

**CORSI DI FORMAZIONE MANAGERIALE PER
DIRETTORI DI AZIENDA SANITARIA
(DIAS BASE)**

PATTO FORMATIVO

**DIAS Base
2026**

INDICE

1.	INTRODUZIONE	3
2.	I CONTENUTI DEL PATTO FORMATIVO	3
3.	OBIETTIVI FORMATIVI	3
4.	CONTENUTI FORMATIVI	4
5.	ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	5
	5.1. Sessioni plenarie	6
	5.2. Materiale didattico	6
6.	VALUTAZIONE	7
	6.1 Assessment iniziale	7
	6.2 Valutazione degli apprendimenti in itinere	7
	6.3 Valutazione finale	7
	6.3.1 Test di apprendimento	8
	6.3.2 Project work	8
	6.4 Valutazione dei comportamenti	10
	6.5 Valutazione della didattica	11
7.	VALORE DEL CERTIFICATO ACQUISITO	11
8.	REGOLE E NORME DI COMPORTAMENTO ATTESO	12

1. INTRODUZIONE

Il presente documento contiene gli elementi informativi del Corso di formazione manageriale per direttori di azienda sanitaria (DIAS Base), necessari al corsista dal momento dell'inizio delle lezioni, fino al conseguimento dell'attestazione finale del percorso manageriale.

Il corso di formazione manageriale DIAS è realizzato dall'Accademia di formazione per il servizio sociosanitario lombardo (Accademia) ai sensi della DGR XII n. 5095 del 6 ottobre 2025, ed è finalizzato alla formazione degli elenchi di idonei per la direzione generale e per la direzione amministrativa, sanitaria e sociosanitaria.

2. I CONTENUTI DEL PATTO FORMATIVO

Il patto formativo presenta gli obiettivi formativi e i contenuti del percorso manageriale per Direttori di Azienda Sanitaria (DIAS Base) dell'anno formativo 2026.

Contiene le norme relative all'attività didattica (frequenza, modalità d'esame, criteri e strumenti di valutazione); i comportamenti, le regole di base a cui i corsisti devono attenersi. La frequenza al percorso manageriale implica l'accettazione di quanto contenuto nel presente patto formativo. Si definisce "patto", nel senso che impegna tanto chi eroga (Accademia) quanto i partecipanti.

3. OBIETTIVI FORMATIVI

L'obiettivo formativo del corso è mettere i partecipanti in grado di maturare la consapevolezza della propria responsabilità direzionale.

Tale obiettivo viene perseguito garantendo sia l'acquisizione delle competenze relative agli elementi base, sia lo sviluppo di una sensibilità propria delle direzioni strategiche alla gestione del cambiamento, così come richiesto dalla necessaria evoluzione del sistema sociosanitario.

La prospettiva è quella di sostenere la formazione di una classe dirigente in grado di costruire una sempre più efficace continuità nell'accesso alla rete dei servizi e l'appropriatezza delle prestazioni sanitarie, sociosanitarie e sociali, assicurando anche l'integrazione e il raccordo tra le diverse competenze professionali.

In particolare, si tratta di:

- prendere consapevolezza degli attuali percorsi delle persone in carico dal sistema e

dell'offerta sociale e sociosanitaria;

- acquisire strumenti di analisi delle performance aziendali, anche per il confronto tra aziende e sistemi regionali;
- sviluppare competenze per esercitare la funzione di direzione e di programmazione di struttura;
- conoscere e utilizzare strumenti e metodi di gestione e sviluppo del personale;
- acquisire il lessico e gli strumenti fondamentali per la comprensione e gestione del contesto organizzativo;
- costruire linguaggi e pratiche comuni tra i professionisti;
- sviluppare interesse e capacità di gestione del cambiamento in azienda.

4. CONTENUTI FORMATIVI

I contenuti formativi e l'articolazione didattica rispecchiano le indicazioni provenienti dalla normativa vigente, in particolare dal D. Lgs. 502/1992 e dal DPR 484/1997, dall'Accordo Stato Regioni del 16 maggio 2019 e dalla DGR XII n. 5095 del 6 ottobre 2025.

Le attività didattiche sono suddivise tra le seguenti dieci aree:

1. Quadro istituzionale;
2. gestione degli acquisti e delle risorse economico finanziarie;
3. gestione delle risorse umane e benessere organizzativo;
4. servizi assistenziali. Qualità ed organizzazione per reti e processi organizzativi;
5. valutazione delle performance, con particolare riferimento ai direttori di struttura complessa;
6. innovazione tecnologica e digitalizzazione;
7. Comunicazione ed umanizzazione delle cure;
8. assistenza sanitaria nella UE – Fondi comunitari;
9. anticorruzione – trasparenza – privacy;
10. project management e project working.

