



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA**

Area Vasta Emilia Centrale

2013

Corso di formazione manageriale per direttori di Struttura Complessa

Quaderni della Formazione

Premessa

Le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano hanno attivato, o sono in procinto di attivare, corsi di formazione con l'obiettivo di incentivare le capacità manageriali dei propri dirigenti sanitari, chiamati a possedere adeguate conoscenze e competenze non solo di natura professionale, ma anche organizzativa e gestionale, per l'esercizio delle funzioni dirigenziali. La qualità di un servizio pubblico complesso come quello sanitario è, infatti, la risultante di un elevato livello di competenze tecnico-professionali, ma anche di una rilevante capacità organizzativa, in un contesto di risorse finite e di priorità organizzative regionali e aziendali che hanno subito cambiamenti nel corso di questi ultimi anni.

Il direttore di struttura complessa, del resto, deve farsi carico del governo della sua U.O., inteso come sintesi di autonomia professionale e di responsabilità gestionale, utilizzando le sinergie tra gestione operativa e gestione strategica aziendale.

Proprio per stimolare un cambiamento di approccio, e promuovere la partecipazione attiva dei direttori di struttura complessa alla programmazione e realizzazione delle politiche aziendali per il miglioramento continuo della qualità, è fondamentale promuovere iniziative formative specifiche per la diffusione e la crescita della cultura manageriale dei dirigenti sanitari (così come previste dal D.Lgs. n. 502/92, come modificato dal D.Lgs. n. 229/99 e dal D.P.R. n. 484/97).

Il D.Lgs. n. 502/92 e s.m. agli artt. 15 e 16-quinquies individua, infatti, la formazione manageriale tra i requisiti necessari per lo svolgimento degli incarichi per la direzione di strutture complesse, prevedendo che il certificato di formazione debba essere conseguito entro un anno dall'inizio dell'incarico di direzione, demandando alle Regioni e Province autonome l'organizzazione e l'attivazione di tali corsi.

Il D.P.R. n. 484/97, all'art. 7, detta i criteri per lo svolgimento di corsi finalizzati alla formazione manageriale, e all'acquisizione di capacità gestionali, organizzative e di direzione del personale della dirigenza del ruolo sanitario.

Anche in Emilia Romagna, sulla base dell'Accordo interregionale del 10 luglio 2003, verranno attivati corsi per direttori di struttura complessa, organizzati dalle Aziende Sanitarie e dedicati ai professionisti che ricoprono già questo incarico.

É questo, in sintesi, il contesto nel quale si inserisce la formazione dell'Area Vasta Emilia Centro. Per garantire una maggior adesione e, al tempo stesso, correttezza metodologica nell'erogazione dei contenuti del corso, ai docenti incaricati sarà richiesto di sottoscrivere un "contratto formativo" nel quale siano evidenti gli obiettivi di ogni singola sessione di lavoro, di almeno un indicatore di ricaduta, nonché della propria partecipazione alla stesura del project work previsto per la valutazione conclusiva del percorso.

Finalità

Attraverso la funzione manageriale, così come individuata all'interno dell'Accordo Stato-Regioni del 2003, si intende assicurare l'ottimizzazione di tecniche e strumenti propri dell'attività di direzione, prioritariamente riferiti alle aree di organizzazione e gestione dei Servizi Sanitari, di rilevazione di indicatori di qualità dei servizi e della sanità pubblica, di gestione delle risorse umane, nonché di criteri di finanziamento ed elementi di bilancio e controllo.

L'accrescimento e la qualificazione sul piano manageriale e gestionale della professionalità degli operatori del Servizio Sanitario, ai quali sono affidate responsabilità di direzione e coordinamento di strutture complesse, è un traguardo irrinunciabile se si vuole promuovere una gestione efficace ed efficiente dell'Azienda e delle sue articolazioni organizzative, e una programmazione dei servizi sempre più rispondente ai bisogni di cura e assistenza della popolazione.

