



540 18 GIU. 2004 9

Oggetto: 3° Corso di Formazione Manageriale in materia di Sanità Pubblica e di organizzazione e gestione sanitaria dei Direttori Generali, Direttori Amministrativi e Direttori Sanitari delle Aziende Sanitarie Locali e Ospedaliere.

LA GIUNTA REGIONALE

VISTO il decreto legislativo n. 502/92 recante "Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell'art. 1 della legge n. 421 del 23.10.1992 e successive modificazioni;

VISTO in particolare l'art. 3 bis del suddetto decreto che prevede che i Direttori Generali delle Unità Sanitarie Locali e Ospedaliere devono produrre entro 18 mesi dalla nomina, il certificato di frequenza del corso di formazione in materia di Sanità Pubblica e di Organizzazione e Gestione Sanitaria;

VISTO il Decreto del Ministro della Sanità datato 1/08/2000 che disciplina i corsi di formazione di Direttori Generali delle Aziende sanitarie;

ATTESO che ai sensi dell'art. 1 del suddetto decreto, l'organizzazione dei corsi è demandato alle Regioni;

CONSIDERATO che le Regioni, per la realizzazione dei corsi, possono avvalersi della collaborazione delle Università o di altri soggetti pubblici o privati;

VISTA la nota n. 118662/4<sup>o</sup>/10 del 31.10.2003 con la quale l'Assessore alla Sanità ha richiesto al Direttore della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, dipendente dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, di avvalersi dell'opera della Scuola, stante il prestigio scientifico e l'alta qualificazione della Scuola, per l'organizzazione del corso di formazione dei Direttori Generali, dei Direttori Amministrativi e Direttori Sanitari delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere;

VISTA la nota n. 82/DG/44 dell'8.01.2004 con la quale il Direttore della S.S.P.A. ha trasmesso copia della convenzione Regione Lazio SSPA approvata con Decreto n. 481/2003;

RITENUTO pertanto di affidare l'organizzazione del Corso di formazione per i Direttori Generali, per i Direttori Amministrativi e Sanitari delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere, alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, considerato il prestigio Scientifico e l'alta qualificazione riconosciuta a livello nazionale;

RITENUTO che gli oneri ammessi al corso devono essere a carico dei partecipanti al corso;

VISTO lo schema di convenzione allegato;

SU PROPOSTA dell'Assessore alla Sanità;



540 18 GIU. 2004

*(Handwritten mark)*

DELIBERA

Di affidare alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, l'organizzazione del 3° corso di formazione Manageriale per i Direttori Generali, per i Direttori Amministrativi e Sanitari delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere;

Di approvare l'allegato schema di convenzione che fa parte integrante della presente Deliberazione e di autorizzare il Direttore del Dipartimento Sociale Dott. Salvatore Cirignotta a sottoscrivere la convenzione in nome e per conto della Regione;

Di stabilire che gli oneri ammessi al corso sono a carico dei partecipanti al corso.

*La presente delibera non è soggetta alla  
procedura di cui al giudizio relativo  
alla con questa zona*

*(Handwritten signature)*

IL PRESIDENTE: F.to Francesco STORACE  
IL SEGRETARIO: F.to Tommaso Nardini

18 GIU. 2004



*(Handwritten signature)*

*(Handwritten signature)*



## CONVENZIONE

ALLEG. alla DELIB. N. 540  
18 GIU. 2004

DEL .....

