

Formazione manageriale in ambito sanitario: l'offerta formativa universitaria

Mirko Vecchiarelli¹, Franco Lucchese^{1,2}

¹Sapienza Università di Roma, Italia; ²Fondazione CIRNA Onlus, Pavia, Italia

Riassunto. Proposito del presente contributo è descrivere – senza alcuna pretesa di esaustività – una particolare tipologia di formazione: la formazione manageriale in ambito sanitario. Si tratta di percorsi che mirano a sviluppare tecniche e strumenti propri del processo manageriale in riferimento alle aree di organizzazione e gestione dei servizi sanitari, ai criteri di finanziamento e ai bilanci, alla gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro, agli indicatori dei servizi e delle prestazioni, con il fine ultimo di incrementare il grado di conoscenza di fattori rilevanti per l'implementazione delle strategie aziendali e l'innovazione dei processi delle organizzazioni complesse. In particolare, si riporta il caso della Regione Lazio riguardante la realizzazione dei corsi di formazione manageriale in ambito sanitario in accordo con il mondo universitario.

Parole chiave: formazione manageriale; organizzazioni complesse; ambito sanitario; università

Abstract. The purpose of this contribution is to describe - without any pretense of being exhaustive - a particular type of training: managerial training in the health sector. These are paths that aim to develop techniques and tools typical of the managerial process with reference to the areas of organization and management of health services, the financing criteria and budgets, the management of human resources and the organization of work, the indicators of services and performance, with the ultimate aim of increasing the level of knowledge of relevant factors for the implementation of business strategies and the innovation of processes of complex organizations. In particular, we report the case of the Lazio Region concerning the implementation of managerial training courses in the health sector in agreement with the university world.

Keywords: managerial training; complex organizations; health sector; university

La nuova centralità della formazione professionale continua

Il settore della formazione è uno dei settori strategici dello sviluppo del mondo contemporaneo ed è tra gli ambiti nei quali si concentrano gli investimenti dell'Unione Europea, dei governi nazionali e dei governi delle amministrazioni locali. Le attività di ricerca e l'attenzione ai processi di cambiamento, di innovazione e di riforma chiama in causa il repertorio delle nuove competenze e le molteplici professioni ad esso legate.

Per quanto attiene gli elementi di scenario europeo, l'Unione Europea ha adottato specifici provvedimenti

per affrontare non solo la crisi ma il cammino futuro dell'Europa. Di fronte alle numerose sfide poste dalla crisi sanitaria, si è finalmente avvertita l'esigenza di una «svolta»¹. A tal proposito, per quanto attiene gli elementi di scenario italiano, gli Accordi collettivi previsti ai sensi dell'articolo 88, comma 1 del Decreto Rilancio e dell'Articolo 4 del Decreto Agosto, attraverso un fondo pubblico (Fondo Nuove Competenze) cofinanziato dal Fondo sociale europeo, nato per contrastare gli effetti economici dell'epidemia Covid-19, si fa carico

¹ - Piano Nazionale di ripresa e resilienza (approvato dal Consiglio dei Ministri il 12 gennaio 2021).

del costo del lavoratore per le ore dedicate alle attività formative. Il Fondo mira allo sviluppo di competenze e a una formazione mirata alla persona, completando, insieme al Programma GOL² e al sistema duale, il Piano Nazionale Nuove Competenze³ nato con il PNRR per riformare il mercato del lavoro italiano in un'ottica europea. Si investe sulle politiche attive del lavoro per creare quel ponte tra formazione e lavoro divenuto oggi nevralgico per lo sviluppo del paese.

