

## Syllabus Master Universitario in Management e Funzioni di Coordinamento per le Professioni Sanitarie – MAPS 2025

### MODULO: ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA E DELLE UU.OO., SERVIZI E DIPARTIMENTI

#### CORSO DI POLITICHE E MODELLI PER L'ORGANIZZAZIONE SANITARIA

##### Docenti

##### EMANUELE PORAZZI

Emanuele Porazzi è laureato in economia aziendale nel 2001, successivamente ha conseguito un dottorato in gestione integrata di azienda. Dal 2001 collabora con la LIUC Business School approfondendo i temi di organizzazione e controllo di gestione nelle aziende sanitarie e socio sanitarie. Dal 2008 è il Direttore dei Master per funzioni di coordinamento delle professioni sanitarie. Emanuele è anche Direttore dell'Healthcare Datascience LAB – HD LAB dell'Università Cattaneo LIUC. Dirige inoltre il Master executive Operational and Lean Excellence in Healthcare Management – OPTIMA e l'Executive Master per Coordinatori delle Case della Comunità, Referenti di AFT, Coordinatori di UCCP e Strutture Territoriali. RESET. Tra le metodologie oggetto di studio e di docenza si segnalano in particolar modo quella del *benchmarking*, del *business process reengineering*, del *break even point* e *activity based costing*.

##### EMANUELA FOGLIA

Emanuela Foglia è Ricercatore a tempo determinato presso la Scuola di Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale e collabora stabilmente dal 2006 con LIUC Business School, facendo parte della *Core Faculty*. È titolare dell'Insegnamento di "Valutazione delle Tecnologie Sanitarie e *Datascience* per la Sanità" nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale della LIUC. È inoltre docente all'interno di Master Universitari di Primo e Secondo livello in ambito sanitario, nonché per molti Corsi di Alta Formazione rivolti al personale sanitario, così come anche Corsi per Dirigenti di Struttura Complessa e Corsi per Direttori Generali, in differenti Regioni Italiane. Le tematiche principali di riferimento sono la valutazione delle tecnologie sanitarie, HTA, analisi di costo, strumenti di programmazione e di controllo di gestione. È Direttore Scientifico del Corso di Alta Formazione per l'*Health Technology Assessment*, prodotto didattico con un particolare *focus* di applicazione all'interno del contesto ospedaliero e aziendale.

##### UMBERTO RESTELLI

PhD in Gestione Integrata di Azienda, è professore a contratto presso la LIUC - Università Cattaneo. Svolge attività di docenza presso la Scuola di Ingegneria Industriale, al Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale, nell'insegnamento di Modelli di funzionamento dei sistemi sanitari, durante il quale tratta tematiche di Politica Sanitaria (sistemi sanitari comparati) ed Economia Sanitaria. Negli anni ha svolto attività di insegnamento in relazione a tematiche di Politica Sanitaria a corsi di formazione manageriale per Dirigenti di Struttura Complessa, al Master Universitario di primo livello in *management* e funzioni di coordinamento per le professioni sanitarie erogato dalla LIUC - Università Cattaneo e al corso di perfezionamento in *Health Technology Assessment* erogato dallo stesso Ateneo.

##### SOFIA SILVOLA

PhD in Management, Accounting and Finance e Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale, ricopre il ruolo di docente a contratto presso la LIUC - Università Cattaneo. Svolge attività di docenza presso la Scuola di Ingegneria Industriale, al Corso di Laurea Triennale in Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale, nell'insegnamento di Ricerca Operativa. Negli anni ha svolto attività di insegnamento in relazione a tematiche di

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 1 di 1
---	-------------------------------	--	-------------

economia sanitaria, management e ottimizzazione in corsi di formazione manageriale erogati dalla LIUC - Università Cattaneo e dall'Università di Pretoria.

### Obiettivi e competenze del Corso

L'insegnamento di Politiche e Modelli per l'Organizzazione Sanitaria introduce i discenti al contesto sanitario, fornendo gli elementi principali di politica sanitaria, permettendo quindi la conoscenza delle peculiarità del settore, che ne condizionano il funzionamento. Il corso inoltre offre gli elementi per comprendere l'evoluzione del sistema e per saper applicare correttamente i criteri di programmazione sanitaria a livello regionale.

### Contenuti

- Il PNRR e DM 77: nuove linee di indirizzo
- *Trend* del settore Sanitario e Socio-sanitario
- Organizzazione dei Servizi Sanitari
- Allocazione delle risorse per il SSN e Regionale
- Analisi della domanda e programmazione dell'offerta sanitaria
- Il *marketing* dei servizi
- I modelli di analisi dati per la programmazione
- *La Clinical Governance*
- Il regime delle prestazioni sanitarie
- I livelli essenziali di assistenza
- Autorizzazione, accreditamento e accordi contrattuali
- La regione come soggetto titolare del servizio di assistenza sanitaria

### **CORSO DI ORGANIZZAZIONE, PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DI UNITÀ OPERATIVE, SERVIZI E DISTRETTI**

#### Docenti

#### GIORGIO MAGON

Dal 2009 direttore SITRA presso IRCCS – Istituto Europeo di Oncologia, è docente Titolare in alcune delle principali Università italiane; docente al Master Universitario di I livello per le funzioni di coordinamento delle professioni sanitarie – Università Carlo Cattaneo – LIUC. I suoi insegnamenti riguardano il *management* infermieristico, Economia sanitaria delle aziende sanitarie e organizzazione del servizio socio-sanitario, normativa e strumenti del *management* in sanità, aggiornamenti normativi e contrattuali, studio delle innovazioni e HTM in sanità.

Ha collaborato a numerosi progetti di ricerca in ambito infermieristico e ha realizzato molteplici pubblicazioni come autore e co-autore.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 2 di 1
---	-------------------------------	--	-------------

### **BRUNO CAVALIERE**

Bruno Cavaliere è laureato in Scienze Infermieristiche ed ostetriche, esperienza trentennale nell'ambito della direzione delle professioni sanitarie. Ha maturato specifiche competenze nell'ambito del *management* sanitario con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane e alla *clinical governance*. È ideatore della metodologia ICA, uno dei più diffusi approcci italiani per la misurazione della complessità assistenziale. Attualmente è Direttore della U.O.C. Direzione Professioni Sanitarie Ospedale Policlinico San Martino di Genova. Dal 2018 è Presidente del CID Italia. È autore di numerose pubblicazioni (41) nell'ambito del *management* sanitario ed autore di libri su *turnistica*, *complessità assistenziale* e *clinical governance*.

### **EMANUELE PORAZZI**

Emanuele Porazzi è laureato in economia aziendale nel 2001, successivamente ha conseguito un dottorato in gestione integrata di azienda. Dal 2001 collabora con la LIUC Business School approfondendo i temi di organizzazione e controllo di gestione nelle aziende sanitarie e socio sanitarie. Dal 2008 è il Direttore dei Master per funzioni di coordinamento delle professioni sanitarie. Emanuele è anche Direttore dell'Healthcare Datascience LAB – HD LAB dell'Università Cattaneo LIUC. Dirige inoltre il Master executive Operational and Lean Excellence in Healthcare Management – OPTIMA e l'Executive Master per Coordinatori delle Case della Comunità, Referenti di AFT, Coordinatori di UCCP e Strutture Territoriali. RESET. Tra le metodologie oggetto di studio e di docenza si segnalano in particolar modo quella del *benchmarking*, del *business process reengineering*, del *break even point* e *activity based costing*.

