di uscita al referente che ne prenderà nota;
- un'assenza prolungata, o continue uscite anticipate durante il normale svolgimento delle lezioni saranno annotate dal referente e, nel caso in cui tale comportamento si ripeta, saranno tolte delle ore dalla presenza effettiva.