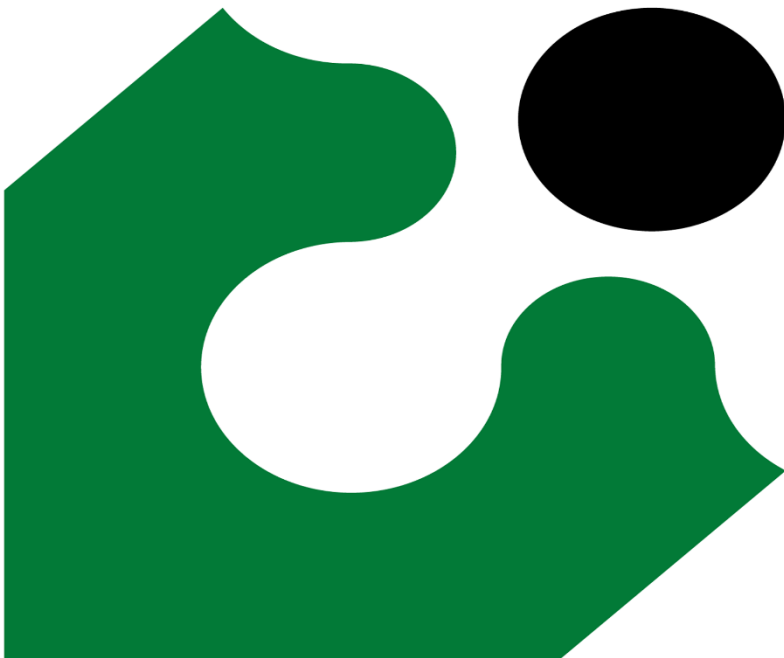


**Sviluppo delle competenze  
tecniche-professionali digitali e manageriali  
del personale del sistema sanitario  
(PNRR M6 C2 - 2.2 c)**

230216AFS

CUP B44D23001410006

**Programma esecutivo**



## Premessa

Il programma segue le previsioni Agenas e secondo quanto descritto dal Progetto attuativo approvato dalla Direzione generale Welfare della Giunta regionale della Lombardia (decreto Direzione generale Welfare 3731 del 6 marzo 2024).

## Caratteristiche generali

Per la natura di investimento per una nuova classe dirigente sociosanitaria, l'organizzazione, la progettazione e la struttura del corso hanno elementi speciali che sono esplicitati di seguito.

### Criteri di governance

- forte coordinamento di Polis – Accademia di formazione per il servizio sociosanitario lombardo (da ora “Accademia”);
- coinvolgimento degli atenei lombardi, cui vengono assegnate classi di 25-30 discenti e che per ciascuna classe indica un coordinatore di classe;
- assessment iniziale e finale, volto ad assicurare la verifica del raggiungimento degli obiettivi formativi e a rendere i partecipanti consapevoli dell'acquisizione delle capacità e competenze.

### Criteri per la declinazione del programma

- forte impronta operativa e di orientamento all'innovazione; vuole stimolare l'interazione e la capacità di affrontare e risolvere problemi complessi e accrescere la capacità di gestione del cambiamento nella nuova geografia dei servizi sanitari (logiche e strumenti di presa in carico, service redesign, operation management, logiche e strumenti di transitional care, prioritizzazione nella assegnazione capacità produttiva/selezione dei pazienti, digitalizzazione come leva strategica di innovazione, change management, gestione del cambiamento, leadership);
- realismo: i partecipanti vengono introdotti alle situazioni reali, comprese quelle meno efficaci. Non si tratta solo di indicare come “deve essere realizzata la nuova configurazione”, ma anche come “effettivamente si sta implementando”;
- leadership e comunicazione: si punta su consapevolezza e sviluppo delle proprie capacità relazionali, comunicative, realizzative, di indirizzo, di costruzione di reti;

- preferenza (quindi) per l'adozione di modalità laboratoriali sul campo volte a consolidare le capacità per la gestione del cambiamento. I partecipanti vengono guidati a valutare e agire un contesto reale, possibilmente diverso dal proprio;
- forte coinvolgimento delle direzioni generali di azienda/agenzia (per dettaglio del programma, supporto nelle attività laboratoriali, formazione dei docenti e valutazione);
- insistenza sulle specificità e caratteristiche del modello lombardo.

### Target e composizione classi

Le classi sono indicativamente di 25-30 partecipanti.

Sono miste:

- per provenienza geografica: confronto con altri contesti, aiuto a franchezza di analisi;
- per profilo professionale: confronto tra prospettive disciplinari;
- per età;
- per genere.