### **DANIELE BELLAVIA**

Daniele Bellavia è Assegnista di Ricerca nella Scuola di Ingegneria Industriale della LIUC e collabora nelle attività di ricerca presso la LIUC Business School dal gennaio del 2020, dopo aver conseguito la laurea in ingegneria gestionale con focus di studi in ambito sanitario.

Tra i suoi interessi di Ricerca vi sono le tematiche relative al management nel contesto sanitario (con l'applicazione di tecniche quali *Activity-based Costing* e *Business Process Improvement*) nonché di valutazione delle tecnologie sanitarie con approccio multidimensionale e con particolare focus sugli aspetti economici ed organizzativi.

### **ELISABETTA GARAGIOLA**

Elisabetta Garagiola è laureata in Ingegneria Gestionale nel 2013. Nel 2017 ha conseguito il titolo di Dottore di Ricerca in Discipline Manageriali, Finanziarie e Giuridiche per la Gestione Integrata d'Azienda, Curriculum Management Science presso la LIUC - Università Cattaneo. Dal 2018 è Assegnista di Ricerca presso la Scuola di Ingegneria Industriale della LIUC e collabora stabilmente con la LIUC Business School sulle tematiche di management delle strutture sanitarie e valutazione delle tecnologie sanitarie.

Tra le metodologie oggetto di studio e di docenza si segnalano in particolar modo quelle del *business process reengineering*, mappatura e ottimizzazione dei processi e dei percorsi di cura, *logistica* e *supply chain*.

### **FABRIZIO SCHETTINI**

Assegnista di ricerca presso la Scuola di Ingegneria gestionale della LIUC, docente del Corso di Laurea magistrale in Ingegneria Gestionale per gli insegnamenti di "Process Management in Sanità" e "Valutazione delle tecnologie in sanità" e Coordinatore dell'area "Performance Management" del Healthcare Datascience LAB – HD LAB, Emergencies, Technologies and Beyond. I suoi principali temi di interesse e di ricerca sono legati all'implementazione di strumenti di *management* (mappatura dei processi, *performance management*, *business process reengineering*, *lean organisation*, *Benchmarking*, *Activity-based Costing*, *Process Improvement* e *Cost Control*) da applicare all'interno del contesto sanitario e socio-sanitario, nonché le valutazioni multidimensionali di *Health Technology Assessment*. Inoltre, ha approfondito le tematiche relative ai processi di acquisto in Sanità, con particolare riguardo ai criteri di aggiudicazione delle gare di appalto e all'utilizzo di Key Performance Indicator di monitoraggio. Si occupa altresì di sviluppo di modelli previsionali e di simulazione, così da supportare la presa di decisioni.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 3 di 1
---	-------------------------------	--	-------------

### **EMANUELA FOGLIA**

Emanuela Foglia è Ricercatore a tempo determinato presso la Scuola di Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale e collabora stabilmente dal 2006 con LIUC Business School, facendo parte della *Core Faculty*. È titolare dell'Insegnamento di "Valutazione delle Tecnologie Sanitarie e *Datascience* per la Sanità" nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale della LIUC. È inoltre docente all'interno di Master Universitari di Primo e Secondo livello in ambito sanitario, nonché per molti Corsi di Alta Formazione rivolti al personale sanitario, così come anche Corsi per Dirigenti di Struttura Complessa e Corsi per Direttori Generali, in differenti Regioni Italiane. Le tematiche principali di riferimento sono la valutazione delle tecnologie sanitarie, HTA, analisi di costo, strumenti di programmazione e di controllo di gestione. È Direttore Scientifico del Corso di Alta Formazione per l'*Health Technology Assessment*, prodotto didattico con un particolare *focus* di applicazione all'interno del contesto ospedaliero e aziendale.

### **FEDERICA ASPERTI**

Federica, nel 2021, ha concluso il percorso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale con specializzazione in *Health Care System Management*. Attualmente è dottoranda in Management, Accounting and Finance presso l'Università Carlo Cattaneo – LIUC. Collabora alle attività di LIUC Business School, sia in relazione a progetti di ricerca sia in riferimento ad attività di formazione, nonché è coinvolta in progetti afferenti all'Healthcare Datascience LAB – HD LAB nato presso LIUC. I suoi principali temi di interesse e di ricerca sono legati all'implementazione di strumenti di management propri dell'ingegneria gestionale in ambito sanitario e all'*Health Technology Assessment*, con un focus sugli aspetti ambientali e di sostenibilità.

Svolge inoltre attività di formazione per i professionisti sanitari su temi di analisi organizzativa e SWOT Analysis, nonché in relazione agli aspetti di performance e strumenti di management.

### **Obiettivi e competenze del Corso**

L'insegnamento di Organizzazione, Programmazione e Gestione delle attività di Unità Operative, Servizi e Distretti, ha come obiettivo quello di fornire un quadro teorico completo dei modelli organizzativi ospedalieri e dell'assistenza sanitaria e socio sanitaria, toccando temi attuali quali la Turnistica e il *Benchmarking*.

Il corso offre ai partecipanti la possibilità di acquisire strumenti, capacità di pianificazione, definizione, e coordinamento dei turni di lavoro, dando altresì la possibilità di comprendere i percorsi diagnostici terapeutici assistenziali secondo le norme vigenti.

### **Contenuti**

- I modelli organizzativi ospedalieri e dell'assistenza Sanitaria e Socio Sanitaria sul territorio
- Organizzazione aziendale (dipartimenti, distretti e U.O., strutture semplici e complesse, laboratorio, residenze sanitarie assistenziali)
- Principali attività e processi aziendali
- Mappatura e analisi dei processi
- *Benchmarking*
- La re-ingegnerizzazione dei processi
- Monitoraggio dei processi e dei risultati
- Le metodiche LEAN a supporto del cambiamento organizzativo
- I Percorsi Diagnostici Terapeutici e Assistenziali

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 4 di 1
---	-------------------------------	--	-------------

- Linee Guida e Protocolli
- I servizi di supporto e i flussi informativi
- I modelli organizzativi nelle attività di supporto e tecnico – logistiche
- La gestione delle scorte e degli ordini
- Il *Make or Buy* e l'*Outsourcing*
- La gestione dei turni

## **MODULO: MANAGEMENT ED EVIDENZE PER LE PROFESSIONI SANITARIE**

### **CORSO DI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE UU.OO., SERVIZI E DIPARTIMENTI**

#### **Docenti**

##### **EMANUELA FOGLIA**

Emanuela Foglia è Ricercatore a tempo determinato presso la Scuola di Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale e collabora stabilmente dal 2006 con LIUC Business School, facendo parte della *Core Faculty*. È titolare dell'Insegnamento di "Valutazione delle Tecnologie Sanitarie e *Datascienze* per la Sanità" nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale della LIUC. È inoltre docente all'interno di Master Universitari di Primo e Secondo livello in ambito sanitario, nonché per molti Corsi di Alta Formazione rivolti al personale sanitario, così come anche Corsi per Dirigenti di Struttura Complessa e Corsi per Direttori Generali, in differenti Regioni Italiane. Le tematiche principali di riferimento sono la valutazione delle tecnologie sanitarie, HTA, analisi di costo, strumenti di programmazione e di controllo di gestione. È Direttore Scientifico del Corso di Alta Formazione per l'*Health Technology Assessment*, prodotto didattico con un particolare *focus* di applicazione all'interno del contesto ospedaliero e aziendale.

