



REGIONE  
PIEMONTE

**BANDO REGIONALE  
PER L'ACCESSO AL CORSO DI FORMAZIONE MANAGERIALE  
PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DI DIREZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA  
OSPEDALIERA E TERRITORIALE E DI DIREZIONE SANITARIA AZIENDALE -  
ARTT. 15-16 QUINQUIES DEL D.LGS. N. 502/1992 E S.M.I.**

## **Art. 1 - Premessa**

Ai sensi degli articoli 15 e 16-quinquies del D.Lgs n°502/92 e s.m.i., dell'art 7 del DPR 484/97 e secondo i criteri e le modalità di cui all'Accordo Stato Regioni e delle PP.AA del 10 luglio 2003, le Regioni sono tenute ad attivare e organizzare corsi di formazione finalizzati alla formazione manageriale, capacità gestionale, organizzativa e di direzione del personale della dirigenza sanitaria (categorie: medici, veterinari, odontoiatri, farmacisti, biologi, chimici, fisici, psicologi).

La formazione risulta necessaria per l'esercizio delle funzioni di Direzione di Struttura Complessa e di Direzione Sanitaria Aziendale in base alla normativa vigente.

Al fine di contribuire al soddisfacimento del fabbisogno formativo rilevato dal Settore regionale competente della Direzione "Sanità e Welfare", l'ASL TO 3 di Collegno e Pinerolo e l'Azienda Ospedaliera SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria, su mandato della Regione Piemonte, in qualità di Provider ECM regionali, e in accordo con le altre aziende incaricate, progettano, organizzano ed erogano le edizioni locali del percorso formativo.

## **Art. 2 - Requisiti di ammissione**

I corsi sono riservati ai dirigenti del ruolo sanitario (categorie: medici, veterinari, odontoiatri, farmacisti, biologi, chimici, fisici, psicologi), quali Direttori di Struttura Complessa, Direttori di Distretto e Direttori Sanitari Aziendali delle ASR Regione Piemonte.

Solo in caso di posti disponibili potrà accedere al corso anche personale dirigente del ruolo sanitario che abbia maturato almeno 5 anni di anzianità con un incarico di Responsabile di Struttura Semplice.

Si fa notare che ai sensi di quanto disposto dall'art. 15, comma 8, del D.Lgs. n. 502/1992 e s.m.i., l'attestato di formazione manageriale deve essere conseguito dai dirigenti del ruolo sanitario con incarico di direzione di struttura complessa entro un anno dall'inizio dell'incarico.

I corsi sono organizzati in conformità all'Accordo Stato-Regioni e PP.AA. del 10 luglio 2003 sulla formazione manageriale in sanità allo scopo di rilasciare certificati idonei, salve le procedure stabilite dalle singole Regioni, sul riconoscimento di certificati di formazione manageriale rilasciati in altra Regione o Provincia autonoma, sulla base di reciproci Accordi interregionali.

### **Art. 3 - Strutturazione del corso**

Il corso prevede n. 133 ore complessive di formazione, di tipo prevalentemente attivo con contenuti formativi attinenti alle indicazioni di cui all'Allegato A dell'Accordo Stato Regioni 10/07/2003.

Nel complesso saranno quindi svolte 119 ore (17 giornate) di aula e 14 ore di apprendimento in e-learning. Durante le attività in aula 15 ore saranno dedicate all'elaborazione del project work con il supporto di un tutor metodologico.

Le lezioni si terranno con una cadenza settimanale (una giornata formativa/settimana), la durata di ciascuna giornata formativa è di 7 ore (è esclusa dal conteggio l'ora di pausa pranzo). L'orario delle lezioni in aula è il seguente: 09.00-13.00 e 14.00-17.00. Dalle ore 13.00 alle ore 14.00 è prevista la pausa pranzo.

Il corso verrà svolto presso la sede della Certosa di Collegno dell'A.S.L. TO3 e presso il Salone di Rappresentanza dell'Azienda Ospedaliera di Alessandria in due edizioni:

- Ed. 1: Maggio 2023 – Novembre 2023
- Ed. 2: Ottobre 2023 – Marzo 2024

Per ciascuna edizione saranno disponibili 25 posti (max 30 posti).