### Struttura generale

- *156 ore (19,5 giornate) in presenza;*
  - o 24 ore erogate da Accademia all'avvio, a metà e al termine dei corsi con il coinvolgimento di più classi (cd. plenarie) (3 giornate);
  - o 128 ore (16 giornate) erogate dagli atenei, di cui almeno 24 ore (3 giornate) erogate tramite attività di laboratorio;
  - o 4 ore di presentazione dei progetti.
- *44 ore (5,5 giornate) non in presenza:*
  - o 34 ore (5 giornate), formazione a distanza (FAD) sincrona/asincrona;
  - o 10 ore Project work, elaborato individualmente o in gruppo.

Le attività formative plenarie sono erogate direttamente da Accademia all'avvio, a metà e al termine dei corsi. Accademia cura anche la predisposizione delle lezioni asincrone. Ulteriori attività formative erogate da Accademia potranno essere registrate e conservate al fine di prevedere meccanismi e metodi volti ad assicurare il target minimo assegnato.

Per ogni tipologia di FAD sono previsti strumenti idonei per il coinvolgimento e la partecipazione dei discenti nonché per il controllo delle presenze.

Le restanti 128 ore sono erogate dagli atenei.

Le giornate di formazione sono di norma di 8 ore.

La frequenza è obbligatoria per l'80% delle ore, sono escluse le 10 previste per l'elaborazione del project work). La partecipazione in presenza alla valutazione finale (4 ore) è obbligatoria.

### **Esempio di scansione di realizzazione**

Si propone un esempio scansione dello sviluppo del percorso ipotizzando 5 classi da 30 persone

1. Plenaria iniziale (1 giornata - 150 persone):
  - a. test iniziale,
  - b. illustrazione metodo di lavoro,
  - c. trattazione di alcune tematiche di politica sanitaria
2. Lavoro in classe (6 giornate - 5 classi da 25):
  - a. Lezioni frontali
  - b. Laboratorio
3. Fad (individuale, 2 giornate)
4. Plenaria intermedia (1 giornata – 150 persone)
  - a. tematiche
5. Lavoro in classe (7 giornate - 5 classi da 25):
  - a. Lezioni frontali
  - b. Laboratorio
6. Fad (individuale, 3 giornate)
7. Plenaria finale (1 giornata – 150 persone)
  - a. tematiche
8. Lavoro in classe (6 giornate - 5 classi da 25):

- a. Lezioni frontali
  - b. Laboratorio
9. Lavoro progetto (individuale, 1,5 giornate)
10. Discussione progetto (2 giornate - 30 progetti di gruppo; ciascuno segue la mezza giornata nella quale viene presentato anche il suo progetto).

## Programma esecutivo

Area Tematica	Obiettivo Formativo	Modulo   Unità Didattica Elementare	Argomento	Ore Argomento	Ore Modulo	Attività	Metodologia	Modalità
<b>1. Quadro istituzionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidare e sistematizzare le competenze con particolare riferimento alla sanità pubblica, all'organizzazione e alla gestione dei servizi delle aziende sanitarie</li> </ul>	1.1 Le entità giuridiche ed economiche del sistema sanitario nazionale	1.1 .1 Assetti istituzionali e dati SSN e SSRL	4	<b>28</b>	Base	FAD	Remoto (4 ore)
		1.2 Il livello nazionale, regionale ed aziendale su funzioni di regolazione, committenza, produzione, erogazione e controllo	1.2 .1 Regolazione, committenza, produzione, erogazione e controllo. Modelli e pratiche	4		Base	Frontale Esercitazione	Presenza
		1.3 Il PNRR e la Riforma "Modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale"	1.3 .1 Il PNRR e la riforma "Modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale". La Lombardia nel quadro nazionale ed europeo	16		Base Core Avanzato Laboratorio Project Work	Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo	Presenza Remoto
		1.4 CCNNLL		4		Base	Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo	Presenza