##### **EMANUELE PORAZZI**

Emanuele Porazzi è laureato in economia aziendale nel 2001, successivamente ha conseguito un dottorato in gestione integrata di azienda. Dal 2001 collabora con la LIUC Business School approfondendo i temi di organizzazione e controllo di gestione nelle aziende sanitarie e socio sanitarie. Dal 2008 è il Direttore dei Master per funzioni di coordinamento delle professioni sanitarie. Emanuele è anche Direttore dell'Healthcare *Datascienze* LAB – HD LAB dell'Università Cattaneo LIUC. Dirige inoltre il Master executive Operational and Lean Excellence in Healthcare Management – OPTIMA e l'Executive Master per Coordinatori delle Case della Comunità, Referenti di AFT, Coordinatori di UCCP e Strutture Territoriali. RESET. Tra le metodologie oggetto di studio e di docenza si segnalano in particolar modo quella del *benchmarking*, del *business process reengineering*, del *break even point* e *activity based costing*.

##### **FABRIZIO SCHETTINI**

Assegnista di ricerca presso la Scuola di Ingegneria gestionale della LIUC, docente del Corso di Laurea magistrale in Ingegneria Gestionale per gli insegnamenti di "Process Management in Sanità" e "Valutazione delle tecnologie in sanità" e Coordinatore dell'area "Performance Management" del Healthcare *Datascienze* LAB – HD LAB, Emergencies, Technologies and Beyond. I suoi principali temi di interesse e di ricerca sono legati all'implementazione di strumenti di *management* (mappatura dei processi, *performance management*, *business process reengineering*, *lean organisation*, *Benchmarking*, *Activity-based Costing*, *Process Improvement* e *Cost Control*) da applicare all'interno del contesto sanitario e socio-sanitario, nonché le valutazioni multidimensionali di *Health Technology Assessment*. Inoltre, ha approfondito le tematiche relative ai processi di acquisto in Sanità, con particolare riguardo ai criteri di aggiudicazione delle gare di appalto e all'utilizzo di Key Performance

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 5 di 1
---	-------------------------------	--	-------------

Indicator di monitoraggio. Si occupa altresì di sviluppo di modelli previsionali e di simulazione, così da supportare la presa di decisioni.

### **DANIELE BELLAVIA**

Daniele Bellavia è Assegnista di Ricerca nella Scuola di Ingegneria Industriale della LIUC e collabora nelle attività di ricerca presso la LIUC Business School dal gennaio del 2020, dopo aver conseguito la laurea in ingegneria gestionale con focus di studi in ambito sanitario.

Tra i suoi interessi di Ricerca vi sono le tematiche relative al management nel contesto sanitario (con l'applicazione di tecniche quali *Activity-based Costing* e *Business Process Improvement*) nonché di valutazione delle tecnologie sanitarie con approccio multidimensionale e con particolare focus sugli aspetti economici ed organizzativi.

### **LUCREZIA FERRARIO**

Lucrezia Ferrario è componente della *Core Faculty* di LIUC Business School, collaborando ad attività di ricerca e formazione nello specifico contesto del settore sanitario. È docente del corso «Valutazione delle tecnologie sanitarie e *datascience* per la Sanità», all'interno del Corso di Laurea magistrale in Ingegneria gestionale della LIUC, nonché docente ai Master Universitari di primo e di secondo livello in ambito sanitario e ai Corsi di Alta Formazione Universitaria erogati dalla LIUC Business School.

È altresì coordinatrice dell'*Healthcare Datascience LAB - HD LAB, Emergencies, Technologies and Beyond*, osservatorio nato del Corso dell'anno 2020 all'interno della LIUC

Svolge nello specifico attività di collaborazione e coordinamento di progetti di ricerca, nonché di riorganizzazione di stampo economico-sanitario. In particolare, sia per l'attività di formazione sia per l'attività di ricerca le aree scientifiche di interesse sono le metodiche correlate alla valutazione delle tecnologie sanitarie, economia sanitaria, HTA, *Multi-Criteria Decision Analysis - MCDA*, all'analisi dell'impatto organizzativo, nonché l'applicazione della metodica del *benchmarking* e dell'*Activity Based Costing* (analisi e reingegnerizzazione dei processi sanitari) all'interno del settore sanitario.

### **Obiettivi e competenze del Corso**

Obiettivo formativo del Corso di Strumenti di Gestione Delle UU.OO., Servizi e Dipartimenti è quello di fornire ai professionisti uno spaccato delle caratteristiche essenziali del *budget* e degli obiettivi, andando poi a specificare l'importanza delle valutazioni di *budget impact* e degli scenari, ai fini di effettuare proiezioni e analisi di convenienza gestionale ed economica.

Attraverso la presentazione di strumenti gestionali e casi di studio, il corso vuole raggiungere lo scopo di fornire un linguaggio specifico e caratteristico, fornendo inoltre un supporto fattivo non solo all'*empowerment* della comunicazione, ma anche delle *performance* reali delle Unità Operative coinvolte.

Ulteriore obiettivo è fornire un inquadramento sugli strumenti operativi e applicativi tipici dell'*Health Technology Assessment*.

#### Contenuti

- L'aziendalizzazione in Sanità
- Contabilità generale e contabilità analitica
- I sistemi di programmazione e controllo
- I sistemi di misurazione delle *performance*
- Il *Break Even Point*

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 6di 1
---	-------------------------------	--	------------

- L'*Activity Based Costing* e l'analisi di processo come strumento di gestione delle prestazioni in Sanità
- Il *Make Or Buy*
- *Budgeting e reporting*
- Fondamenti di Valutazione delle tecnologie sanitarie
- *Health Technology Assessment* come strumento di *management* e di gestione delle tecnologie sanitarie, a livello sovraordinato e aziendale

## CORSO DI QUALITÀ, RISCHIO CLINICO E METODOLOGIE DELLA RICERCA

### Docenti

#### EMANUELA FOGLIA

Emanuela Foglia è Ricercatore a tempo determinato presso la Scuola di Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale e collabora stabilmente dal 2006 con LIUC Business School, facendo parte della *Core Faculty*. È titolare dell'Insegnamento di "Valutazione delle Tecnologie Sanitarie e *Datascience* per la Sanità" nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale della LIUC. È inoltre docente all'interno di Master Universitari di Primo e Secondo livello in ambito sanitario, nonché per molti Corsi di Alta Formazione rivolti al personale sanitario, così come anche Corsi per Dirigenti di Struttura Complessa e Corsi per Direttori Generali, in differenti Regioni Italiane. Le tematiche principali di riferimento sono la valutazione delle tecnologie sanitarie, HTA, analisi di costo, strumenti di programmazione e di controllo di gestione. È Direttore Scientifico del Corso di Alta Formazione per l'*Health Technology Assessment*, prodotto didattico con un particolare *focus* di applicazione all'interno del contesto ospedaliero e aziendale.