Obiettivi del Corso

Obiettivo generale del Corso è consentire ai partecipanti di acquisire una base comune di competenze sui processi decisionali e sui sistemi di organizzazione e gestione, coerenti con le esigenze odierne delle organizzazioni sanitarie.

Nello specifico, il Corso intende contribuire a sviluppare capacità di interpretazione del contesto di riferimento, di analisi organizzativa ed economica delle attività aziendali e di decisione matura e consapevole, coerente con le finalità perseguite dal sistema sanitario nel suo complesso. A questo scopo offrirà un bagaglio di conoscenze di carattere normativo, legislativo ed economico, oltreché una metodologia per affrontare e progettare soluzioni dei problemi tipici di un'azienda sanitaria.

Il corso garantirà, inoltre, una conoscenza avanzata ed aggiornata in materia di organizzazione e gestione dei servizi sanitari, di indicatori di qualità dei servizi di sanità pubblica, di gestione delle risorse umane, di comunicazione.

Organizzatori

Il Corso di formazione manageriale per dirigenti di struttura complessa è organizzato dalle Aziende Sanitarie di Area Vasta Emilia Centrale.

Destinatari

Il Corso è rivolto a tutti i professionisti che ricoprono

l'incarico di direttore di struttura complessa e che non abbiano già conseguito il certificato di formazione manageriale a seguito di corsi organizzati dalle Regioni e Province autonome, come previsto dal documento approvato dalla Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome del 10/07/2003. Hanno accesso alla formazione dirigenti di area Medica, Veterinaria, SPTA e la dirigenza delle professioni sanitarie.

Durata e struttura del percorso

E' prevista una durata complessiva di 120 ore, 20 delle quali da impiegare per la realizzazione di un Project Work di gruppo o individuale.

L'evento si articolerà in moduli declinati all'interno delle aree tematiche di:

Modulo A

Organizzazione e gestione dei servizi sanitari (30 ore)

Modulo B

Indicatori di qualità dei servizi – sanità pubblica (25 ore)

Modulo C

Gestione delle risorse umane (25 ore)

Modulo D

Criteri di finanziamento ed elementi di bilancio e controllo (20 ore)

Modulo E

Project work (20 ore)

Sono consentite assenze sino ad un massimo di 20 ore (il totale dell'attività deve comunque essere di almeno 100 ore certificate).

Metodologia formativa e didattica

Il corso privilegia un orientamento operativo basato sulle metodologie riconducibili all'action learning. La didattica richiede, pertanto, il coinvolgimento diretto dei partecipanti e prevede un'impostazione interattiva in tutte le sue parti. Sarà privilegiata, inoltre, la forma blended: lezioni frontali, lavori in piccoli gruppi, analisi e discussione di casi, simulazioni in aula. Saranno affiancate sperimentazioni sul campo, nonché attività di team building in outdoor training e spazi di confronto su forum dedicati, che favoriscano l'autoformazione.

E' previsto il tutorato per tutte le attività didattiche. Sono programmati, inoltre, seminari integrativi aperti anche ad altri professionisti, che si svolgeranno durante il percorso formativo. Nei moduli 1-6-11 e 12, la metodologia induttiva individuata prevede "lo studio di caso", presentato dal docente e discusso dall'aula, per favorire l'apprendimento dall'esperienza.

Valutazione

Esame finale con discussione del project work.

Project work

Durante il corso i partecipanti realizzeranno un project work, che rappresenta lo strumento principale di trasferimento delle conoscenze acquisite e degli stimoli alla innovazione alla pratica corrente delle aziende. L'attività prevede 20 ore di lavoro svolto sotto la responsabilità di un docente. Il project work potrà essere di gruppo o individuale, secondo gli accordi e le opportunità individuate congiuntamente fra discenti, Direzioni Generali e direzione del corso.