		1.5 Contrattualistica personale convenzionato (accordi regionali/aziendali MMG-PLS e specialisti)	1.4 .1 e 1.5 .1 La contrattualistica e le altre grandi questioni del SSN: definizioni, stato dell'arte, pratiche, scenari							
<b>2. Comunicazione Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare ed analizzare il ruolo della comunicazione in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere gli strumenti di comunicazione/informazione inseriti nei piani di comunicazione delle strutture sanitarie</li> <li>○ Saper utilizzare gli strumenti di informazione/comunicazione</li> <li>○ Consolidare le conoscenze relative ai diversi stili di leadership.</li> <li>○ Conoscere le associazioni di cittadini e di pazienti attive all'interno del territorio nazionale</li> <li>○ Consolidare modalità di coinvolgimento della comunità e delle associazioni di cittadini e di pazienti nelle scelte istituzionali e gestionali</li> </ul>	<p>2.1 Comunicazione</p> <p>2.2 Leadership: stili gestionali e relazionali</p> <p>2.3 Coinvolgimento dei cittadini e dei pazienti e loro associazioni</p>	<p>2.1 .1 La comunicazione come esperienza complessiva del professionista</p> <p>2.2 .1 Creare e gestire consenso nelle organizzazioni: contesti, relazione, gestione, leadership</p> <p>2.3 .1 Conoscere, coinvolgere e gestire cittadini, pazienti e stakeholders</p>	6	8	8	<b>22</b>	<p>Base Avanzato</p> <p>Base Core Avanzato</p> <p>Core Avanzato</p>	<p>Frontale Esercitazione</p> <p>FAD Frontale Lavoro di gruppo</p> <p>Frontale Lavoro di gruppo</p>	<p>Presenza</p> <p>Remoto (2 ore) Presenza</p> <p>Presenza</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzare modalità di coinvolgimento della comunità e delle associazioni di cittadini/pazienti</li> </ul>							
<b>3. Management (Ambiti e strumenti)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidare la conoscenza dei principali modelli organizzativi delle aziende di servizi sanitari</li> <li>Consolidare la conoscenza e l'applicazione delle modalità di analisi dei fabbisogni di salute</li> <li>Consolidare la conoscenza del meccanismo di finanziamento delle aziende di servizi sanitari</li> <li>Consolidare la conoscenza sulle modalità di programmazione e sviluppo del processo di acquisti di beni e servizi</li> </ul>	<p>3.1 Modelli organizzativi</p> <p>3.2 Analisi dei fabbisogni di salute</p> <p>3.3 Il meccanismo di finanziamento delle aziende di servizi sanitari</p> <p>3.4 I processi di acquisto dei servizi sanitari</p> <p>3.5 I processi di acquisto dei beni strumentali</p>	<p>3.1 .1 Strategie di programmazione e monitoraggio</p> <p>3.1 .1 e 3.2.1 La domanda: fabbisogni, stratificazioni, presa in carico. Modelli, diagnosi, progettazione</p> <p>3.3 .1, 3.4.1 e 3.5.1 L'offerta: finanziamento, acquisto, servizi. Modelli, diagnosi, progettazione</p>	<p>4</p> <p>24</p> <p>24</p>	<b>52</b>	<p>Base</p> <p>Core Avanzato Laboratorio Project Work</p> <p>Core Avanzato Laboratorio</p>	<p>FAD</p> <p>Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo</p> <p>Frontale FAD Esercitazione Lavoro di gruppo</p>	<p>Remoto (4 ore)</p> <p>Presenza Remoto (8 ore) Remoto</p> <p>Presenza Remoto (8 ore) Remoto</p>
<b>4. Reti e processi organizzativi per</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidare la conoscenza delle funzioni della COT</li> <li>Realizzare un progetto di COT</li> <li>Consolidare la conoscenza delle reti integrate per la</li> </ul>	<p>4.1 Le funzioni della COT</p> <p>4.2 Le reti integrate per la continuità assistenziale</p>	<p>4.1 .1 I processi organizzativi per la progettazione dei servizi di salute</p>	<p>8</p>		<p>Core Avanzato Laboratorio</p>	<p>Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo</p>	<p>Presenza Remoto</p>