La formazione professionale continua in ambito sanitario

L'apprendimento lungo tutto il corso della vita è **divenuto** uno degli elementi centrali delle politiche e delle strategie di sviluppo delle risorse umane. L'attenzione alla componente formativa risulta centrale anche nel settore medico e delle professioni socio-sanitarie. L'avvio del Programma nazionale di ECM nel 2002, in base al DLgs 502/1992 integrato dal DLgs 229/1999 **che avevano istituito l'obbligo della formazione continua per i professionisti della sanità, ha rappresentato un forte messaggio nel mondo della sanità:**

«La formazione continua comprende l'aggiornamento professionale e la formazione permanente. L'aggiornamento professionale è l'attività successiva al corso di studi e specializzazione, diretta ad adeguare per tutto l'arco della vita professionale le conoscenze specialistiche e comprende le attività finalizzate a migliorare le competenze e le abilità cliniche, tecniche e manageriali ed i comportamenti degli operatori sanitari al progresso scientifico e tecnologico con l'obiettivo di garantire efficacia, appropriatezza, sicurezza ed efficienza del Servizio sanitario nazionale. Essa definisce, con programmazione pluriennale, gli obiettivi formativi di interesse nazionale, i crediti formativi che devono essere complessivamente maturati dagli operatori in un determinato arco di tempo, gli indirizzi per la organizzazione dei programmi di formazione predisposti

a livello regionale nonché i criteri e gli strumenti per il riconoscimento e la valutazione delle esperienze». L'art. 16-quater del decreto 229/99 stabilisce che «La partecipazione alle attività di formazione continua costituisce requisito indispensabile per svolgere attività professionale, in qualità di dipendente o libero professionista, per conto delle aziende ospedaliere, delle università, delle unità sanitarie locali e delle strutture sanitarie private».

Nel 2000 viene istituita la Commissione Nazionale Formazione Continua (CNFC). La Commissione nazionale è costituita con Decreto del Ministro della Salute e si avvale, per lo svolgimento dei compiti e delle attività di competenza, del supporto amministrativo-gestionale di AGENAS- all'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali, che cura, ai sensi della legge 244 del 2007, la gestione amministrativa del programma di ECM e il supporto alla Commissione nazionale stessa. L'AGENAS si configura come organo tecnico-scientifico del SSN svolgendo attività di ricerca e di supporto nei confronti del Ministro della salute, delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano, ai sensi dell'art. 2, comma 357, legge 24 dicembre 2007 n. 244.

AGENAS assicura, inoltre, la propria collaborazione tecnico-operativa alle Regioni e alle singole aziende sanitarie in ambito organizzativo, gestionale, economico, finanziario e contabile, in tema di efficacia degli interventi sanitari, nonché di qualità, sicurezza e umanizzazione delle cure⁴. Le tipologie di Provider attualmente previste sono: Università, Facoltà e Dipartimenti universitari; Istituti scientifici del servizio sanitario nazionale; Istituti del consiglio nazionale delle ricerche; Società scientifiche e associazioni professionali in campo sanitario; Ordini e collegi delle professioni sanitarie; Fondazioni a carattere scientifico; Case editrici scientifiche; Società, Agenzie ed Enti pubblici; Società, Agenzie ed Enti privati⁵. Per quanto attiene il caso della Regione Lazio, la Determina n. 6617 del 24.08.2011 disciplina l'accreditamento dei Provider. *I crediti ECM, oltre ad essere un obbligo formativo, hanno l'obiettivo di "guidare" il professionista della sanità, nella sua formazione.*

2 - Programma "GOL - Garanzia Occupabilità Lavoratori". In: (<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/GOL-slide-Programma-20211021.pdf>)

3 - Piano Nazionale Nuove Competenze. In: (https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG).

4 - Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali (AGENAS). In: (<https://www.agenas.gov.it/agenas/1-agenzia>).

5 - Portale italiano della formazione accreditata. In: (<https://www.educazionecontinua.inmedicina.it/cose-1-ecm>).

La formazione manageriale dei dirigenti sanitari del Servizio Sanitario Nazionale: il caso della Regione Lazio

In data 2 luglio 2019 la Regione Lazio ha approvato lo Schema di accordo di collaborazione⁶ per l'organizzazione e la realizzazione di corsi di formazione manageriale in ambito sanitario di cui agli artt. 15 e 16-quinquies del D.Lgs. n. 502/1992 e ss.mm. ii. e dell'art. 7 del D.P.R. n. 484/1997. L'obiettivo dello Schema di accordo intende rispondere ad una precisa esigenza di formazione specialistica in materia sanitaria, puntando sulla necessità di una cultura organizzativa e professionale attraverso l'approfondimento, lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze professionali specifiche, la conoscenza dei processi operativi, e la formazione continua in medicina (ECM). La formazione sanitaria e innovazione sono messe dunque al centro, considerate leve strategiche per favorire e migliorare l'assistenza sanitaria per i cittadini.