I risultati che si intendono raggiungere con il project work sono i seguenti:

- valorizzare l'esperienza e le capacità progettuali dei partecipanti;
- favorire la costruzione e la diffusione di buone pratiche nei contesti lavorativi di riferimento;
- stimolare lo scambio di esperienze e la formazione di reti fra attori impegnati in contesti differenti.

La discussione del Project Work sarà effettuata alla presenza dei Docenti e del Comitato Scientifico. Il giudizio finale di idoneità, necessario per il conseguimento del Certificato di Formazione Manageriale, sarà completato da un giudizio individuale articolato e messo agli atti nei verbali della commissione d'esame.

Materiali didattici

I materiali didattici saranno resi disponibili sul sito www.sel-pa.net Area Test dell'Azienda USL di Bologna, in maniera da realizzare anche la parte di didattica interattiva nei gruppi e a distanza. Le istruzioni saranno fornite con la e-mail di conferma dell'accesso alla piattaforma, contenente anche le credenziali per il primo accesso.

Edizioni e partecipanti

Il percorso formativo sarà ripetuto in più edizioni, in un arco temporale massimo di 5 anni.

Sono previsti non oltre 30 partecipanti ad edizione.

Priorità di partecipazione, nelle diverse edizioni in programmazione, sarà assegnata ai direttori di struttura complessa appartenenti al Collegio di Direzione.

Calendario ed iscrizioni

Le lezioni residenziali si terranno nelle ore pomeridiane con cadenza quindicinale. La sede didattica sarà

indicata nella e-mail di convocazione del primo incontro. Complessivamente saranno realizzati 12 incontri di formazione, oltre alla seduta di presentazione del percorso formativo.

Certificazione finale

È prevista la frequenza obbligatoria alle attività didattiche con una tolleranza di assenza pari al 20% dell'intero Corso. Il superamento di tale limite comporta l'esclusione dalla valutazione finale.

A conclusione del percorso formativo, e previo superamento delle prove di valutazione, la Regione rilascerà ai discenti il Certificato di Formazione Manageriale ai sensi dell'art. 16-quinquies del D.Lgs 229/99.

Quota di iscrizione individuale

€ 1.500,00 procapite.

Accreditamento ECM

La partecipazione all'attività formativa esonera dall'obbligo di acquisizione dei crediti ECM per l'anno in cui si conclude l'iniziativa.

Responsabile del Progetto

Il coordinamento del progetto è affidato ai Responsabili delle unità di Formazione dell'Area Vasta Emilia Centro.

Responsabile Scientifico

Dott. Massimo Annicchiarico, Coordinatore del Collegio Tecnico dei Direttori Sanitari Area Vasta Emilia Centro.

Comitato scientifico

Coordinamento delle Direzioni Aziendali di Area Vasta Emilia Centro.

Segreteria Organizzativa

U.O.C. Formazione Azienda USL Bologna, per le Aziende della provincia di Bologna e di Ferrara.

Docenti

Massimo Annicchiarico, Luca Baldino, Luciana Ballini, Paola Bardasi, Tiziano Carradori, Carlo De Pietro, Mario Faini, Andrea Gardini, Antonella Grotti, Stefano A. Inglese, Federico Lega, Mauro Marabini, Ombretta Martelli, Isa Protonotari, Stefania Rodella, Paolo Rotondi, Giuseppe Stabilini, Antonella Vecchi.

PROGRAMMA

Modulo A Organizzazione e gestione dei servizi sanitari (30 ore)

Finalità dell'area tematica

Fornire gli elementi per la comprensione dei principali modelli di organizzazione delle Aziende sanitarie e dei principali sistemi e strumenti di governo gestionale e clinico. Con riguardo a questi ultimi, sarà privilegiata la trattazione degli argomenti che evidenziano il ruolo e le funzioni proprie del dirigente.

Attività residenziale: 1 incontro di presentazione, 3 incontri di formazione di 4 ore.

Attività collaborative a distanza: 15 ore equivalenti in piccoli gruppi su temi specifici.