#### ANNA VANZAGO

Anna Vanzago, laureata in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi di Milano, collabora con la Business School della LIUC – Università Cattaneo dal 2009. Attualmente ricopre il ruolo di coordinatrice di diversi progetti formativi, sviluppati nei settori del *management* e dell'economia sanitaria. Tra gli argomenti di approfondimento e di docenza si segnala in particolar modo l'ambito della metodologia della ricerca qualitativa, nonché il supporto metodologico alla stesura della tesi finale/*project work* nei percorsi di studio in cui è richiesta.

#### FEDERICA ASPERTI

Federica, nel 2021, ha concluso il percorso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale con specializzazione in *Health Care System Management*. Attualmente è dottoranda in Management, Accounting and Finance presso l'Università Carlo Cattaneo – LIUC. Collabora alle attività di LIUC Business School, sia in relazione a progetti di ricerca sia in riferimento ad attività di formazione, nonché è coinvolta in progetti afferenti all'*Healthcare Datascience LAB* – HD LAB nato presso LIUC. I suoi principali temi di interesse e di ricerca sono legati all'implementazione di strumenti di management propri dell'ingegneria gestionale in ambito sanitario e all'*Health Technology Assessment*, con un focus sugli aspetti ambientali e di sostenibilità.

Svolge inoltre attività di formazione per i professionisti sanitari su temi di analisi organizzativa e SWOT Analysis, nonché in relazione agli aspetti di performance e strumenti di management.

#### GUALBERTO GUSSONI

Medico, con Specializzazione in Farmacologia, ha lavorato in Ospedale e nelle Cure Primarie, prima di impegnarsi per circa 15 anni come Ricercatore Clinico in Aziende Farmaceutiche italiane e multinazionali. È Presidente di RIDE2Med Foundation, Milano. Dal 2007 al 2023 è stato Direttore Scientifico di FADOI (Società Scientifica di

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 7 di 1
---	-------------------------------	--	-------------

Medicina Interna), per la quale coordina le attività di Ricerca Clinica e Formazione. Dal 2016 al 2019 è stato componente del Direttivo della Sezione di Farmacologia Clinica della Società Italiana di Farmacologia. Già Professore a Contratto presso l'Università degli Studi di Pavia, Docente presso Scuole di Specializzazione e Master in numerose Università italiane (Milano, Roma, Padova, Bologna, Siena, Pisa, Firenze, Genova, Castellanza, Napoli) su argomenti inerenti alle malattie trombotiche e la metodologia della Ricerca Clinica. Autore di circa 80 lavori originali pubblicati su riviste internazionali e nazionali, speaker e/o chairman in oltre 100 Congressi nazionali ed internazionali, *Official Reviewer* e componente di *Editorial Board* per importanti riviste nel settore della Medicina Interna, dell'emostasi e trombosi e della farmacologia. Ha ricevuto riconoscimenti internazionali per ricerche cliniche originali nell'ambito delle patologie cardiovascolari, endocrinologiche e infettive. Da Giugno 2019 è componente dell'Healthcare Professionals Working Group della European Medicine Agency (EMA), in rappresentanza della Federazione Europea di Medicina Interna.

### **MARIANGELA CASTAGNOLI**

Mariangela Castagnoli è laureata in Scienze infermieristiche ed ostetriche presso l'Università degli Studi di Firenze. Coordinatrice infermieristica dal 1996, dirigente infermieristica e socio fondatore dello Studio Infermieristico Florence nel 2007 ha conseguito il master in infermieristica legale e forense. Dal 2001 è *auditor/lead auditor* in Regione Toscana per le commissioni regionali di autorizzazione e accreditamento delle strutture sanitarie pubbliche e private e certificatore per i Sistemi Qualità ISO 9001 nei settori della formazione, ricerca, sanitario e socio-sanitario. In LIUC - Università Cattaneo è docente dal 2013 presso il Master in management e funzioni di coordinamento per le professioni sanitarie e cura la tematica della responsabilità inerente la qualità della documentazione sanitaria.

### **Obiettivi e competenze del Corso**

L'insegnamento di Qualità, Rischio Clinico e Metodologie della Ricerca si propone di approfondire gli elementi strutturali di un'azienda sanitaria in ottica di miglioramento continuo, in modo da formare i discenti all'utilizzo degli strumenti a supporto del processo decisionale per un controllo strategico degli elementi che incidono sugli aspetti qualitativi. Verrà affrontato anche il tema della qualità, partendo dalla sua definizione e presentando i modelli teorici disponibili per garantire il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei metodi di monitoraggio e valutazione della qualità. Viene, infine, approfondito anche il *risk management* in ambito sanitario.

L'insegnamento introduce altresì i discenti alle tematiche della ricerca, sia essa qualitativa e quantitativa, andando a specificare le differenti tecniche utilizzate in ambito sanitario, prendendo in esame punti di forza e di debolezza di ciascuna di esse.

### **Contenuti**

- Definizione e modelli teorici della qualità
- Metodi e strumenti per la valutazione della qualità
- Il *risk management*
- *Clinical risk management* e studio dei fattori umani
- La teoria dell'errore
- La prevenzione del Rischio
- Ricerca di base e ricerca clinica
- Vari tipi di disegno sperimentale e modelli fondamentali di studio
- Definizione degli strumenti statistici di base applicati alla ricerca ed esempi pratici

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 8 di 1
---	-------------------------------	--	-------------



- Le fasi della ricerca: dalla progettazione all'esecuzione
- Qualità delle informazioni: scala dell'evidenza e *impact factor*
- L'uso delle tecniche della ricerca qualitativa in ambito sanitario: applicazioni, potenzialità e limiti
- Il disegno dello studio e le fasi della ricerca qualitativa
- Le tecniche della ricerca qualitativa: tecniche di consenso formale, *focus group*, intervista e questionario
- La ricerca basata sulle evidenze: EBN

## **MODULO: GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE PER LE PROFESSIONI SANITARIE**

### **CORSO DI AMMINISTRAZIONE DELLE RISORSE UMANE**

#### **Docenti**

##### **GIANNANTONIO BARBIERI**

Giannantonio Barbieri è avvocato in Bologna e patrocinante in Cassazione. Nel 2005 ha conseguito il Master in Diritto Sanitario e nel 2011 il Master in Bioetica. È autore di numerose pubblicazioni riguardanti gli aspetti giuridici delle professioni sanitarie e la responsabilità professionale. È docente all'interno di Master, corsi universitari e corsi ECM in tutto il paese. È legale di Ordini professionali e Aziende Sanitarie pubbliche. Si occupa di responsabilità sanitaria e di diritto delle professioni sanitarie.