È concesso un massimo di assenza fino al 20% delle attività globalmente programmate. Il superamento di tale limite comporta l'esclusione dal colloquio finale.

Il periodo di formazione potrà essere sospeso per gravidanza, puerperio o malattia, fermo restando che l'intera sua durata non potrà essere ridotta e che il periodo di assenza dovrà essere recuperato nell'ambito di altro corso secondo modalità definite dalla Regione.

### **Art. 4 – Comitato scientifico**

Il Comitato Scientifico è composto da un Rappresentante della Direzione regionale "Sanità e Welfare" e da un rappresentante per ciascuna delle due Aziende Sanitarie erogatrici del corso.

Il Comitato Scientifico ha il compito di definire la composizione delle aule e il numero delle edizioni del corso, sulla base delle istanze pervenute dagli interessati in possesso dei requisiti di accesso al corso di formazione manageriale di cui agli articoli 15 e 16-quinquies del D.Lgs n°502/92 e s.m.i., all'art 7 del DPR 484/97 e secondo i criteri e le modalità di cui all'Accordo Stato Regioni e delle PP.AA del 10 luglio 2003.

## **Art. 5 - Criteri di selezione**

Costituirà titolo preferenziale:

- essere titolare di un incarico di direzione (SC/Distretto/Sanitaria) in servizio presso le strutture sanitarie della Regione Piemonte (ai sensi dell'Accordo Stato Regioni del 10 luglio 2003);
- non avere ancora conseguito il certificato di formazione manageriale ai sensi dell'art. 16 quinquies e s.m.i., del D.Lgvo 502/92 e s.m.i.;

Qualora il numero dei candidati sia superiore ai posti disponibili (minimo 25, massimo 30 persone ) avranno la precedenza i candidati che da più anni risultano titolari di incarico di Direttore di Struttura Complessa e sono decorsi più di 7 anni dalla loro ultima formazione manageriale.

Il Comitato Scientifico avrà facoltà di escludere dal corso i candidati che risultino prossimi alla quiescenza.

## **Art. 6 – Presentazione delle domande**

Il richiedente l'ammissione al corso dovrà compilare il modulo online presente al link <https://forms.office.com/e/EjzZXkH3Rm>, i cui contenuti sono indicati nell'allegato B) del presente provvedimento, quale parte integrante e sostanziale.

La scadenza per la presentazione delle domande è fissata al termine perentorio di 20 giorni a partire dal giorno successivo alla pubblicazione del presente bando sul Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte. Nel caso detto giorno sia festivo, il termine è prorogato al giorno successivo non festivo.

## **Art. 7 – Oneri**

Gli oneri sono a carico dei partecipanti e la quota di iscrizione ammonta ad Euro 1.300 (mille e trecento euro) pro-capite.

Ciascuna edizione viene attivata solo qualora si raggiunga il numero minimo dei partecipanti fissato a 25 (max 30).

## **Art. 8 – Valutazione dell'apprendimento in itinere**

La valutazione in itinere, attraverso test intermedi, è finalizzata a verificare il livello di apprendimento rispetto agli argomenti trattati e non concorre a fare punteggio ai fini della valutazione finale.

## **Art. 9 – Commissione esaminatrice e valutazione dell'apprendimento finale**

La Commissione esaminatrice è composta dai docenti del corso, dai rappresentanti dell'Azienda Sanitaria erogatrice del corso, della Regione e dell'Università.

Il corso prevede lo svolgimento da parte dei partecipanti di un lavoro sulla propria realtà professionale che applichi quanto appreso in aula (Project Work – Tesi). Il project work è un lavoro originale e l'elaborazione del documento avviene in gruppo. Ciascun gruppo è costituito da almeno quattro partecipanti e massimo sei persone.

A supporto della elaborazione e presentazione del project work, sono previsti momenti formativi e laboratoriali dedicati alle metodologie della progettazione.