A tali aree si aggiunge la formazione residenziale finalizzata a creare coesione ed unione nel gruppo di lavoro e migliorare la comunicazione e la collaborazione tra i partecipanti.

5. ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

Il percorso manageriale DIAS BASE ha una durata di 220 ore.

La frequenza è obbligatoria e deve essere garantita per almeno l'80% del monte ore complessivo.

La modalità privilegiata di erogazione delle lezioni è in presenza. Possono essere previste modalità di erogazione a distanza, quando necessarie.

La formazione a distanza si caratterizza come segue:

- è funzionale alla formazione in presenza;
- è concepita e realizzata come accompagnamento e coinvolgimento dei singoli partecipanti (formazione personalizzata) e della classe, pertanto non potrà ridursi alla mera riproposizione delle lezioni di aula;
- è preferibilmente sincrona;
- è funzionale alla formazione in presenza;

Fermo restando che l'obiettivo del corso è garantire il trasferimento di conoscenze indispensabili per l'esercizio delle responsabilità apicali in ambito sociosanitario, la metodologia didattica è integrata dalla prospettiva del "saper fare", anche attraverso esercitazioni pratiche, testimonianze, confronti, visite e simulazioni.

La presenza in aula è certificata dalla firma in entrata e in uscita, nella sessione mattutina e/o in quella pomeridiana per le lezioni in presenza. È rilevata con apposita registrazione e appello per le sessioni a distanza in modalità sincrona.

Eventuali assenze prima della conclusione delle sessioni formative, secondo il calendario del giorno, vanno comunicate al docente di riferimento e ne sarà presa nota nel registro. A termine di ogni giornata di frequenza viene rilasciato un attestato di presenza.

La classe è seguita dal docente di riferimento del corso, che sarà sempre presente e ha il compito di accompagnare lo svolgimento delle lezioni e il percorso di apprendimento, fornendo indicazioni sui materiali, aiutando il lavoro di aula, fornendo orientamento ai partecipanti.

Il docente di riferimento è affiancato da un tutor di supporto, che partecipa alle lezioni.

5.1. Sessioni plenarie

Durante lo svolgimento del percorso formativo sono previste delle sessioni di lavoro comuni denominate plenarie. Hanno lo scopo di offrire una focalizzazione su temi strategici, trasversali e di sistema, rafforzando la comunità dei professionisti. Le "plenarie" potranno coinvolgere più classi dello stesso corso regionale e/o classi di altri corsi manageriali, anche di altre regioni.

5.2. **Materiale didattico**

Il materiale didattico è a supporto del corsista per lo studio individuale e l'approfondimento dei temi presentati nelle ore di lezione. Al fine di favorire un processo di apprendimento attivo che valorizzi il contributo del corsista, i materiali didattici sono erogati, per le lezioni d'aula e quelle in modalità a distanza sincrona, con tre diverse modalità:

- letture propedeutiche per familiarizzare con i contenuti che saranno trattati nella lezione. Tali letture verranno rese disponibili prima della lezione o secondo le indicazioni fornite dal docente di riferimento;
- letture propedeutiche per familiarizzare con/ed introdurre i contenuti che saranno trattati nella lezione. Verranno rese disponibili prima della lezione o secondo le indicazioni fornite dal docente;
- materiale didattico utilizzato dal docente durante la lezione, che verrà reso disponibile successivamente alla lezione stessa;
- materiale didattico per gli approfondimenti e lo studio individuale. Verrà reso disponibile entro una settimana dalla lezione.

I moduli formativi di FAD asincrona, sono completi del glossario e del materiale didattico (letture, video, glossari etc.).

Tutto il materiale didattico ha carattere riservato. Ogni suo utilizzo diverso rispetto all'attività formativa del corso deve essere autorizzato da Accademia.

6. VALUTAZIONE

6.1 Assessment iniziale

All'avvio del corso viene somministrato un:

- questionario di rilevazione dei profili e dei bisogni formativi;
- test di assessment delle conoscenze in ingresso, che non concorre al punteggio della valutazione

finale. L'assessment iniziale ha l'obiettivo di definire il livello di conoscenza in ingresso proprio di ciascun corsista e consente al docente di riferimento del corso di intervenire per strutturare i contenuti in modo funzionale ad eventuali aree carenti emerse.

6.2 Valutazione degli apprendimenti in itinere

La valutazione in itinere, attraverso test intermedi, è finalizzata a verificare lo status di apprendimento rispetto ai temi trattati. Non concorre al punteggio ai fini della valutazione finale.