##### **CINZIA GAROFALO**

Cinzia Garofalo è laureata in Scienze Infermieristiche e Ostetriche dal 2007. Successivamente, nel 2010 ha conseguito il Master di secondo livello in Gestione e Organizzazione delle strutture ospedaliere presso la Facoltà di Economia dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC. Dal 2015 è Dirigente delle Professioni Sanitarie con esperienza in diverse strutture sanitarie. Tra le materie di docenza, la gestione delle risorse umane, con particolare attenzione ai processi di valutazione e sviluppo del capitale umano. Dal 2018, è Vice Presidente dell'Ordine delle professioni infermieristiche di Milano, Lodi, Monza e Brianza

##### **ANTONIO SEBASTIANO**

Antonio Sebastiano è docente di Organizzazione e Sistemi Informativi (Scuola di Economia) e di Modelli di Funzionamento delle Aziende in Sanità (Scuola di Ingegneria Gestionale) presso la LIUC - Università Cattaneo, dove dal 2006 dirige anche l'Osservatorio Settoriale sulle RSA e dal 2024 l'Osservatorio Cure Palliative. Nel 2013 ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Gestione Integrata d'Azienda con dignità di stampa presso la LIUC - Università Cattaneo. Le sue aree di competenza riguardano l'economia e la gestione delle aziende sanitarie e socio-sanitarie, con particolare riferimento alle tematiche inerenti i sistemi operativi di gestione del personale ed il comportamento organizzativo. Dal 2006 collabora su alcune attività di ricerca in materia HRM con il Dipartimento di Management della IESEG School of Management (Francia). Ha pubblicato articoli e contributi su importanti riviste internazionali come European Management Journal, Personnel Review, Evaluation and Program Planning e The International Journal of Human Resources Management.

##### **DARIO LAQUINTANA**

Dario Laquintana è Direttore Socio Sanitario dell'ASST Santi Paolo e Carlo dal 2024. Dal 2008 al 2023 è stato Direttore delle Professioni Sanitarie della Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico. Ha conseguito l'abilitazione alle funzioni direttive dell'assistenza infermieristica nel 1992, laurea magistrale in scienze infermieristiche ed ostetriche nel 2005, il master di 2 livello in gestione delle strutture ospedaliere nel 2011 e il certificato di formazione manageriale per direttori di struttura complessa nel 2017. È componente del

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 9 di 1
---	-------------------------------	--	-------------

comitato scientifico della società scientifica dei dirigenti infermieristici italiani e del comitato di redazione della rivista indicizzata Assistenza Infermieristica e Ricerca. Svolge attività didattica ai corsi di laurea magistrale delle Università di Verona e Milano ed è consulente della Federazione Nazionale degli Ordini delle Professioni Infermieristiche per gli aspetti contrattuali. È autore e coautore di oltre 30 pubblicazioni riguardanti l'organizzazione e l'assistenza infermieristica.

### **Obiettivi e competenze del Corso**

Il Corso di Amministrazione delle Risorse Umane si pone come obiettivo quello di fornire agli studenti capacità di pianificazione, inserimento, e supervisione della risorsa umana, dando basi teoriche riguardanti le norme contrattuali, comportamentali e deontologiche.

Il corso permette agli studenti di comprendere l'utilizzo dei sistemi premianti al fine di valorizzare attitudini, competenze, impegno e risultati delle risorse umane, che il futuro coordinatore si troverà a gestire. Il partecipante avrà la possibilità di apprendere la tutela delle norme, riguardanti la salute del lavoratore e la qualità degli ambienti di lavoro.

### **Contenuti**

- La privatizzazione del rapporto di lavoro e regole del rapporto
- Il contratto collettivo del comparto sanità
- Relazioni sindacali
- Alcune esemplificazioni dei sistemi di gestione dei processi e del personale
- La gestione quali/quantitativa della dotazione organica di UU.OO./Servizi
- I sistemi di gestione del personale dirigenziale e del comparto
- I sistemi di valutazione delle performance individuali e organizzative
- Introduzione alla responsabilità penale, civile e amministrativa degli operatori sanitari
- Formazione e formatori
- Inserimento neo-assunto
- La selezione, la programmazione e la valutazione del personale in ambito sanitario
- Delega e affidamento
- L'importanza del *feedback*
- Il ruolo del Coordinatore nella gestione delle attività nelle UU.OO., Servizi e Dipartimenti

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 10 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

## CORSO DI DESIGN DI PICCOLI GRUPPI

### Docenti

#### NICOLA FEDERELLA

Nicola Federella, laureato in Economia Aziendale, è *senior trainer* specializzato in organizzazione aziendale, comportamento e sviluppo organizzativo. La sua missione professionale è quella di aiutare persone, gruppi e organizzazioni nell'influenzare in modo costruttivo i loro sistemi per avere successo in un mondo interdipendente, complesso e in rapido cambiamento. Per raggiungere quest'obiettivo, Nicola fa leva sulla sua ventennale esperienza nella progettazione ed erogazione di programmi leadership e management *development* a tutti i livelli organizzativi e per organizzazioni in molteplici settori, unita ad una consistente esperienza di erogazione svolta a livello internazionale. Nicola è consulente in sviluppo organizzativo certificato dal NTL Institute of Applied Behavioral Sciences (Stati Uniti). Fa inoltre parte dal 1996 della *teaching faculty* della LIUC - Università Cattaneo di Castellanza e dal 2015 è consulente per l'area Human Resources di Festo CTE."

#### M. FRANCESCA MARINELLO

M. Francesca Marinello dal 2006 al 2009, è stata collaboratrice presso la LIUC - Università Cattaneo. La collaborazione con la Business School è ripresa nel 2017 con le attività di progettazione, coordinamento e docenza dei percorsi formativi dedicati al *management* nel settore sanitario e socio-sanitario. È docente ai Master Universitari di *management* di primo e secondo livello, nonché ai Corsi di Alta Formazione in *management* per specifiche aree sanitarie. Le sue aree di competenza riguardano tematiche quali: la gestione delle emozioni e l'Intelligenza Emotiva; *mobbing* e *burnout*; tecniche di comunicazione; la comunicazione nei gruppi di lavoro; la comunicazione istituzionale verso l'esterno e la gestione dei conflitti.

#### IVANO BOSCARDINI

Libero professionista iscritto all'Albo dell'Ordine Nazionale dei Giornalisti. Docente all'interno di Master e Corsi di Alta Formazione erogati dalla LIUC Business School. Esperto di formazione in tema di gestione della comunicazione.

È consulente in comunicazione e gestione del cambiamento. Svolge da anni attività di *coaching* individuale, conduzione e supervisione di gruppi, in qualità di free-lance progettazione sviluppo e gestione di progetti su differenti temi della comunicazione quali: la comunicazione verbale e non verbale: espressività, uso del corpo, voce, spazio; la multisensorialità nel modello Neurolinguistico; i mezzi di influenzamento: il linguaggio di precisione e di persuasione; la creatività come mezzo di espressione personale; la relazione interpersonale e pubbliche relazioni.