Lo scopo è quello di rafforzare i contenuti appresi e di sperimentare una loro concreta applicazione nel contesto operativo sociosanitario. Il lavoro di gruppo (supportato dalle metodologie apprese) deve riprendere alcuni argomenti trattati e offrire indicazioni utili per la sua implementazione e ricaduta tenendo conto delle implicazioni organizzative, degli aspetti economici e dei livelli di fattibilità e sostenibilità nel tempo. I discenti hanno a disposizione due settimane per realizzare i lavori.

Al termine del periodo di formazione i partecipanti al corso, suddivisi in gruppi, devono sostenere un colloquio davanti ad una commissione esaminatrice, composta come sopra indicato, ovvero dai docenti del corso, dai rappresentanti dell'Azienda Sanitaria, della Regione, dell'Università in cui presentano e discutono il project work. Per la valutazione finale è prevista un'ulteriore giornata.

Ai candidati, che sostengono con esito positivo il colloquio verrà rilasciato l'attestato di formazione manageriale, come da modello allegato al presente provvedimento, Allegato C, avente valore ai fini e agli effetti del D.P.R. 484/97 e del D.L.vo 502/92, così come modificato dal D.L.vo 229/99 e s.m.i.

La mancata frequenza, per qualsiasi motivo, delle attività didattico-teoriche per un numero superiore ad un quinto (26 ore) di quelle globalmente previste per il corso comporta esclusione dall'esame finale.

Ai fini del monitoraggio del livello di soddisfazione del discente, al termine del corso saranno somministrati ai partecipante questionari per rilevare la qualità percepita.

**MACROPROGETTAZIONE  
DEL CORSO DI FORMAZIONE MANAGERIALE**

**ANNO FORMATIVO 2023/2024**

**Obiettivi generali:** il corso mira ad accrescere nel partecipante la consapevolezza del proprio ruolo e della responsabilità direzionale. In particolare, si propone di promuovere:

- la conoscenza dei modelli, metodi e strumenti manageriali necessari alla funzione di dirigente di struttura complessa;
- la cultura di partecipazione proattiva al sistema socio-sanitario, anche rafforzando le relazioni con i diversi attori e stakeholders del SSN;
- un approccio di tutela e promozione della salute in senso globale, garantendo una sempre più efficace continuità nell'accesso alla rete dei servizi e l'appropriatezza delle prestazioni sanitarie, socio-sanitarie e sociali;
- l'orientamento all'integrazione multidisciplinare e interdisciplinare tra le diverse competenze professionali dei diversi setting socio-sanitari ospedalieri e territoriali.

**Obiettivi formativi:** al termine del percorso formativo i partecipanti saranno in grado di:

- descrivere lo scenario istituzionale e organizzativo del SSN e SSR
- sviluppare la consapevolezza del proprio ruolo e declinare il profilo giuridico e la responsabilità della posizione ricoperta
- organizzare la propria struttura complessa
- adottare stili di leadership che favoriscano un clima facilitante e collaborativo nel contesto di lavoro nonché il raggiungimento degli obiettivi di struttura e aziendali
- utilizzare le opportunità e applicare i vincoli che il contesto normativo, contrattuale e aziendale presentano nella gestione delle risorse umane
- applicare al proprio contesto sistemi di incentivazione e valutazione delle performances
- comunicare in modo efficace con gli interlocutori esterni analizzare il fabbisogno e la domanda di prestazioni per gestire la propria struttura
- misurare i risultati in Sanità
- negoziare gli obiettivi di budget
- stimare e valutare l'impatto delle scelte sul bilancio aziendale
- interpretare i report di contabilità analitica della propria struttura
- applicare gli strumenti e metodi appropriati per garantire l'integrazione tra assistenza territoriale e ospedaliera

- promuovere la transizione digitale nel proprio contesto di lavoro
- analizzare i contesti organizzativi e adottare gli strumenti per la prevenzione e gestione del rischio

### **Metodologia didattica:**

Il corso prevede lezioni residenziali, esercitazioni e lavori a gruppi, discussione di casi, confronto e dibattito con esperti anche attraverso la partecipazione a seminari esperienziali, attività didattiche in e-learning, il ricorso a metodi formativi quali il Team-Based Learning e l'Action Learning per l'elaborazione del project work o tesi finale.