TRA

La PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - SCUOLA SUPERIORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, d'ora innanzi denominata SSPA (CF 80006130613), con Direzione in Roma, Via dei Robilant, n.11 rappresentata dal Direttore prof. Angelo Maria PETRONI;

E

La REGIONE LAZIO - ASSESSORATO ALLA SANITA', d'ora innanzi denominata Regione (CF 80143490581), con sede in Roma, Via Rosa Raimondi Garibaldi., n.7 rappresentata dal Direttore del Dipartimento Sociale, Dott. Salvatore CIRIGNOTTA;

### SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE

#### Art. 1

##### Oggetto della convenzione

La SSPA progetta, organizza e gestisce il Corso di formazione manageriale, previsto dall'art. 3 bis, comma 4 del D.L.vo 229/99, in sanità pubblica ed organizzazione e gestione sanitaria diretto ai Direttori generali, Direttori amministrativi e sanitari delle Aziende Sanitarie e delle Aziende Ospedaliere del Lazio, nonché al Direttore amministrativo e sanitario dell'Istituto Zooprofilattico per il Lazio e la Toscana.

Il corso si svolgerà in conformità al relativo programma didattico riportato in allegato (Allegato A), che forma parte integrante e sostanziale della presente convenzione.

Complessivamente saranno erogate n.30 giornate, per un totale di n.120 ore di didattica, dirette a circa n.15 partecipanti.

Il programma è suddiviso in n.5 moduli. Di regola la durata della giornata d'aula sarà di n.4 ore pomeridiane per due giornate settimanali, salvo diversa determinazione assunta in relazione alle esigenze di servizio dei partecipanti ed al raggiungimento degli obiettivi didattici.

Parte delle ore di didattica potranno essere fruite con sistemi di formazione a distanza, così come previsto dall'art.4, comma 3 del decreto del Ministero della Sanità 1° agosto 2000. Contenuti e modalità effettive della formazione a distanza saranno progettati nel corso dello svolgimento del programma in relazione alle effettive esigenze, obiettivi didattici e disponibilità.

La SSPA si riserva la facoltà di avvalersi di professionalità e competenze esterne, utili allo svolgimento delle attività previste dalla convenzione, ai sensi dell'art. 5 del d.lvo n.287/99 e dell'art. 9 della delibera organizzativa del 9 dicembre 1999.

#### Art.2

##### Variazioni del programma didattico

Sono ammesse, in corso d'opera e di comune accordo, variazioni nel contenuto delle tematiche relative al Corso, fermo restando il totale delle ore di didattica indicate nell'articolo 1.

### **Art.3 Sede di svolgimento**

Il Corso si svolgerà presso la sede di Roma della SSPA, via dei Robilant 11, secondo il calendario concordato tra le parti

### **Art.4 Indirizzo dell'attività formativa e attività a conclusione del Corso**

L'indirizzo dell'iniziativa formativa, i contenuti, le metodologie didattiche, nonché i docenti da impegnare sono stabiliti dalla SSPA.

A conclusione del Corso i partecipanti che abbiano seguito il numero totale delle ore previste dovranno sostenere un colloquio finale teso a verificare il grado di proficua acquisizione degli strumenti e delle tecniche propri del processo manageriale.

La SSPA, dopo l'espletamento del colloquio finale, trasmetterà alla Regione, per ciascun candidato l'attestazione circa l'esito del colloquio medesimo e una dichiarazione sui giorni di effettiva frequenza.

### **Art.5 Oneri finanziari**

Per quanto riguarda gli aspetti finanziari, le parti concordano che l'onere complessivo dell'iniziativa è pari a Euro 28.200,00 (ventottomiladuecento/00). Tale onere è ripartito nelle voci di spesa riportate nell'allegato B alla presente convenzione.

Ai sensi dell'art.16-quinquies, comma 4, del citato decreto legislativo n.229/99 gli oneri connessi ai corsi sono a carico del personale interessato pro quota.

La quota di partecipazione pro capite sarà fissata sulla base dell'onere complessivo sopra indicato suddiviso per il numero degli effettivi partecipanti che la Regione si impegna a comunicare alla SSPA entro 10 giorni dall'inizio del primo modulo del Corso.