<p><b>l'erogazione dei servizi di salute</b></p>	<p>continuità assistenziale ospedale-territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza per la gestione delle reti integrate per la gestione delle cronicità, disabilità e non autosufficienza</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle attività e dell'organizzazione dell'assistenza delle strutture intermedie</li> </ul>	<p>ospedale-territorio</p> <p>4.3 Le reti integrate per la gestione delle cronicità, disabilità e non autosufficienza</p> <p>4.4 L'organizzazione dell'assistenza in strutture intermedie</p>	<p>4.2 .1 e 4.3.1 Le reti integrate. Modelli e pratiche</p> <p>4.4 .1 Logiche e strumenti di transitional care e prioritizzazione della capacità produttiva</p>	<p>8</p> <p>8</p>	<p><b>24</b></p>	<p>Project Work</p> <p>Core Avanzato Laboratorio Project Work</p> <p>Core Avanzato Laboratorio Project Work</p>	<p>Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo</p> <p>Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo</p>	<p>Presenza Remoto</p> <p>Presenza Remoto</p>
<p><b>5. Valutazione delle performance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoscere le linee guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale</li> <li>○ Saper utilizzare gli strumenti normativi in tema di redazione del piano della performance</li> <li>○ Consolidare la conoscenza della definizione e degli obiettivi della statistica</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle fonti dei dati</li> </ul>	<p>5.1 Il ciclo della performance ed il sistema di misurazione</p> <p>5.2 Gli approcci e gli strumenti di misurazione per la performance organizzativa nelle aziende sanitarie</p> <p>5.3 Gli approcci e gli strumenti di</p>	<p>5.1 .1, 5.2.1 e 5.3.1 Performance: approcci, strumenti, modelli e pratiche</p> <p>5.4 Dati, statistica per le risposte ai bisogni</p>	<p>8</p> <p>8</p>	<p><b>16</b></p>	<p>Base</p> <p>Base</p>	<p>Frontale FAD Esercitazione Lavoro di gruppo</p> <p>Frontale FAD Esercitazione</p>	<p>Remoto (2 ore) Presenza</p> <p>Remoto (2 ore) Presenza</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza dei flussi informativi aziendali</li> <li>○ Conoscere le nozioni di base dell'applicazione della statistica in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere le basi dell'inferenza statistica</li> <li>○ Conoscere le modalità di campionamento statistico utilizzate in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere le modalità di produzione delle informazioni statistiche</li> <li>○ Conoscere il sistema degli indicatori</li> </ul>	<p>misurazione per la performance individuale nelle aziende sanitarie</p> <p>5.4 Elementi di statistica applicata alla gestione dei dati aziendali</p>					Lavoro di gruppo	
<b>6. Innovazione tecnologica e digitalizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza relativa all'HTA</li> <li>○ Consolidare la conoscenza relativa al panorama normativo comunitario e nazionale in materia di Sanità Digitale</li> <li>○ Conoscere il Piano nazionale di azione sulla Sanità Digitale</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle applicazioni di telemedicina in ambito territoriale</li> <li>○ Conoscere la normativa di riferimento per la sicurezza dei dati</li> </ul>	<p>6.1 L'Health Technology Assessment (HTA)</p> <p>6.2 Sanità Digitale e applicazioni di telemedicina</p> <p>6.3 Sicurezza e accessibilità dei dati</p> <p>6.4 Il cambio di paradigma: da sistemi informativi ai big data</p>	<p>6.1 .1 e 6.3.1 Sistemi informativi e sanità digitale: sicurezza e accessibilità</p> <p>6.2 .1 Sanità digitale e telemedicina: modelli e pratiche</p> <p>6.4.1 Rivoluzione digitale e AI</p>	4	28	<p>Base</p> <p>Core Avanzato Laboratorio Project Work</p>	<p>Frontale FAD</p> <p>Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo</p>	<p>Remoto (2 ore)</p> <p>Presenza Remoto</p> <p>Presenza</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza delle modalità di accesso e di accessibilità ai dati</li> <li>○ Conoscere i sistemi informativi in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere i big data in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere le modalità di gestione dei big data</li> </ul>			8		Avanzato Laboratorio Project Work	Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo	Remoto
<p><b>7. Etica - Trasparenza – prevenzione della corruzione - Privacy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Descrivere le modalità di trattamento dei dati personali con il consenso informato</li> <li>○ Consolidare la conoscenza dei principi base dell'etica</li> <li>○ Consolidare la conoscenza della responsabilità sociale in ambito sanitario</li> <li>○ Rafforzare la responsabilità sociale</li> <li>○ Conoscere i piani di trasparenza e prevenzione della Corruzione</li> <li>○ Rafforzare la conoscenza della normativa relativa alla tutela della privacy e al trattamento dei dati sanitari nel settore sanitario</li> <li>○ Rafforzare la conoscenza delle modalità di trattamento</li> </ul>	7.1 Etica, responsabilità sociale, trasparenza e prevenzione della corruzione	7.1 .1 Il cambio di paradigma: etiche, e responsabilità dalla stratificazione epidemiologica alla prevenzione della corruzione	8	16	Core Avanzato	Frontale FAD Esercitazione Lavoro di gruppo	Presenza Remoto (2 ore)
		7.2 Consenso informato, tutela della privacy e trattamento dei dati nel settore sanitario		7.2 .1 e 7.3.1 Raccolta, analisi e trattamento dei dati sensibili (e privacy) nel settore sanitario		8	Core Avanzato	Frontale Esercitazione Lavoro di gruppo

	dei dati sensibili in sanità digitale							
--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

## Tipologie di “attività”

Nella colonna “Attività” si distinguono in particolare le seguenti tipologie:

### 1. Base

Questa attività comporta la medesima erogazione per tutta la classe/edizione, trasversalmente sui target. Sono gli elementi fondanti la formazione minima delle competenze di contesto.