L'impianto del corso si fonda anche sui principi della flipped classroom, secondo cui gli studenti apprendono in modo autonomo i contenuti didattici assegnati dal docente prima della lezione, così da arrivare in aula già preparati e pronti a utilizzare il tempo a disposizione nello svolgimento di attività volte ad applicare le conoscenze acquisite.

I lavori a piccoli gruppi consentono di sviluppare la capacità di lavorare in team, in modo collaborativo rafforzando le competenze relazionali e di problem solving. Lo studio individuale dei contenuti teorici favorisce la capacità di auto-apprendere, una competenza indispensabile per il futuro professionista, per mantenere aggiornate le proprie conoscenze e abilità per tutto l'arco della vita professionale.

Sono previste delle prove intermedie di verifica dell'apprendimento dei discenti.

Al termine del percorso è prevista la produzione di un elaborato finale (project work o tesi) su un tema a scelta dei gruppi di candidati.

**Aree formative e contenuti formativi principali:** il corso di formazione ha lo scopo di fornire strumenti e tecniche propri del processo manageriale e quindi riferiti prioritariamente alle aree di organizzazione del SSN ed elementi di programmazione sanitaria, gestione per processi, monitoraggio e controllo delle attività e indicatori di qualità dei servizi e delle prestazioni, criteri di finanziamento e bilancio, gestione delle risorse umane e della leadership, organizzazione del lavoro, gestione della comunicazione ed elementi di marketing sanitario, governo dell'innovazione e dello sviluppo e metodologia del project management.

### **Area della governance di sistema**

#### **Finalità dell'area tematica:**

ai partecipanti saranno forniti gli elementi per la comprensione dei principali modelli di organizzazione delle aziende di servizi sanitari e dei principali sistemi e strumenti di governo gestionale e clinico. Con riguardo a questi ultimi, si dovrà privilegiare la trattazione degli argomenti che evidenziano il ruolo e le funzioni proprie del dirigente medico.

#### **Argomenti privilegiati:**

i modelli organizzativi e la loro applicazione al contesto delle aziende di servizi sanitari, le metodologie di progettazione organizzativa, i modelli per l'analisi dei fabbisogni di integrazione, i sistemi informativi aziendali nei loro diversi aspetti: operativi, direzionali e di supporto ai processi

decisionali clinici ed organizzativi, gli strumenti per l'analisi e l'interpretazione dei dati clinici e gestionali, i principi e le tecniche dell'evidence based medicine, le tecniche per la valutazione degli investimenti in tecnologia sanitaria, i principi di valutazione economica con particolare riferimento all'analisi costi benefici ed alla farmacoeconomia, i sistemi di gestione per budget.

#### **Area Gestione della performance**

##### **Finalità dell'area tematica:**

Ai partecipanti devono essere forniti sia gli elementi per la comprensione dei diversi approcci teorici relativi al concetto di qualità nelle aziende di servizi sanitari con particolare attenzione al miglioramento continuo del sistema di qualità aziendale, sia gli elementi per la comprensione dei diversi modelli di organizzazione dei sistemi sanitari, dei sistemi di autorizzazione e di accreditamento, nonché delle modalità per la valutazione ed il controllo dell'appropriatezza delle prestazioni, per la valutazione dell'outcome e dell'output delle attività sanitarie.

##### **Argomenti privilegiati:**

indicatori e sistemi di qualità, definizione degli standard, processi di customer satisfaction, tecniche di benchmarking.

#### **Area Gestione del ruolo e delle risorse umane**

##### **Finalità dell'area tematica:**

ai partecipanti devono essere forniti gli elementi per la comprensione degli strumenti e delle logiche di gestione delle risorse umane nelle aziende di servizi sanitari ed in particolare sul ruolo ricoperto, in tal senso, dal dirigente medico.