La Regione si impegna altresì a comunicare a ciascun partecipante la relativa quota di partecipazione che dovrà essere versata per intero entro 30 giorni dall'inizio del corso, pena l'esclusione, presso la Tesoreria provinciale dello Stato, sul capitolo 3695 (capo X) dello stato di previsione dell'entrata denominato "somme dovute da Regioni, Province, Comuni ed Enti pubblici a carattere nazionale alla SSPA per l'organizzazione dei corsi di formazione e di aggiornamento del proprio personale direttivo da iscrivere in bilancio in reintegro alle spese sostenute dalla predetta Scuola per conto delle stesse Amministrazioni ed Enti".

Gli originali delle quietanze, attestanti gli avvenuti pagamenti dovranno essere inviati alla SSPA - Sede di Roma, Via dei Robilant, 11 - 00196 ROMA.

Roma,

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI  
Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione  
(Prof. Angelo Maria Petroni)

REGIONE LAZIO  
Assessorato alla Sanità  
(Dott. Salvatore Cirignotta)



**ALLEGATO B**

**ONERI FINANZIARI**

<b>VOCI DI SPESA</b>	<b>IMPORTO</b>
Lezioni	18.700,00
Assistenza alla Didattica e Tutor	5.000,00
Sviluppo grafica e pagine WEB	1.000,00
Attività informatica di supporto	2.000,00
Servizi generali	1.500,00
<b>TOTALE</b>	<b>28.200,00</b>

5

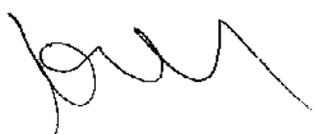


## **CORSO DI FORMAZIONE MANAGERIALE DEI DIRETTORI GENERALI DELLE AZIENDE SANITARIE**

Obiettivi, mirati a cogliere logiche e strumenti di direzione e le connesse responsabilità organizzative e gestionali. Metodologie partecipate, stimolate anche dalle esperienze già acquisite dai partecipanti in un confronto su casi pratici e simulati alla luce della legislazione vigente ed applicazione giurisprudenziale. Durata 120 ore articolate in 30 giornate, ciascuna di 4 ore orientativamente pomeridiane per due giornate settimanali.

### **1° MODULO: aspetti giuridici ed istituzionali (n. ore 36)**

- 1) Introduzione del corso sul tema: il processo di modernizzazione dell'Amministrazione Pubblica (principi dettati dalle leggi n. 59/97 e n. 127/97): realtà e difficoltà applicative. L'autocertificazione: limiti  
Devolution: l'art. 117 Cost. nella rinnovata formulazione ex Legge 3 del 2001.
- 2) Il sistema sanitario: caratteri distintivi sotto i profili istituzionali e gestionali. Il ruolo dello Stato, delle Regioni, degli Enti Locali.  
Confronto con i maggiori sistemi europei. Il D.Lgs. 502/92 e successive modificazioni ed integrazioni dopo la legge n. 3 del 2001.
- 3) Il significato di privatizzazione nella sanità e nel pubblico impiego.  
Origini. Obiettivi del cambiamento. Rapporto obiettivi-indicatori-risultati.  
Rilevo dei risultati. Valutazione. Responsabilità professionali e gestionali.
- 4) L'aziendalizzazione delle Aziende Sanitarie Locali e Ospedaliere.  
Autonomia imprenditoriale. Poteri e mezzi. Influenze ed effetti sulla



gestione. Il ruolo del Direttore Generale: nomina, verifiche, responsabilità penali, civili, amministrative. Applicazione giurisprudenziale

5) La dirigenza sanitaria ed amministrativa. Contrattualizzazione del rapporto di lavoro. Struttura del rapporto e funzioni. Il potere decisionale (formale e sostanziale). Relazioni interne ed esterne. Il potere di influenza sui comportamenti organizzativi. Ruolo Unico. Esclusività del rapporto. Incompatibilità.

Funzioni del direttore sanitario, del direttore dell'Unità complessa, del responsabile dell'Unità semplice, del dirigente sanitario. Competenze, rapporti, responsabilità.