### 2. Core

Anche questa attività comporta la medesima erogazione per tutta la classe/edizione trasversalmente sui target. focalizzata sulla formazione delle competenze relative a: nuova geografia dei servizi sanitari, logiche e strumenti di presa in carico, service redesign, operation management, logiche e strumenti di transitional care, prioritizzazione nella assegnazione capacità produttiva/selezione dei pazienti, digitalizzazione come leva strategica di innovazione, change management, gestione del cambiamento, leadership. In base ai risultati dell'*assessment* iniziale dei partecipanti e alla composizione della classe/edizione le attività core dettagliano e incrociano l'argomento con i seguenti contenuti:

- Logiche e strumenti della PIC
- Logiche e strumenti di *transitional care* e prioritizzazione della capacità produttiva
- Service redesign
- Finalità strategiche delle innovazioni di servizio
- Operation management
- Gestire e creare consenso in organizzazioni prive di gerarchia
- Il disegno e la gestione del processo di cambiamento

- Esercizi dei ruoli di leadership

### 3. Avanzato

Questa attività, più complessa, è auspicabile che avvenga se le condizioni organizzative e di classe lo consentono.

Nell'ambito della classe/edizione l'approfondimento dei contenuti si differenzia e si approfondisce in base al target di riferimento e ai risultati dell'*assessment iniziale* dei partecipanti.

Target di riferimento presenti in classe:

Generalista	Clinici (territoriali e ospedalieri)	Professionisti sanitari
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione e controllo</li> <li>• Digital transformarion</li> <li>• Management dei servizi a rete diffusa</li> <li>• Stakeholder management e agenda setting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruzione dei PDTA</li> <li>• Costruzione della filiera servizi</li> <li>• Organizzazione della filiera di responsabilità</li> <li>• Ricerca/clinica/innov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa vuole dire dirigere una COT?</li> <li>• Operation Management</li> <li>• Management dei dati</li> <li>• Management dei pazienti</li> </ul>

### 4. Laboratori

Ogni laboratorio di classe, coordinato dal docente coordinatore della classe, deve avere le seguenti caratteristiche:

scelta – insieme alla direzione strategica locale – di un contesto (se del caso anche più contesti) reale, possibilmente diverso da quello dove i partecipanti esercitano;

- una tutorship dedicata, in grado di seguire ciascuno e i gruppi che si vengono a creare. Il tutor partecipa alla valutazione insieme al coordinatore;
- una direzione strategica di riferimento: possibilmente quella del contesto che si studia;
- un *assessment* del contesto: la diagnosi capace di indicare puntualmente agenda problemi e obiettivi riprogettazione; l'*assessment* è auspicabile che venga presentato;

- una *pars costruens* (progettazione), coerente alle risorse disponibili, con chiarezza di obiettivi e tempi di realizzazione;
- una valutazione finale, condivisa con la direzione strategica di riferimento.

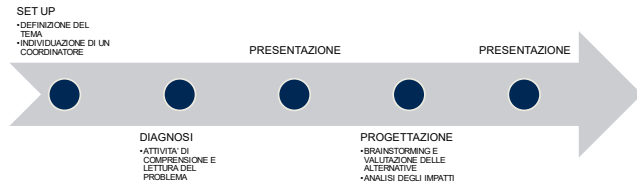
La classe viene divisa in gruppi di 5-6 componenti possibilmente eterogenei per profilo professionale. Ogni gruppo lavora su uno dei seguenti aspetti (indicati a titolo esemplificativo):

- presa in carico della cronicità
- cure di transizione
- Ospedale di Comunità
- Casa della Comunità
- digitalizzazione dell'assistenza di prossimità
- riorganizzare l'allocazione degli slot di ADI
- ripensare l'algoritmo CUP
- priorità nell'accesso ai servizi dipartimento salute mentale
- criteri dei pazienti dimessi da inviare in riabilitazione
- ...

#### *Principi metodologici nel laboratorio*

- Il lavoro di assessment e di riprogettazione deve riguardare un caso reale
- Il lavoro deve avere un profondo ancoraggio quantitativo, sia rispetto al numero e al mix di pazienti seguiti, all'intensità assistenziale (frequenza e durata delle prestazioni), coerente alle risorse produttive disponibili (personale, budget per convenzioni, spazi, ecc.)
- La riprogettazione avviene nell'ipotesi isorisorse
- I tutor mettono a disposizione semplici strumenti analitici utili per l'*assessment* e la riprogettazione fondata su solidi elementi quantitativi, sia per la parte «pazienti» (logica di stratificazione e di epidemiologia), sia per la parte «risorse» (logica di *operation management*) in modo che i partecipanti si familiarizzino con i medesimi
- I gruppi di lavoro devono ricercare i dati *real life* del contesto studiato nei servizi aziendali (controllo di gestione, ufficio flussi, ufficio personale, ecc.)

#### *Le diverse fasi del laboratorio*



*Le attività di diagnosi nei laboratori*

Il lavoro viene organizzato in 3 momenti che sono preceduti/seguiti da attività ulteriori.