##### **Argomenti privilegiati:**

tecniche e strumenti di gestione del personale nell'ambito dei principali vincoli di ordine contrattuale caratterizzanti il settore sanitario con particolare riguardo alla motivazione e alla valutazione del personale nel conseguimento di specifici obiettivi e nel perseguimento della mission aziendale, alla leadership ed alla capacità di gestire i conflitti organizzativi ed interpersonali, al lavoro di gruppo, alla comunicazione ed alla negoziazione.

#### **Area programmazione controllo**

##### **Finalità dell'area tematica:**

ai partecipanti saranno forniti gli elementi per la comprensione, con esplicito riferimento alle aziende di servizi sanitari:

- a) dei meccanismi e delle logiche di funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo di gestione con particolare riferimento alle responsabilità dirigenziali;
- b) dei diversi modelli e sistemi di finanziamento e delle loro implicazioni sulla gestione delle aziende di servizi sanitari;

c) del sistema di rilevazione aziendale e dei relativi documenti di sintesi (conto economico, stato patrimoniale e nota integrativa).

**Argomenti privilegiati:**

i concetti generali e le basi della contabilità analitica, i sistemi di finanziamento della sanità nel sistema pubblico e privato, i modelli di rilevazione degli accadimenti economici.

**Faculty e tutorship:** l'ASL TO 3 e l'Azienda Ospedaliera di Alessandria si avvalgono di una Accademy selezionata di docenti di comprovata qualità e elevata professionalità sia in merito ai contenuti e sia in merito alla competenza didattica. I docenti hanno maturato esperienza nelle aree del management, pianificazione, gestione e organizzazione dei servizi sanitari, valutazione e monitoraggio della qualità dei processi, degli output e outcome delle attività sanitarie, logiche di gestione e valutazione delle risorse umane, gestione finanziaria e del budget, elementi del bilancio. Per l'elaborazione e stesura dei project work verranno identificati i tutor che affiancheranno e forniranno ai discenti un supporto metodologico.

**Programma didattico:**

La formazione in aula prevede 17 giornate da 7 ore a cui vanno sommate 14 ore di formazione a distanza. La durata complessiva del corso è di 133 ore.

Orario: 09.00-13.00 e 14.00-17.00. Ore 13.00-14.00 pausa pranzo

**PROGRAMMA DEL CORSO**

AREA	GIORNATA	ORARIO	ARGOMENTI	ATTIVITA'
Area della governance di sistema  Modulo 1 - 13 ore			FAD 2 ore - Organizzazione dei Servizi Sanitari	
	1		Presentazione del corso	
		Ore 9.00-11.00	Assetto istituzionale e organizzativo del SSR e il suo sistema di finanziamento	2 ore
		Ore 11.00-13.00 Ore 14.00-16.00	Problemi sanitari di salute e di sanità della regione: analisi dei bisogni, differenze geografiche e sociali e correlazione con le politiche sanitarie. Determinanti di salute	4 ore
	Ore 16.00-17.00	Aspetti organizzativi del corso	1 ora	
			FAD 4 ore - Lea e sistema DRG	



AREA	GIORNATA	ORARIO	ARGOMENTI	ATTIVITA'
Area programmazione controllo  Modulo 2 - 25 ore	2	Ore 9.00-13.00	Elementi essenziali inerenti i sistemi contabili economici patrimoniali e finanziari Dinamica economico finanziaria Analisi di bilancio	4 ore
		Ore 14.00-17.00	Presentazione metodologia PM	3 ore
			FAD 4 ore - Project management e Gestione operativa	
	3	Ore 9.00-13.00	Le modalità di acquisto di beni e servizi	4 ore
		Ore 14.00-17.00	La gestione del patrimonio aziendale e della logistica	3 ore
	4	Ore 9.00-11.00	Il significato e l'utilità del budget Le chiavi di lettura dei report ed il loro valore informativo	2 ore
		Ore 11.00-13.00	Modelli e strumenti della pianificazione strategica	2ore
		Ore 14.00-17.00	Primo lavoro di gruppo	3 ore