#### VALENTINA TELESKA

Valentina Telesca, laureata in Comunicazione Pubblica e Sociale, collabora con la Business School della LIUC - Università Cattaneo dal 2009 ed è membro della Core Faculty.

Collabora alle attività di formazione, con particolare riferimento al settore sanitario e socio-sanitario.

È Coordinatore Didattico di molteplici progetti formativi, Master di Primo e Secondo Livello nonché di Corsi di Alta Formazione, rivolti ai Professionisti Sanitari, tra cui il Master di primo livello in Management e Funzioni di Coordinamento per le Professioni Sanitarie.

È altresì responsabile della progettazione e programmazione didattica di Master Universitari e Corsi di Alta Formazione.

Tra gli argomenti di approfondimento e di docenza si segnala in particolar modo l'ambito delle *soft skills*.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 11 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

## Obiettivi e competenze del Corso

L'insegnamento si prefigge di presentare le principali tecniche di comunicazione, attraverso il modello di programmazione neurolinguistica, andando ad analizzare i temi della comunicazione interna ed esterna, e il benessere organizzativo.

Il corso permette agli studenti di poter acquisire la corretta gestione delle informazioni e dei flussi informativi e la capacità di comunicare ed interagire con utenti e colleghi provenienti da altri Servizi o Unità Operative.

Tra gli obiettivi principali del corso: fornire gli strumenti atti a superare i filtri personali che ostacolano processi comunicativi, costruire i presupposti utili a garantire contatti consapevoli e positivi per la gestione dei clienti e dei collaboratori delle "transazioni" che si instaurano con essi, favorire l'attitudine all'ascolto come leva per ottimizzare i processi decisionali, fornire gli strumenti per la gestione dei conflitti nella certezza che questi sono una realtà ineliminabile da affrontare e non da soffocare, imparare a valorizzare se stessi e gli altri in un clima di fiducia reciproca.

## Contenuti

- La comunicazione nel *team* di lavoro
- La gestione della comunicazione tra servizi di supporto e Unità Operative
- Comunicazione verbale e non verbale
- Strategie e tecniche della comunicazione sanitaria
- L'apporto individuale nelle *performance* aziendali
- La transizione verso le forme organizzative evolute
- Tecniche di negoziazione in Sanità
- Benessere Organizzativo
- Leadership
- Team Building e la gestione del Team
- La gestione delle emozioni

## MODULO: METODICHE E INNOVAZIONE GESTIONALE NELLE PROFESSIONI SANITARIE

### CORSO DI ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE GESTIONALE NELL'AREA DELLE PROFESSIONI SANITARIE

#### Docenti

#### LAURA ZOPPINI

Laura Zoppini, Infermiera, Ora Direttore Socio Sanitario ASST GOM Niguarda, laureata Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche nel 2006 con master di II° livello in Health Service Management (2009) e corso di perfezionamento in Bioetica (2012). Si occupa di tematiche legate alla gestione e sviluppo delle risorse umane e delle competenze, organizzazione del lavoro, percorsi assistenziali, sicurezza delle cure, esiti correlati all'assistenza per le professioni infermieristiche, ostetriche, tecnico-sanitarie, riabilitative, della prevenzione, dell'ambito sociale e degli operatori di supporto. È parte trattante per l'Amministrazione nel rapporto con le organizzazioni sindacali. Docente presso Corso di laurea in infermieristica, triennale e specialistica in scienze infermieristiche ed ostetriche e di Master di I° livello per le funzioni di coordinamento, tra le metodologie di studio e di docenza, si segnalano con particolare riguardo le tematiche legate al management, all'intensità di cura ed all'implementazione di nuovi modelli organizzativi.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 12 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

### **MASSIMO BARBERIO**

Laureato in scienze biologiche nel 1984, ha compiuto la maggior parte del percorso professionale nel marketing farmaceutico dove ha avuto incarichi e responsabilità in aziende leader nel settore dei farmaci ospedalieri per radiologia e imaging molecolare.

Attualmente è in Generale Electric Healthcare Italia dove, in un ambito principalmente legato alla Tecnologia, farmaci e strumentazione per l'imaging diagnostico, ricopre attualmente l'incarico di Direttore Affari Istituzionali e Health Economics Italia, direttamente in staff al Presidente Sud Europa della Azienda.

Durante tutto il suo percorso professionale, ha sempre mantenuto un radicato collegamento col mondo accademico, sia attraverso una costante opera di formazione e aggiornamento professionale sia attraverso una serie di incarichi in varie università che l'hanno visto, e l'impegnano attualmente, come professore a contratto sia per la Scuola di Specializzazione in Radiodiagnostica della facoltà di Medicina e Chirurgia Università degli Studi Milano-Bicocca, è anche componente del Comitato d'indirizzo e professore a contratto per il corso di Laurea Magistrale in Management e Finanza presso l'Università del Piemonte Orientale di Novara. insegna anche ai Master in economia e management in Sanità e nel Sociale del corso di studi in Ingegneria Industriale presso l'Università Cattaneo LIUC di Castellanza e nei corsi in Economia Aziendale e MBA presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano e LUISS di Roma.

Autore di diverse pubblicazioni di carattere farmacoeconomico e di management su riviste nazionali ed internazionali, è stato più volte invited speaker in diversi congressi nazionali di settore in ambito Radiologico.

Membro della Società Italiana di radiologia Medica dal 1992.

### **AURELIO FILIPPINI**

Aurelio Filippini, è infermiere al 1994, è laureato in Scienze infermieristiche e Ostetriche dal 2008, ha effettuato un master di secondo livello in Bioetica nel 2013 e il Dottorato di ricerca in Medical Humanities nel 2018, Presidente dell'Ordine delle Professioni Infermieristiche dal 2009, dal 2022 membro del Comitato Etico per le Sperimentazioni degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) e alti enti pubblici a carattere nazionale, presso Istituto Superiore di Sanità, tutor clinico e didattico presso l'Università dell'Insubria al CdL in infermieristica dal 2009 al 2018, attualmente incarico di funzione sulla formazione alla ASST dei Settelaghi.

### **DANIELE DI FEO**

Daniele Di Feo è dal 1° dicembre 2022 Responsabile della Struttura Organizzativa Semplice "Assistenza Tecnico Sanitaria" afferente al Dipartimento delle Professioni Sanitarie della AOU-IRCCS Meyer, mentre dal 2017 ha ricoperto il ruolo dirigente delle professioni sanitarie –area tecnica sanitaria- responsabile U.P. TSRM presso A.O.U MEYER di Firenze

Dal 1° luglio è 2020 referente della SOS assistenza tecnica sanitaria sempre presso A.O.U MEYER

Oltre a prestare docenza all'interno della LIUC BS, è docente presso Università degli Studi di Firenze (Scuola di Scienze della Salute Umana) per diversi corsi di laurea.