Competenze sviluppate nel modulo

- Riconoscere i principali modelli organizzativi
- Applicare metodi e strumenti per la valutazione dei processi organizzativi
- Saper modulare con flessibilità i modelli organizzativi, i metodi e gli strumenti di programmazione, di monitoraggio e controllo e di valutazione delle attività sanitarie
- Applicare metodi e strumenti per la misurazione e la valutazione delle performance di una Azienda Sanitaria
- Saper comunicare vision e obiettivi attraverso scenari di comunicazione mirata

Obiettivi del modulo

- Applicare metodi e strumenti per la valutazione dei processi organizzativi
- Acquisire le conoscenze di base di farmaco-economia
- Saper governare sistemi reticolari (network management) e saper misurare/valutare le interdipendenze.
- Saper modulare flessibilmente design organizzativo, metodi e strumenti della programmazione, di monitoraggio e controllo, di valutazione delle attività sanitarie
- Saper misurare le performance aziendali
- Riconoscere senso e ruolo della comunicazione
- Saper comunicare progetti ed obiettivi ai collaboratori

14 febbraio, dalle 14,30 alle 17,30

Aula Prodi

Presentazione degli obiettivi, della metodologia e dello sviluppo del corso.

15.30 Lettura Magistrale

Inquadramento del contesto politico-sanitario nazionale, regionale e locale, delle caratteristiche organizzative del SSR e prospettive future

dott. **Tiziano Carradori**

16,45 Consegna del Test di Rowe e Mason sulla conoscenza del proprio stile cognitivo

Consegna del Test di Gary Hamel per la verifica dei propri punti di forza

17.00 Direttori Generali

Conclusioni e consegna del mandato per il project work

Le attività didattiche, nelle date previste per la sede di Bologna, si svolgeranno in AULA 2 della sede di via Sant'Isaia 94/a. Nelle date previste per la sede di Ferrara, si svolgeranno presso l'Hotel Gesuati, in via Madama 40, Ferrara.

Modulo I

20 febbraio, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Massimo Annicchiarico**

Sede: Bologna

21 febbraio, dalle 09,00 alle 13,00

Docente: dott. **Andrea Gardini**

Sede: Ferrara

- Tipologie organizzative
 - Progettazione e analisi organizzativa
 - Gli strumenti di integrazione organizzativa
-

Modulo 2

6 marzo, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Mario Faini**

Sede: Bologna

7 marzo, dalle 09,00 alle 13,00

Sede: Ferrara

- I sistemi di valutazione nelle organizzazioni sanitarie: dalla performance organizzativa alla performance individuale
- Gli strumenti informativi per le decisioni organizzativo-gestionali

Modulo 3

13 e 14 marzo, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Stefano Alessandro Inglese**

Sede: Ferrara 13 marzo

Sede: Bologna 14 marzo

- Il senso della comunicazione per una Azienda Sanitaria
- Contesto strategico e comunicazione aziendale
- Come comunicare obiettivi e decisioni

Presentazione dei criteri di lettura dei test precedentemente consegnati.

Esercitazione sulla piattaforma

Dopo aver letto l'articolo "L'Azienda come comunità" di Henry Mintzberg, applicare i principi espressi al contesto/processo/organizzazione reali ed ipotizzarne l'evoluzione.

Modulo B INDICATORI DI QUALITÀ DEI SERVIZI SANITA' PUBBLICA (25 ore)

Finalità dell'area tematica

Saranno forniti elementi per la comprensione dei diversi approcci teorici relativi al concetto di qualità nelle aziende sanitarie, con particolare attenzione al miglioramento continuo della qualità aziendale, per la comprensione dei diversi modelli di organizzazione dei sistemi sanitari, dei sistemi di autorizzazione e di accreditamento, nonché delle modalità per la valutazione dell'appropriatezza delle prestazioni e dell'outcome delle attività sanitarie.

Attività residenziale: 3 incontri di formazione di 4 ore.

Attività collaborative a distanza: 13 ore equivalenti in piccoli gruppi su temi specifici.