AREA	GIORNATA	ORARIO	ARGOMENTI	ATTIVITA'
Area Gestione del ruolo e delle risorse umane  Modulo 3 - ore 32			FAD 4 ore La gestione delle risorse umane in sanità	
	5	Ore 9.00-13.00	Il personale in sanità: organizzazione, gestione, valutazione e valorizzazione Il profilo giuridico della posizione e la responsabilità organizzativa e professionale. La gestione degli orari fra esigenze lavorative e vincoli normativi I provvedimenti disciplinari: ruolo, limiti e opportunità La rappresentatività sindacale. Le diverse modalità di acquisizione delle risorse umane: i vincoli, le responsabilità e le opportunità.	4 ore
			Ore 14.00-17.00	La gestione e lo sviluppo delle competenze
	6	Ore 9.00-17.00	Comportamenti organizzativi: la presa delle decisioni (individuale e collettiva), i processi motivazionali, le dinamiche di gruppo, la leadership.	7 ore

	7	Ore 9.00-13.00	IL Benessere organizzativo (clima organizzativo)	4 ore
		Ore 14.00-17.00	Coaching pills	3 ore
	8	Ore 9.00-11.00	Consenso informato e tutela della privacy	2 ore
		Ore 11.00-13.00	Trattamento dei dati sensibili e sanità digitale	2 ore
		Ore 14.00-17.00	Secondo lavoro di gruppo	3 ore

AREA	GIORNATA	ORARIO	ARGOMENTI	ATTIVITA'
Area Gestione della performance  Modulo 4 - 56 ore	9	Ore 9.00-13.00	Comunicazione istituzionale, organizzativa, marketing sanitario e stakeholder management	4 ore
		Ore 14.00-17.00	La gestione della comunicazione sui social media	3 ore
	10	Ore 9.00-13.00	Service design e modelli di coproduzione del valore	4 ore
		Ore 14.00-17.00	Il sistema di accreditamento istituzionale	3 ore
	11	Ore 9.00-13.00	Modelli organizzativi per la gestione dei processi in sanità: Gestione Operativa (operation e Lean Management)	4 ore
		Ore 14.00-17.00	Terzo lavoro di gruppo	3 ore
	12	Ore 9.00-11.00	La valutazione delle Performance	2 ore
		Ore 11.00-13.00	Il Ruolo dell'OIV	2 ore
		Ore 14.00-17.00	Dalla valutazione delle performance alla definizione degli obiettivi	3 ore
	13	Ore 9.00-13.00 Ore 14.00-17.00	Rischio clinico, sicurezza delle cure e buone pratiche sulla sicurezza in sanità	7 ore
	14	Ore 9.00-13.00	HTA: La valutazione delle evidenze	4 ore
		Ore 14.00-17.00	Sistemi di incentivazione nell'appropriatezza della prescrizione ed utilizzo di farmaci e dispositivi medici	3 ore
	15	Ore 9.00-13.00	Connected care: la leva digitale	4 ore
		Ore 14.00-15,30	Innovazione tecnologica e suo governo	1.5 ore
		Ore 15.30 - 17.00	Le aziende che fanno ricerca	1,5 ore
	16	Ore 9.00-13.00	I flussi informativi	4 ore

		Ore 14.00-17.00	Il fascicolo sanitario elettronico	3 ore
	17	Ore 9.00-13.00	Seminario di chiusura del corso	4 ore
		Ore 14.00-17.00	Quarto lavoro di gruppo	3 ore
18 dicembre 2023		Ore 9.00-13.00 Ore 14.00-17.00	Discussione project work	

**Materiale didattico:** i partecipanti avranno a disposizione il materiale didattico necessario per la loro formazione, fornito dai singoli docenti, nonché di quanto elaborato nelle esercitazioni e nei lavori di gruppo, oltre ai riferimenti bibliografici che i docenti reputeranno utile. Il materiale potrà essere fornito su supporto informatico e condiviso grazie a un'area dedicata della piattaforma informatica regionale (MEDMOOD).