N° momento	Obiettivi	Metodi	Risultati attesi	Ruolo del tutor
1	Delineare i confini del problema	Incontro di brainstorming preparato dal coordinatore	Elenco della documentazione che deve essere chiesta ai colleghi Elenco dei soggetti da intervistare e bozza della traccia di interviste	Presenza alla riunione del gruppo di lavoro e supporto nella ripartizione del lavoro individuale
Lavoro individuale dei partecipanti				Supporto nell'accesso ai dati e alle persone
2	Analisi dei dati raccolti	Utilizzo di PPT, fogli xls, diagrammi di flusso e strumenti analisi lean	Presentazione delle evidenze del caso studiato (mix e volumi, modelli di servizio, modelli professionali, customer experience e clima aziendale) Definizione di cosa deve essere approfondito	Presenza alla riunione del gruppo di lavoro e suggerimenti sulla lettura dei dati raccolti
Lavoro individuale/piccolo gruppo dei partecipanti per approfondire i temi in sospeso				Support nel coinvolgimento dei committenti interni
3	Condivisione diagnosi con committenti interni	Incontro di discussione e confronto Attivazione del processo di change management	Una ppt che sintetizza la diagnosi del problema convalidata che può essere portata in plenaria	Presenza alla riunione del gruppo di lavoro e mediatore tra partecipanti e committenti interni



### *Le attività di progettazione nei laboratori*

Il lavoro viene organizzato in 4 momenti che sono preceduti/seguiti da attività ulteriori.

N° momento	Obiettivi	Metodi	Risultati attesi	Ruolo del tutor
1	Generazione delle alternative	A seconda delle competenze del tutor, brainstorming o workshop di co design o metodi alternativi	Un elenco di possibili pacchetti di attività che possono rispondere alle criticità evidenziate Ripartizione tra i partecipanti per il lavoro individuale di approfondimento	Presenza alla riunione del gruppo di lavoro e moderatore/animatore della discussione
Approfondimento individuale/piccolo gruppo evidenziando pro e contro di ogni ipotesi				nessuno
2	Sviluppo del modello to be	Strumenti di prioritizzazione della rilevanza	Condivisione della vision e identificazione degli elementi da riprogettare	Presenza alla riunione del gruppo di lavoro e moderatore/animatore della discussione
Approfondimento individuale/piccolo gruppo per lo sviluppo della progettualità				nessuno
3	Consolidamento del modello to be	Alcuni dei tools di management presentati nel corso	Una ppt che sintetizza la soluzione proposta con pro e contro dettagliati	Presenza alla riunione del gruppo di lavoro e moderatore/animatore della discussione
4	Condivisione committenti interni	Incontro di discussione e confronto	La proposta di progettazione che va in plenaria	Presenza alla riunione del gruppo di lavoro

### **Project work**

Analogamente a quanto realizzato nei corsi manageriali, i partecipanti sono chiamati a elaborare un progetto. In questo caso, tuttavia, l'attività di laboratorio e di lezione sul campo, porta a valorizzare questa esperienza nella elaborazione del progetto, che può coincidere con i risultati proprio dei laboratori.

I progetti sono individuati e valutati in collaborazione con le direzioni strategiche del contesto studiato o di riferimento della classe.

I progetti sono presentati alla classe e a una commissione composta dai coordinatori del progetto, in Accademia.

## Assesment iniziale e finale

Il percorso ha una forte impronta operativa e di orientamento all'innovazione; vuole stimolare l'interazione e la capacità di affrontare e risolvere problemi complessi e accrescere la capacità di gestione del cambiamento.

Obiettivo della valutazione è identificare il livello iniziale di conoscenza e competenze pratiche dei partecipanti per personalizzare l'esperienza di apprendimento nonché i livelli di conoscenze e competenze raggiunti alla conclusione del percorso.

### Valutazione iniziale:

- Test iniziale: 15 domande a risposta multipla per valutare le conoscenze in materia.
- Prova pratica: esercizio di scenario nel quale i partecipanti devono:
  - o Identificano i dati necessari alla risoluzione del problema;
  - o Definiscono le fasi di attività per l'implementazione della soluzione;
  - o Stabiliscono le dimensioni critiche da valutare per garantire l'efficacia dell'azione.

### Valutazione finale:

- Interazione durante il Corso (15%): valutazione dell'engagement e della partecipazione attiva del partecipante da parte del coordinatore di classe
- Test finale (15%): 15 domande a risposta multipla per misurare l'assimilazione dei contenuti del corso
- Project Work/Laboratorio (50%): Valutazione approfondita del progetto pratico da parte del tutor, focalizzata su innovazione, applicazione delle conoscenze e risultati
- Valutazione strategica (20%): feedback dalla direzione strategica dell'Azienda/Agenzia, basato sull'impatto e l'applicabilità del project work/laboratorio alle esigenze aziendali

## Appendice: schema di integrazione per i direttori generali

La microprogettazione viene affiancata dalle indicazioni acquisite dai direttori generali delle aziende e agenzie del ssn, che dettagliano nell'ultima colonna di questa tabella i contenuti sostanziali della specificità del modello lombardo.