Lo schema di accordo ha accolto le istanze di collaborazione dei quattro atenei "Sapienza – Università di Roma", "Università degli Studi di Roma – Tor Vergata", "Università Cattolica del Sacro Cuore – Roma", "LUISS Guido Carli" per l'organizzazione di corsi di formazione manageriale in ambito sanitario. I corsi sono disciplinati da uno specifico Accordo quadro tra la Regione Lazio e l'ente erogatore.

I Corsi svolgono in conformità a quanto stabilito dalle disposizioni dell'art. 7 del D.P.R. 484/1997 e del documento sulla Formazione Manageriale, approvato dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano del 10/07/2003 rispetto alle modalità di ammissione dei partecipanti, alla durata, ai contenuti (aree tematiche e argomenti), alla metodologia didattica, ai termini di attivazione, agli obblighi di frequenza, nonché alle modalità di conseguimento dell'attestato di formazione manageriale. Nella didattica, l'Università di avvale anche delle risorse umane e strutture sanitarie al proprio interno. Al termine dei corsi i partecipanti devono sostenere un colloquio – con relativa presentazione e discussione di un elabo-

rato finale – davanti a una commissione composta dai responsabili del corso, da almeno un docente del corso stesso e da un funzionario regionale. Il superamento del colloquio finale comporta il rilascio da parte della Regione Lazio dell'attestato di formazione manageriale, che ha validità di sette anni dalla data di rilascio.

I corsi sono riservati al personale dirigente di A.S.L., A.O., I.R.C.C.S. e altri enti di cui all'art. 4, commi 12 e 13 del D.Lgs. 502/1992, aventi anzianità di servizio di almeno 5 anni alla data di scadenza del bando. La priorità è data al personale delle strutture presenti nel territorio della Regione Lazio. I candidati aventi i requisiti sono ordinati secondo i seguenti criteri di priorità:

- Direttori Sanitari Aziendali del Sistema Sanitario della Regione Lazio non ancora in possesso dell'attestato di formazione manageriale in oggetto;
- Dirigenti di Unità Operativa Complessa con incarico di Direzione di Dipartimento/Area del Sistema Sanitario della Regione Lazio non ancora in possesso dell'attestato di formazione manageriale in oggetto;
- Dirigenti di Unità Operativa Complessa con incarico di Direzione di UOC del Sistema Sanitario della Regione Lazio non ancora in possesso dell'attestato di formazione manageriale in oggetto;
- Direttori Amministrativi Aziendali del Sistema Sanitario della Regione Lazio;
- Medici, odontoiatri, veterinari, farmacisti, biologi, chimici, fisici, psicologi, dirigenti delle professioni sanitarie amministrative, professionali, tecnici, tecnico-sanitari del Sistema Sanitario della Regione Lazio che, pur non avendo Unità Operativa Complessa, abbiano i seguenti requisiti: a. dirigenti con incarico di Direzione di Unità Operative Semplici o Semplici Dipartimentali; b. dirigenti con un'anzianità di servizio di almeno 10 anni. Medici, odontoiatri, veterinari, farmacisti, biologi, chimici, fisici, psicologi e dirigenti delle professioni sanitarie, amministrative, professionali, tecnici, tecnico-sanitari del Sistema Sanitario della Regione Lazio con anzianità di servizio di almeno 5 anni di dirigenza, alla data di scadenza del bando. Dirigenti con incarico di Direzione di Unità Operativa Complessa non appartenenti al Sistema Sanitario della Regione Lazio. Dirigenti medici, odontoiatri, veterinari, farmacisti, biologi, chimici, fisici, psicologi e dirigenti delle

6 - Regione Lazio, BOLLETTINO UFFICIALE DELLA REGIONE LAZIO - N. 56 - Supplemento n. 2, 11.07.2019. In: (https://www.regione.lazio.it/sites/default/files/documentazione/SAN_DGR_438_02_07_2019.pdf).

professioni sanitarie, amministrativi, professionali, tecnici, tecnico-sanitari non appartenenti al Sistema Sanitario Regionale.