### **FEDERICA ASPERTI**

Federica, nel 2021, ha concluso il percorso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale con specializzazione in *Health Care System Management*. Attualmente è dottoranda in Management, Accounting and Finance presso l'Università Carlo Cattaneo – LIUC. Collabora alle attività di LIUC Business School, sia in relazione a progetti di ricerca sia in riferimento ad attività di formazione, nonché è coinvolta in progetti afferenti all'Healthcare Datasciences LAB – HD LAB nato presso LIUC. I suoi principali temi di interesse e di ricerca sono legati all'implementazione di strumenti di management propri dell'ingegneria gestionale in ambito sanitario e all'*Health Technology Assessment*, con un focus sugli aspetti ambientali e di sostenibilità.

Svolge inoltre attività di formazione per i professionisti sanitari su temi di analisi organizzativa e SWOT Analysis, nonché in relazione agli aspetti di performance e strumenti di management.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 13 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

### **DANIELE BELLAVIA**

Daniele Bellavia è Assegnista di Ricerca nella Scuola di Ingegneria Industriale della LIUC e collabora nelle attività di ricerca presso la LIUC Business School dal gennaio del 2020, dopo aver conseguito la laurea in ingegneria gestionale con focus di studi in ambito sanitario.

Tra i suoi interessi di Ricerca vi sono le tematiche relative al management nel contesto sanitario (con l'applicazione di tecniche quali *Activity-based Costing* e *Business Process Improvement*) nonché di valutazione delle tecnologie sanitarie con approccio multidimensionale e con particolare focus sugli aspetti economici ed organizzativi.

### **Obiettivi e competenze del Corso**

Il corso affronta alcune delle principali tematiche di progettazione e innovazione gestionale all'interno dell'ambito sanitario, al fine di alimentare una conoscenza di base di cui anche il *management* deve disporre per coniugare efficacemente le scelte gestionali con le complessità proprie dell'area assistenziale.

### **Contenuti**

- I nuovi modelli assistenziali
- Innovazioni gestionali nell'ambito delle professioni sanitarie
- I sistemi di integrazione organizzativa
- Gestione dell'équipe multiprofessionale
- L'educazione sanitaria e la promozione degli stili di vita
- Normativa concorsuale
- Le competenze richieste al Coordinatore in sede di concorso
- Gestione del paziente anziano e del paziente cronico
- La corretta presa in carico
- Le competenze delle professioni sanitarie
- I processi decisionali
- Le teorie decisionali: Teoria normativa delle decisioni (Von Neumann – Morgenstern) e Teoria della razionalità limitata (H. Simon) e Teoria descrittiva delle decisioni (Kahneman – Tversky)
- Project Management: dalla teoria alla pratica

### **SEMINARI PROFESSIONALIZZANTI**

- La Ricerca Bibliografica
- Elaborare i dati con Excel
- L'Intelligenza Artificiale a supporto dell'Analisi dei Dati
- Il Ruolo delle Professioni Sanitarie nelle Carceri

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 14 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

## Tirocinio formativo ed elaborato finale

Il percorso formativo prevede come parte integrante obbligatoria del Master un tirocinio formativo della durata di almeno 500 ore (che dovranno essere certificate dall'Ente Ospitante), al termine del quale dovrà essere redatto un elaborato finale che verrà discusso e valutato in occasione della dissertazione finale.

Il periodo di tirocinio formativo è volto all'acquisizione di competenze gestionali, organizzative e manageriali proprie delle funzioni di coordinamento.

Gli obiettivi generali che l'Università chiede che vengano, pertanto, raggiunti dal tirocinante, indipendentemente dalla modalità di svolgimento del tirocinio formativo obbligatorio, sono di seguito elencati.

Il piano formativo di ciascuno studente dovrà pertanto essere congruo con questa richiesta formativa dell'Università.

<b>Obiettivi da raggiungere &amp; Competenze da acquisire</b>	
<b>GESTIONE RISORSE UMANE</b>	Acquisire capacità di pianificazione, inserimento e supervisione della risorsa umana, monitorando il rispetto della normativa da parte di comportamenti organizzativi e professionali.
	Acquisire capacità di collaborazione diretta e attiva con le figure professionali della struttura di riferimento, favorendo il senso di appartenenza.
	Acquisire capacità di mantenere rapporti propositivi con i livelli sovraordinati riconoscendo ruoli e competenze.
	Riconoscere la mission e la vision dell'U.O. o Servizio in coerenza con quelli dell'Azienda.
	Comprendere l'utilizzo di sistemi premianti per la valorizzazione di attitudini, competenze, impegno e risultati.
	Rispettare le norme comportamentali e deontologiche.
	Acquisire conoscenze in merito alla tutela delle norme riguardanti la salute del lavoratore e la qualità degli ambienti di lavoro.
	Acquisire strumenti e capacità di pianificazione, definizione, coordinamento dei turni di lavoro, nonché di valutazione dei carichi assistenziali.
<b>CAPACITA' COMUNICATIVE</b>	Acquisire capacità di corretta gestione delle informazioni e dei flussi informativi.
	Acquisire capacità di comunicare con chiarezza a colleghi e collaboratori le problematiche in essere all'interno del contesto lavorativo.
	Acquisire capacità di comunicare e interagire con utenti e colleghi provenienti da altri Servizi o Unità Operative.
	Acquisire strumenti e capacità di analisi e interpretazione della domanda relativa alla U.O. o al Servizio coordinato.
<b>LEADERSHIP</b>	Comprendere quale modello di leadership sia più adeguato applicare a seconda delle differenti situazioni organizzative con la finalità di delegare, attribuire compiti,

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 15 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

	responsabilità e poteri o di coinvolgere colleghi e collaboratori nel raggiungimento di obiettivi comuni.
	Acquisire capacità di identificazione dei rischi collegati all'attività professionale.
	Acquisire capacità di collaborare con i Dirigenti Infermieristici per sviluppare progetti e attività di utilità per l'applicazione di linee strategiche aziendali.
<b>GESTIONE PROGETTI FORMATIVI</b>	Acquisire strumenti e capacità di valutazione dei fabbisogni formativi dell'équipe e dell'autoformazione, proponendo progetti d'intervento coerenti con le attività cliniche e organizzative di competenza in una ottica di innovazione e miglioramento.
	Acquisire capacità di organizzare, promuovere e valutare gli eventi formativi e le attività formative già promosse.
<b>GESTIONE DEL BUDGET</b>	Conoscere e identificare i centri di responsabilità e di costo presenti all'interno della realtà in essere.
	Acquisire capacità di identificare tipologia e costi delle risorse strumentali e ambientali nell'U.O. o nel Servizio Coordinato.
	Acquisire capacità di utilizzare le risorse applicando criteri di costo/efficacia, monitorando risorse, processi e risultati.
	Capacità di valutare la congruità delle risorse in rapporto ai risultati conseguiti.
	Acquisire capacità di definizione degli obiettivi di budget, di valutazione degli obiettivi aziendali posti in essere e delle attività di miglioramento in caso di scostamento.
<b>GESTIONE PROGETTI AZIENDALI e di ANALISI ORGANIZZATIVE</b>	Acquisire capacità di reperimento delle evidenze empiriche e letterarie necessarie per le specifiche finalità aziendali e di progetto.
	Acquisire capacità di raccolta, valutazione, analisi e sintesi dei dati storici inerenti la struttura aziendale, secondo criteri di buona qualità e seguendo gli obiettivi del progetto.
	Acquisire capacità di analisi organizzativa e definizione del contesto ambientale all'interno del quale si presta servizio.
	Acquisire capacità di valutazione critica degli elementi di forza e debolezza che costituiscono l'U.O. o il Servizio coordinato.
	Acquisire capacità di progettazione di uno strumento operativo ad hoc per una determinata problematica operativa e/od organizzativa.
	Capacità di esprimere una proposta di miglioramento all'interno del contesto aziendale di riferimento.
<b>ORGANIZZAZIONE</b>	Acquisire capacità di Problem Solving.
	Acquisire capacità di gestione e valutazione dei processi organizzativi ed economici.