6) Contrattazione collettiva e decentrata in relazione alle esigenze di servizio. Le innovazioni legislative nel mercato di lavoro.

7) Le politiche del personale. Strategie organizzative: ambiti e spazi. La gestione del personale: l'analisi del lavoro in relazione alla programmazione delle attività amministrative e delle attività assistenziali; le funzioni e gli uffici di staff. Selezione, formazione e sviluppo delle persone. Le determinanti del comportamento organizzativo: motivazione, professionalità, comunicazione.

8) Gli strumenti di gestione del personale: sistemi di comunicazione e politiche del personale. La gestione delle risorse umane a livello di azienda ed a livello di servizi (sistemi informativi, orari e turni, carichi di lavoro, progetti di negoziazione). Esperienze vissute.

9) Le nuove tipologie di rapporto di lavoro e la loro sfera di applicazione nel settore pubblico: tavola rotonda.



## **II MODULO: analisi e struttura organizzativa (n. ore 28)**

**10)** L'organizzazione momento determinante di gestione. Modelli aziendali per l'erogazione dei servizi e delle prestazioni. Logica della rete di servizi all'interno dell'Azienda Sanitaria e nelle relazioni con le altre aziende. La comunicazione tra le aziende sanitarie in funzione della qualità del servizio.

**11)** L'atto aziendale: natura, finalità programmatiche, organizzative, funzionali e gestionali. Carta "statutaria" dell'azienda.

Gli atti aziendali adottati dalle singole ASL del Lazio: confronti e comparazioni.

**12)** La struttura organizzativa dell'Azienda Sanitaria. Dipartimento, unità complessa e semplice. Il riparto delle funzioni e dei budget. Impiego del budget come base di gestione ma anche come parametro di motivazione, incentivazione, responsabilizzazione. Le esperienze con riferimenti di attualità.

**13)** L'erogazione delle prestazioni. Gestione diretta. Rapporti con le strutture pubbliche e private. Autorizzazione, accreditamento, accordi contrattuali e relativo procedimento e margini di discrezionalità. Compiti delle Regioni e delle ASL. Ipotesi di accordo per volumi, tariffe e tipologie di attività. Principi relativi alla parità delle strutture pubbliche e private, alla libertà di scelta, alla competitività, alla qualità del servizio. Gli atti normativi della Regione Lazio

**14)** Il sistema tariffario. Procedure. Potere autoritativo delle Regioni: limiti. La regressione tariffaria ed i criteri informatori. Poteri contrattuali delle Aziende Sanitarie. I D.R.G.S. come strumenti di classificazione delle attività. Applicazione giurisprudenziale.



15) Confronto delle esperienze. Casi pratici e simulati di atti di accreditamento, di accordi contrattuali, di verifiche della qualità. La qualità nelle aziende sanitarie: il total quality approach. La qualità percepita e qualità sostanziale e appropriatezza epidemiologica. La distinzione degli elementi portanti la qualità: di infrastruttura, di input, di processo e di output; I circoli per il costante sviluppo della qualità; Indicatori per la misurazione della qualità, Integrazione tra i sistemi per la misurazione della qualità ed i sistemi di programmazione e Controllo.

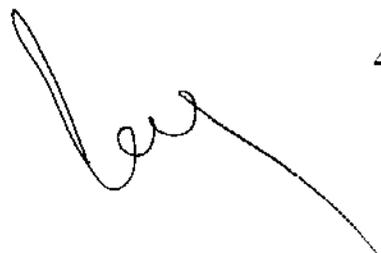
16) L'autorizzazione momento determinante: Raccordo con l'accreditamento e gli accordi contrattuali. Tavola rotonda.

### **III MODULO: Territorializzazione e accreditamento (n. ore 24)**

17) La programmazione: componenti economico-sociali e territoriali. Sviluppi e iniziative di programmazione in generale. La programmazione nel Servizio Sanitario Nazionale: realizzazioni e difficoltà applicative. I soggetti istituzionali della programmazione, rapporto tra programmazione, gestione delle spesa, qualità dei servizi. La programmazione in funzione dell'accreditamento.