Competenze sviluppate nel modulo

- Applicare metodi e strumenti per la misurazione e la valutazione delle performance cliniche
- Saper valutare e posizionare le performance della propria U.O.
- Saper confrontare i propri livelli di appropriatezza e gli scostamenti dagli standard di riferimento e da altre U.O./Strutture/professionisti
- Saper scegliere le misure e gli indicatori per valutare gli outcome che producono valore per i cittadini e saper comunicare i risultati ai cittadini
- Saper utilizzare i report di HTA per la valutazione comparativa delle tecnologie sanitarie

Obiettivi del modulo

- Applicare diversi metodi di valutazione della qualità
- Analizzare le metodologie di benchmarking e di posizionamento
- Saper organizzare la valutazione e il benchmarking
- Saper definire le strategie di sviluppo della qualità
- Saper comunicare gli obiettivi e i risultati in ambito sanitario

Modulo 4

20 marzo, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott.sa **Stefania Rodella**

Sede: Bologna

21 marzo, dalle 09,00 alle 13,00

Sede: Ferrara

- Metodi e strumenti per la qualità nelle aziende di servizi sanitari
- Come descrivere la propria performance
- Come scegliere le strategie e organizzare un piano di benchmarking e sviluppo della qualità

Modulo 5

3 e 4 aprile, dalle 09,00 alle 13,00

Docente: dott.sa **Luciana Ballini**

Sede: Ferrara 3 aprile

Sede: Bologna 4 aprile

- La sicurezza delle cure e la gestione del rischio
- L'Health Technology Assessment
- La ricerca come strumento di sviluppo delle competenze

Modulo 6

10 aprile, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott.sa **Ombretta Martelli**

Sede: Bologna

11 aprile 2013 dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Mauro Marabini**

Sede: Ferrara

- La comunicazione dei risultati sanitari al singolo e alla comunità
- La comunicazione con gli utenti
- Principi di Health Literacy

Esercitazione sulla piattaforma

Dopo aver letto l'articolo di Michael Porter "What is value in Health Care?" individuare gli esiti attesi in ambito clinico o organizzativo e descriverli in uno scenario che rappresenti il contesto/processo/organizzazione auspicati.

Modulo C GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (25 ore)

Finalità dell'area tematica

Saranno forniti gli elementi per la comprensione degli strumenti e delle logiche di gestione delle risorse umane nelle aziende sanitarie e in particolare sul ruolo ricoperto dal dirigente.

Attività residenziale: 4 incontri di formazione di 4 ore ciascuno.

Attività collaborative a distanza: 9 ore equivalenti in piccoli gruppi su temi specifici.

Competenze sviluppate nel modulo

- Saper creare la visione dell'innovazione e sostenere l'adesione ai cambiamenti
- Saper progettare le posizioni di lavoro necessarie allo sviluppo della produzione della U.O.
- Saper costruire relazioni di lavoro coerenti con il modello della complessità
- Saper creare la condivisione di obiettivi e risultati

Obiettivi del modulo

- Identificare le strategie per la gestione dei gruppi e il management di progetti complessi
- Definire il fabbisogno di competenze
- Strutturare un percorso di skill building
- Creare consenso
- Negoziare un risultato

Modulo 7

16 aprile, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Federico Lega**

Sede: Ferrara

17 aprile, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Paolo Rotondi**

Sede: Bologna

- La leadership e la motivazione dei collaboratori
- L'interdipendenza professionale
- Le competenze per l'innovazione e l'integrazione tra professioni

Modulo 8

8 maggio, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Carlo De Pietro**

Sede: Bologna

9 maggio, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Antonella Vecchi**

Sede: Ferrara

- Cenni sull'evoluzione normativo-contrattuale e sul suo impatto in materia di valutazione individuale nelle organizzazioni sanitarie e nelle relazioni industriali
- Costruire le competenze nella propria U.O.: metodi e strumenti di Skill Building e di valutazione delle competenze

Modulo 9

22 maggio, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Paolo Rotondi**

Sede: Ferrara

23 maggio, dalle 09,00 alle 13,00

Sede: Bologna

- La negoziazione professionale nelle organizzazioni
- La gestione del conflitto organizzativo e le strategie di comunicazione
- Il lavoro in team multiprofessionale: problemi, responsabilità, benefici

Esercitazione sulla piattaforma

Descrivere le competenze ed i ruoli chiave.