Area Tematica	Obiettivo Formativo	Modulo   Unità Didattica Elementare	Argomento	Temi esecutivi per la formazione nel contesto lombardo
<p><b>1. Quadro istituzionale</b></p>	<p>1.1 Consolidare e sistematizzare competenze con particolare riferimento alla sanità pubblica, all'organizzazione e alla gestione dei servizi delle aziende sanitarie</p>	<p>1.1 Le entità giuridiche ed economiche del sistema sanitario nazionale</p> <p>1.2 Il livello nazionale, regionale ed aziendale su funzioni di regolazione, committenza, produzione, erogazione e controllo</p> <p>1.3. Il PNRR e la Riforma "Modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale"</p> <p>1.4. CCNLL</p> <p>1.5. Contrattualistica personale convenzionato (accordi</p>	<p>1.1 .1 Assetti istituzionali e dati SSN</p> <p>1.2 .1 Regolazione, committenza, produzione, erogazione e controllo. Modelli e pratiche</p> <p>1.3 .1 Il PNRR e la riforma "Modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale". La Lombardia nel quadro nazionale ed europeo</p> <p>1.4 .1 e 1.5 .1 La contrattualistica e le altre grandi questioni del SSN:</p>	<p>1.1.1</p> <p>1.2.1</p> <p>1.3.1</p> <p>1.4.1 e 1.5.1</p>

		regionali/aziendali MMG-PLS e specialisti)	definizioni, stato dell'arte, pratiche, scenari	
<p><b>2.</b> <b>Comunicazione</b> <b>Leadership</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare ed analizzare il ruolo della comunicazione in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere gli strumenti di comunicazione/informazione inseriti nei piani di comunicazione delle strutture sanitarie</li> <li>○ Saper utilizzare gli strumenti di informazione/comunicazione</li> <li>○ Consolidare le conoscenze relative ai diversi stili di leadership.</li> <li>○ Conoscere le associazioni di cittadini e di pazienti attive all'interno del territorio nazionale</li> <li>○ Consolidare modalità di coinvolgimento della comunità e delle associazioni di cittadini e di pazienti nelle scelte istituzionali e gestionali</li> <li>○ Utilizzare modalità di coinvolgimento della comunità e delle associazioni di cittadini/pazienti</li> </ul>	<p>2.1. Comunicazione</p> <p>2.2. Leadership: stili gestionali e relazionali</p> <p>2.3. Coinvolgimento dei cittadini e dei pazienti e loro associazioni</p>	<p>2.1 La comunicazione come esperienza complessiva del professionista</p> <p>2.2 Creare e gestire consenso nelle organizzazioni: contesti, relazione, gestione, leadership</p> <p>2.3 Conoscere, coinvolgere e gestire cittadini, pazienti e stakeholders</p>	<p>2.1.1</p> <p>2.2.1</p> <p>2.3.1</p>

<p><b>3. Management (Ambiti e strumenti)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza dei principali modelli organizzativi delle aziende di servizi sanitari</li> <li>○ Consolidare la conoscenza e l'applicazione delle modalità di analisi dei fabbisogni di salute</li> <li>○ Consolidare la conoscenza del meccanismo di finanziamento delle aziende di servizi sanitari</li> <li>○ Consolidare la conoscenza sulle modalità di programmazione e sviluppo del processo di acquisti di beni e servizi</li> </ul>	<p>3.1 Modelli organizzativi 3.2 Analisi dei fabbisogni di salute 3.3 Il meccanismo di finanziamento delle aziende di servizi sanitari 3.4 I processi di acquisto dei servizi sanitari 3.5 I processi di acquisto dei beni strumentali</p>	<p>3.1 .Strategie di programmazione e monitoraggio  3.2 e 3.2. La domanda: fabbisogni, stratificazioni, presa in carico. Modelli, diagnosi, progettazione  3.3 , 3.4. e 3.5. L'offerta: finanziamento, acquisto, servizi. Modelli, diagnosi, progettazione</p>	<p>3.1.1  3.1.2.e 3.2.1  3.3.1, 3.4.1 e 3.5.1</p>
<p><b>4. Reti e processi organizzativi per l'erogazione dei servizi di salute</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza delle funzioni della COT</li> <li>○ Realizzare un progetto di COT</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle reti integrate per la continuità assistenziale ospedale-territorio</li> <li>○ Consolidare la conoscenza per la gestione delle reti integrate per la gestione delle cronicità, disabilità e non autosufficienza</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle attività e dell'organizzazione</li> </ul>	<p>4.1 Le funzioni della COT 4.2 Le reti integrate per la continuità assistenziale ospedale-territorio 4.3 Le reti integrate per la gestione delle cronicità, disabilità e non autosufficienza 4.4 L'organizzazione dell'assistenza in strutture intermedie</p>	<p>4.1 I processi organizzativi per la progettazione dei servizi di salute  4.2 e 4.3 Le reti integrate. Modelli e pratiche  4.4 Logiche e strumenti di transitional care e prioritizzazione della capacità produttiva</p>	<p>4.1.1  4.2. e 4.3.  4.4.</p>