	Acquisire capacità di attiva collaborazione alla individuazione e rilevazione di criteri, indicatori e standard dell'assistenza al fine di proporre e sperimentare nuovi modelli organizzativi.
	Acquisire capacità di programmare e organizzare l'approvvigionamento di materiali e/o generi indispensabili all'attività di servizio, compresa la gestione degli stupefacenti.

Tali obiettivi potranno essere modificati dalla nostra Università, in base agli accordi che intercorreranno con le Aziende e in base alle esigenze formative di ciascuno studente.

In particolare si richiederà ai discenti di recepire quelle nozioni o essere inseriti in progetti aziendali utili per l'acquisizione di una maggiore conoscenza in termini di: modalità di inserimento e gestione delle risorse infermieristiche e di supporto, rapporti con la Direzione Aziendale e Infermieristica, nonché con gli Uffici Amministrativi, acquisizione delle informazioni riguardanti le tecnologie aziendali (informatiche, gestione dei magazzini e delle scorte di medicinali e presidi, etc...), utilizzate all'interno della U.O. presso la quale si svolge il tirocinio, confronto tra processi organizzativi nell'ottica di benchmarking, rielaborazione di strumenti assistenziali (cartella infermieristica, linee guida e protocolli), oppure che siano di rilevanza formativa per l'Azienda Ospitante.

Le modalità secondo le quali lo studente potrà svolgere il tirocinio formativo obbligatorio di almeno 500 ore sono le seguenti:

## STUDENTI OCCUPATI

- a) Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa<sup>1</sup>) al di fuori del**

---

<sup>1</sup> Accordo tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano del 1° agosto 2007, da svolgersi presso Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere, Aziende Ospedaliero - Universitarie, Enti classificati e Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico.

Giacché la normativa vigente non prevede il versamento di alcun tipo di compenso per i Coordinatori che svolgono l'attività di affiancamento agli studenti tirocinanti, l'Università non si impegna a versare alcun contributo alle Aziende.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 17 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

**proprio orario MA in altra U.O./Servizio/Dipartimento** rispetto a quello in cui presta attualmente servizio (se si volesse effettuare il tirocinio in stessa U.O./Servizio/Dipartimento si confronti punto c).

In questo caso si dovrà aprire **una convenzione** tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'Ente di appartenenza. Aprendo la convenzione lo studente dovrà necessariamente compilare l'apposito **registro ore**, che documenterà l'effettiva realizzazione dell'attività.

Si precisa che sotto convenzione è possibile svolgere il tirocinio dal lunedì al sabato per un massimo di 8 ore giornaliere.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

- b) Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2) al di fuori del proprio orario E nella stessa U.O./Servizio/Dipartimento** rispetto a quello in cui presta attualmente servizio, **MA** in un altro presidio della stessa Azienda.

In questo caso si dovrà aprire **una convenzione** tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'Ente di Appartenenza. Aprendo la convenzione lo studente dovrà necessariamente compilare l'apposito **registro ore**, che documenterà l'effettiva realizzazione dell'attività.

Si precisa che sotto convenzione è possibile svolgere il tirocinio dal lunedì al sabato per un massimo di 8 ore giornaliere.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

- c) Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio presso un **Ente diverso da quello di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria,**

---

Si segnala, inoltre, che, nel caso in cui le aziende ospitanti richiedano agli studenti l'effettuazione di corsi sulla sicurezza, su indicazione del Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia del 4 dicembre 2012 (in accordo con i dettami del D.Lgs. 81/08 "Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro"), i costi relativi ai sopra citati corsi saranno a carico degli studenti stessi.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 18di 1
---	-------------------------------	--	-------------

**ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2) al di fuori del proprio orario lavorativo.**

In questo caso si dovrà aprire **una convenzione** tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'Ente ospitante. Aprendo la convenzione lo studente dovrà necessariamente compilare l'apposito **registro ore**, che documenterà l'effettiva realizzazione dell'attività.

Si precisa che sotto convenzione è possibile svolgere il tirocinio dal lunedì al sabato per un massimo di 8 ore giornaliere.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

- d)** Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2) all'interno del proprio orario di lavoro, MA all'interno di una U.O./Servizio/Dipartimento differente da quella di appartenenza, eccezione fatta nel caso in cui il Piano Formativo dello studente consenta di raggiungere gli obiettivi definiti dall'Università (di seguito allegati) e/o di partecipare a un progetto aziendale di rilevanza formativa, con accordo sia dell'Ente Ospitante sia dell'Ente Proponente.**

Si precisa che la facoltà di far effettuare il tirocinio formativo all'interno dell'orario di lavoro, è a discrezione dell'ente di appartenenza.

In questo caso **non** si dovrà aprire nessuna convenzione tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'ente di appartenenza, ma lo studente dovrà consegnare all'Università unicamente la **DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA DI CERTIFICAZIONE, firmata dallo studente, dal tutor accademico** (ossia il tutor assegnato dall'Università come relatore di tesi) **e da un responsabile aziendale** (preferibilmente un Dirigente Aziendale di Secondo Livello) per accertare il regolare svolgimento delle 500 ore di tirocinio formativo obbligatorio.

- e)** Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2):**

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 19 di 1
---	-------------------------------	--	--------------

- in parte all'interno del proprio orario lavorativo, MA in altra Unità Operativa/Servizio/Dipartimento rispetto a quello in cui presta attualmente servizio (si veda punto d),
- in parte al di fuori del proprio orario di servizio (si vedano i punti a, b e c).

Il numero di ore da svolgere all'interno e al di fuori dell'orario lavorativo saranno concordate tra azienda Ospitante e Università e successivamente comunicate allo studente.

In questo caso il tirocinante **non potrà svolgere contemporaneamente l'attività formativa al di fuori e all'interno dell'orario di servizio**, ma dovrà portare a termine una modalità di tirocinio per poi intraprendere la modalità restante.

**STUDENTI NON OCCUPATI o OCCUPATI PRESSO STRUTTURE NON rientranti nelle categorie previste dalla normativa (azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2).**

- f) In questo caso si dovrà aprire una convenzione tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'Ente presso il quale si svolgerà il tirocinio formativo.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2023/2024		Pag. 20 di 1
---	-------------------------------	--	--------------