Il Corso di Formazione Manageriale in Ambito Sanitario promosso dal Dipartimento di Sanità Pubblica e Malattie Infettive di “Sapienza” Università di Roma, si articola in otto moduli formativi per un totale di 128 ore di didattica in aula. Dopo i primi tre moduli dedicati all’organizzazione ed al funzionamento rispettivamente del Sistema Sanitario in Italia, delle strutture ospedaliere e delle organizzazioni sanitarie territoriali, i successivi due moduli sono prevalente-

mente di tipo tecnico e riguardano le metodologie di valutazione in sanità sia di tipo epidemiologico che di natura economica. In particolare, il quarto modulo riguarda la metodologia epidemiologica sia di base che applicata, con particolare riferimento alle revisioni sistematiche e alle metanalisi, mentre nel quinto modulo saranno affrontati le tematiche delle valutazioni economiche in sanità e dell’Health Technology Assessment. Il sesto modulo è dedicato al tema dell’appropriatezza in sanità, intesa sia come appropriatezza clinica che appropriatezza organizzativa. Il settimo modulo è dedicato alla gestione delle risorse umane e finanziarie,

Tab. 1. Corso di Formazione Manageriale in Ambito Sanitario Dipartimento di Sanità Pubblica e Malattie Infettive, “Sapienza”, Università di Roma. Piano Formativo del Corso

Modulo I	Modulo II	Modulo III	Modulo IV
Il Sistema Sanitario in Italia	Organizzazione e funzionamento degli ospedali	Organizzazione e funzionamento delle organizzazioni sanitarie territoriali	Metodologia epidemiologica e HTA per le organizzazioni sanitarie
Contenuti: - Modelli e Tipologie di Sistemi Sanitari; l’evoluzione del Sistema Sanitario in Italia - I Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) - Il finanziamento della Sanità in Italia - L’Aziendalizzazione in Sanità	Contenuti: - Modelli organizzativi degli ospedali e pianificazione strategica - Compiti e ruoli della Direzione Sanitaria - Il Sistema DRG e il finanziamento degli ospedali - La misurazione della performance degli ospedali	Contenuti: - Modelli organizzativi delle Aziende Sanitarie Locali e pianificazione strategica - I Distretti e l’Assistenza Primaria - La misurazione della performance delle organizzazioni sanitarie territoriali - Il sistema prevenzione in Italia e i Dipartimenti di Prevenzione	Contenuti: - Metodologia epidemiologica di base: tipologie di studi, misure di frequenza, misure di associazione - Metodologia epidemiologica di base: la standardizzazione dei tassi – Evidence Based Medicine, Evidence Based Healthcare, Health Technology Assessment - Revisioni sistematiche e meta-analisi
Modulo V	Modulo VI	Modulo VII	Modulo VIII
HTA e valutazioni economiche	L’appropriatezza in Sanità	La gestione delle risorse umane e finanziarie	Il controllo di gestione e i sistemi informativi
Contenuti: - Le valutazioni economiche in sanità: finalità e limiti - Il processo dell’HTA - Organizzazione e funzionamento dei Comitati Etici - HTA ed innovazione in sanità: casi di studio	Contenuti: - L’appropriatezza prescrittiva, la responsabilità nel percorso terapeutico e la gestione del paziente cronico - Il Consenso Informato e la responsabilità professionale - La valutazione dell’appropriatezza d’uso dell’ospedale mediante dati amministrativi - La valutazione dell’appropriatezza d’uso dell’ospedale mediante dati clinici	Contenuti: - Acquisizione dei beni e servizi nelle organizzazioni sanitarie - Elementi di gestione del personale - La formazione del personale - Ruolo e valorizzazione delle professioni sanitarie	Contenuti: - La programmazione e il controllo di gestione - Elementi di contabilità e bilancio - I sistemi informativi

Fonte: <https://www.uniroma1.it/en/offerta-formativa/corso-di-alta-formazione/2022/corso-di-formazione-manageriale-ambito-sanitario>

con attenzione alle tematiche dell'acquisizione di beni e servizi e di gestione, formazione e valorizzazione del personale. L'ottavo modulo, infine, riguarda il controllo di gestione e i sistemi informativi in sanità⁷.