Decidere quali percorsi di sviluppo saranno necessari.

Modulo D

CRITERI DI FINANZIAMENTO ED ELEMENTI DI BILANCIO E CONTROLLO (20 ore)

Finalità dell'area tematica

Saranno forniti gli elementi per la comprensione, con esplicito riferimento alle aziende sanitarie:

1. dei diversi modelli e sistemi di finanziamento e delle loro implicazioni sulla gestione delle aziende sanitarie;
2. dei meccanismi e delle logiche di funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo di gestione con particolare riferimento alle responsabilità dei direttori e dei dirigenti;
3. del sistema di rilevazione aziendale e dei relativi documenti di sintesi (conto economico);
4. dello stato patrimoniale e nota integrativa.

Attività residenziale: 3 incontri di formazione di 4 ore ciascuno.

Attività collaborative a distanza: 8 ore equivalenti in piccoli gruppi su temi specifici.

Competenze sviluppate nel modulo

- Saper valutare le conseguenze in termini economici dei mancati cambiamenti/successi
- Saper modulare la programmazione dei fattori produttivi sulla base della produzione
- Saper scegliere le priorità
- Trasferire le decisioni e le informazioni in modo pertinente

Obiettivi del modulo

- Analizzare i modelli di finanziamento delle aziende sanitarie e di programmazione economico-finanziaria
- Conoscere le modalità di costruzione del bilancio e del budget
- Utilizzare gli strumenti della ricerca operativa Programmare sulla base della sostenibilità
- Comunicare i risultati economici

Modulo 10

29 maggio, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott. **Giuseppe Stabilini**

Sede: Bologna

30 maggio, dalle 09,00 alle 13,00

Sede: Ferrara

- La ricerca operativa
- Teoria degli stock
- La gestione dei beni nelle U.U.O.O.: il governo dei fattori produttivi

Modulo 11

5 giugno 2013 dalle 14,30 alle 18,30

Docente: **Paola Bardasi**

Sede: Ferrara

6 giugno 2013 dalle 14,30 alle 18,30

Docente: Ing. **Luca Baldino**

Sede: Bologna

- Modelli di lettura dei fattori produttivi e del bilancio
- La sostenibilità economica
- Valutazione delle performance economiche delle organizzazioni

Modulo 12

11 giugno, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott.ssa **Antonella Grotti**

Sede: Ferrara

12 giugno, dalle 14,30 alle 18,30

Docente: dott.ssa **Adalgisa Protonotari**

Sede: Bologna

- La costruzione e la lettura di report per comunicare le performance ai collaboratori

Esercitazione sulla piattaforma

Completare il project work.

Modulo E

Project work (20 ore)

L'attività prevede non meno di 20 ore di lavoro svolto sotto la responsabilità di un docente.

Il project work mira ad applicare conoscenze e tecniche apprese in aula e può costituire un primo trasferimento di spunti innovativi alla pratica corrente delle Aziende.

I temi del project work saranno individuati e comunicati il primo giorno, a cura delle Direzioni Generali presenti. Nel sito www.self-pa.net saranno rese disponibili le aree di lavoro collaborativo per la costruzione del project work.

Presentazione dei Project work in plenaria il 18 giugno 2013, ore 9-18, presso aula Prodi, complesso di San Giovanni in Monte.

Hanno collaborato:
Azienda USL di Bologna
Azienda USL di Imola
Azienda USL di Ferrara
Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara
Istituto Ortopedico Rizzoli