18) I processi di pianificazione e di formulazione delle strategie (piani sanitari, aziendali in relazione agli aspetti socio-economici). Differenza tra modello razionale e modello negoziale di collegamento tra processo di pianificazione strategica e progetti di budget. I processi decisionali, gli organi coinvolti e il loro ruolo.

19) Gestione del processo di organizzazione delle Aziende Sanitarie; La logica funzionale; La logica divisionale e dipartimentale; L'organizzazione



4

delle strutture ospedaliere: criteri e modelli; L'organizzazione delle strutture territoriali: criteri e modelli.

20) La quantificazione del fabbisogno ed il rapporto con le risorse. La programmazione dell'offerta come metodo di governo della domanda. L'osservatorio epidemiologico sul territorio e le indicazioni ai fini degli accordi contrattuali con le strutture pubbliche e private. Le varianti in relazione alle relative risultanze. Gli strumenti operativi della programmazione per il controllo della gestione. Sistemi di verifica e di certificazione della qualità.

L'organizzazione e gestione dei servizi sanitari, il controllo di gestione, le risorse umane e l'organizzazione dei lavori.

21) Procedure della programmazione. Relazione diretta con i costi di gestione. Il piano di programmazione come riferimento di attività e di controllo di gestione. Rapporto obiettivi, indicatori, risultati. Responsabilità. Nucleo di valutazione: ruolo e funzione dei dirigenti e del direttore generale delle Aziende Sanitarie.

#### **IV MODULO: La responsabilizzazione economica (n. ore 16)**

22) Elementi generali di contabilità dello Stato. Struttura del bilancio: stato patrimoniale ed economico. Dalla contabilità finanziaria alla contabilità economica. Bilancio e programmazione dell'Azienda Sanitaria.

23) La struttura dei costi nelle aziende sanitarie: analisi ed interpretazione; Le caratteristiche dei sistemi di contabilità analitica tradizionali in sanità; Dal costo per struttura al costo per prestazione; Il contributo del sistema di "Activity Based Costing".



24) Bilancio, budget e controllo di gestione. Struttura dei costi e progettazione del piano dei centri di costo. La responsabilizzazione sui risultati economici: responsabilità manageriali.

25) La gestione per progetti: programmazione, gestione e controllo. Tipologie con riguardo all'attività istituzionale delle Aziende Sanitarie.

26) Le procedure di acquisto. Gare ad evidenza pubblica e trattativa privata. Poteri innovativi e limiti. Società miste e accordi di programma. Modalità operative.

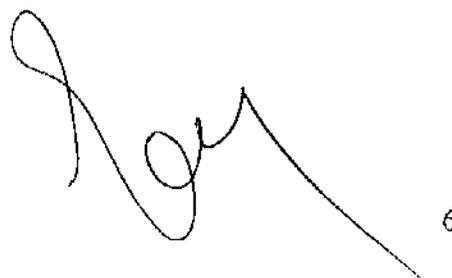
#### **V MODULO: attività amministrativa (n. ore 16)**

27) Imparzialità, economicità, efficacia ed efficienza nell'azione amministrativa. Il responsabile del procedimento. Avvio del procedimento ed accesso ai documenti. Caso concreto.

28) La privacy nel sistema normativo e nella elaborazione giurisprudenziale. I principi e le regole del trattamento dei dati personali: dati anonimi e sensibili. Rapporto del dipendente e del sanitario con gli assistiti. Il diritto di informazione. Il consenso al trattamento dei dati: casistica.

29) Sistema delle assicurazioni. Responsabilità per infortuni. Azione di surrogare Sicurezza.

30) Tavola rotonda conclusiva: dibattito ed approfondimento delle tematiche più rilevanti emerse.



6