I corsi di formazione manageriale dei dirigenti sanitari del Servizio Sanitario Nazionale sono disciplinati dagli artt. 15 e 16 *quinquies* del D.Lgs. 502/1992, dall'art. 7 del D.P.R. 484/1997 e dall'accordo tra il Ministero della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano del 10/07/2003.

L'obiettivo generale è quello di sviluppare le competenze manageriali del top management delle Aziende Sanitarie della Regione Lazio sulla base dell'obbligo formativo stabilito dalla disciplina vigente in materia. Gli obiettivi formativi specifici sono i seguenti: migliorare le competenze per gestire il cambiamento in atto nelle organizzazioni complesse; migliorare le competenze relative alla dinamica economica finanziaria; affinare le competenze relative ai sistemi di governance ed assetto delle aziende sanitarie; arricchire le competenze relativamente alla qualità, ai sistemi di valutazione e alle nuove soluzioni per l'accreditamento delle strutture sanitarie; orientarsi sull'evoluzione dei modelli organizzativi sanitari internazionali a confronto; migliorare le conoscenze sugli strumenti di governo della variabilità in sanità.

Generalmente, i Corsi realizzati si caratterizzano per l'approccio di tipo esperienziale e per l'inquadramento delle diverse tematiche nella realtà lavorativa delle Aziende sanitarie della Regione Lazio. Per consentire il raggiungimento degli obiettivi fissati la didattica è centrata sull'utilizzo di metodologie attive e di strumenti operativi funzionali alla valorizzazione delle conoscenze e delle esperienze individuali. Il paradigma posto al centro della formazione manageriale in ambito sanitario, così come per tutte le altre figure professionali del settore, è centrato sulla valorizzazione del capitale umano: «Oggi vengono richieste ai professionisti sanitari conoscenze e competenze intellettuali

e culturali; capacità di valorizzare le proprie conoscenze ed esperienze; disponibilità al cambiamento e all'assunzione di responsabilità; forte autonomia per gestire processi innovativi, prontezza per individuare in tempi brevi i problemi e le soluzioni coerenti; ed infine capacità di gestire gli imprevisti e assumere decisioni secondo le continue necessità che si presentano. Garantire cure sicure, spesso di alta intensità, e in un contesto ad elevata complessità sia clinica che organizzativa, impone strategie di gestione ed organizzazione delle risorse umane e professionali per creare, adeguare, mantenere e sviluppare nel tempo le competenze e i ruoli professionali del proprio personale, allo scopo di essere costantemente in linea con i requisiti e le richieste qualitative necessarie al sistema e, quindi, di aumentare il loro valore globale, in gran parte costituito dai professionisti presenti in Azienda» (8). Il valore della formazione continua in ambito sanitario, così come in tutti gli altri settori, continua dunque ad essere fattore e motore di innovazione e cambiamento. Un cambiamento ad oggi necessario per gestire al meglio le risorse umane e affrontare le nuove sfide.

Bibliografia e sitografia

1. PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. In: (<https://italiadomani.gov.it/it/home.html>).
2. GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA, Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori GOL, 27.12.2021, Serie generale, n. 306, Allegato A.
3. GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA, Piano Nazionale Nuove Competenze, 28.12.2021, Serie generale n. 307, Allegato A.
4. AGENAS, Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali. In: (<https://www.agenas.gov.it/>).
5. Portale italiano della formazione accreditata. In: (<https://www.educazionecontinua.inmedicina.it/cose-l-ecm>).
6. BOLLETTINO UFFICIALE DELLA REGIONE LAZIO - N. 56 - Supplemento n. 2, 11.07.2019.
7. "Sapienza" Università di Roma, Corso di Formazione manageriale in ambito sanitario, AA 2021/2022. In: (https://www.uniroma1.it/sites/default/files/caf_formazione_manageriale_piano_formativo_a.pdf).
8. D'Innocenzo Marinella, *Manuale per la formazione manageriale in sanità*, Maggioli Editore, 2020.

7 - "Sapienza" Università di Roma, Corso di Formazione manageriale in ambito sanitario. In: (https://www.uniroma1.it/sites/default/files/caf_formazione_manageriale_piano_formativo_a.pdf).