	dell'assistenza delle strutture intermedie			
<b>5. Valutazione delle performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoscere le linee guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale</li> <li>○ Saper utilizzare gli strumenti normativi in tema di redazione del piano della performance</li> <li>○ Consolidare la conoscenza della definizione e degli obiettivi della statistica</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle fonti dei dati</li> <li>○ Consolidare la conoscenza dei flussi informativi aziendali</li> <li>○ Conoscere le nozioni di base dell'applicazione della statistica in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere le basi dell'inferenza statistica</li> <li>○ Conoscere le modalità di campionamento statistico utilizzate in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere le modalità di produzione delle informazioni statistiche</li> <li>○ Conoscere il sistema degli indicatori</li> </ul>	<p>5.1. Il ciclo della performance ed il sistema di misurazione</p> <p>5.2. Gli approcci e gli strumenti di misurazione per la performance organizzativa nelle aziende sanitarie</p> <p>5.3. Gli approcci e gli strumenti di misurazione per la performance individuale nelle aziende sanitarie</p> <p>5.4. Elementi di statistica applicata alla gestione dei dati aziendali</p>	<p>5.1 .1, 5.2.1 e 5.3.1</p> <p>Performance: approcci, strumenti, modelli e pratiche</p> <p>5.4 Dati, statistica per le risposte ai bisogni</p>	<p>5.1.1, 5.2.1 e 5.3.1</p> <p>5.4</p>

<p><b>6. Innovazione tecnologica e digitalizzazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza relativa all'HTA</li> <li>○ Consolidare la conoscenza relativa al panorama normativo comunitario e nazionale in materia di Sanità Digitale</li> <li>○ Conoscere il Piano nazionale di azione sulla Sanità Digitale</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle applicazioni di telemedicina in ambito territoriale</li> <li>○ Conoscere la normativa di riferimento per la sicurezza dei dati</li> <li>○ Consolidare la conoscenza delle modalità di accesso e di accessibilità ai dati</li> <li>○ Conoscere i sistemi informativi in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere i big data in ambito sanitario</li> <li>○ Conoscere le modalità di gestione dei big data</li> </ul>	<p>6.1 L'Health Technology Assessment (HTA)</p> <p>6.2 Sanità Digitale e applicazioni di telemedicina</p> <p>6.3 Sicurezza e accessibilità dei dati</p> <p>6.4 Il cambio di paradigma: da sistemi informativi ai big data</p>	<p>6.1 .1 Sistemi informativi e sanità digitale: sicurezza e accessibilità</p> <p>6.2 .1 Sanità digitale e telemedicina: modelli e pratiche</p> <p>6.3 1. Rivoluzione digitale e AI</p>	<p>6.1.</p> <p>6.2</p> <p>6.3</p>
<p><b>7. Etica - Trasparenza – prevenzione della</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Descrivere le modalità di trattamento dei dati personali con il consenso informato</li> <li>○ Consolidare la conoscenza dei principi base dell'etica</li> </ul>	<p>7.1 Etica, responsabilità sociale, trasparenza e prevenzione della corruzione</p>	<p>7.1 .1 Il cambio di paradigma: etiche, e responsabilità dalla stratificazione epidemiologica alla</p>	<p>7.1.1</p>

<p><b>corruzione - Privacy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidare la conoscenza della responsabilità sociale in ambito sanitario</li> <li>○ Rafforzare la responsabilità sociale</li> <li>○ Conoscere i piani di trasparenza e prevenzione della Corruzione</li> <li>○ Rafforzare la conoscenza della normativa relativa alla tutela della privacy e al trattamento dei dati sanitari nel settore sanitario</li> <li>○ Rafforzare la conoscenza delle modalità di trattamento dei dati sensibili in sanità digitale</li> </ul>	<p>7.2 Consenso informato, tutela della privacy e trattamento dei dati nel settore sanitario</p> <p>7.3 Trattamento dei dati sensibili e sanità digitale</p>	<p>prevenzione della corruzione</p> <p>7.2 .1 e 7.3.1 Raccolta, analisi e trattamento dei dati sensibili (e privacy) nel settore sanitario</p>	<p>7.2.1 e 7.2.3</p>
------------------------------------	---	--	--	----------------------