6.3 Valutazione finale

I corsi di formazione manageriale si concludono con una valutazione del percorso del discente che può risultare idoneo o non idoneo ai fini del superamento del corso e del conseguimento del certificato.

L'assegnazione di un punteggio di valutazione è pensata come strumento offerto ai discenti per valutare individualmente la propria performance. Non ha valore legale, non può essere utilizzata ai fini di carriera o concorso e non viene pubblicata nel certificato. La valutazione è espressa in centesimi. Gli item di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

Item	Minimo	Massimo
Apprendimenti (competenze e conoscenze)	30	40
Comportamenti (puntualità, partecipazione, contributo personale al corso)	5	15
Project work finale	35	45
Totale	70	100

Nell'assegnare i punteggi occorre che venga esercitata l'intera gamma di valutazione, senza limitarsi ai minimi o ai massimi, al fine di valorizzare questo strumento a favore dei discenti.

6.3.1 Test di apprendimento

Il test finale ha l'obiettivo di misurare l'apprendimento complessivo acquisito durante il percorso. Il questionario è strutturato a risposta multipla, con 20 quesiti.

6.3.2 Project work

Il Project Work (PW) è un lavoro originale, preferibilmente realizzato in gruppo di massimo quattro componenti. È elaborato in forma tale da offrire indicazioni utili per la sua implementazione e ricaduta sul sistema. Il PW indica un "modo di lavorare", in quanto la progettualità è il modo naturale di operare del management. Esso deve, quindi, essere orientato non solo ai contenuti, ma anche al processo decisionale e contenere indicazioni utili per la sua implementabilità, sia rispetto al contesto aziendale se alla direzione strategica, sia rispetto al sistema (esportabilità dell'idea).

In particolare, il PW deve anche considerare ed evidenziare i meccanismi e gli strumenti di carattere organizzativo e i fattori che influenzano l'organizzazione stessa quali, a titolo esemplificativo: le resistenze ai cambiamenti, la creatività rispetto ai vincoli di risorse, gli indicatori di processo e di esito, ecc.

Un PW adeguatamente strutturato dovrà pertanto indicare con chiarezza:

1. gli obiettivi che si intendono raggiungere;
2. gli indicatori da utilizzare per monitorare il processo di attuazione;
3. la tempistica da rispettare per ogni fase progettuale.

Nel caso di PW di gruppo sarà necessario valorizzare la diversificazione e la ricchezza di prospettive nell'approcciare il tema. Il lavoro di gruppo deve quindi assumere la logica della leadership condivisa al fine di consentire l'apporto di ciascun componente e valorizzare la ricchezza di prospettive diverse.

Il PW non deve ripresentare progetti già realizzati o in corso di realizzazione dalla propria azienda o struttura di riferimento. Tale ipotesi non è di per sé errata, tuttavia occorre essere consapevoli che la valutazione non avverrà sul merito/valore dell'idea progettuale, sul successo o insuccesso della sua realizzazione, quanto sulla dimostrata capacità individuale di sapere rileggere tutti gli elementi e le problematiche organizzative di quel progetto in chiave manageriale.

Il partecipante, o i partecipanti in caso di project work di gruppo, saranno seguiti durante l'individuazione e stesura dell'elaborato da un docente di progetto. Occorre dedicare sufficiente tempo alla realizzazione del project work e il docente di progetto ha una funzione fondamentale, non tanto nel trasmettere contenuti, quanto nell'orientare rispetto ai temi e agli strumenti di carattere manageriale. Tale docente dovrà presenziare alla commissione di valutazione dei project work che si terrà presso Accademia.

Ciascun elaborato viene presentato, discusso e valutato in una commissione composta da:

- direttore di Accademia (presidente);
- direttore generale della DG Welfare;
- uno o più rappresentanti del servizio sociosanitario regionale;
- un medico di medicina generale, iscritto all'Elenco regionale dei formatori delle cure primarie;
- il coordinatore didattico scientifico di un corso manageriale/docente di riferimento del corso.

Il progetto viene presentato dal/i candidato/i alla commissione, che lo discute e lo valuta attribuendo un punteggio, pensato come strumento di restituzione della performance individuale.

Il PW è valutato dalla commissione secondo i seguenti tre criteri:

- oggetto: originalità, innovatività, sostenibilità, praticabilità dell'idea rispetto alla propria azienda e al sistema in genere;
- rigore: completezza dell'analisi, metodologia, utilizzo delle fonti e degli strumenti di management, curatela editoriale;
- comunicazione: efficacia e chiarezza espositiva della presentazione, precisione, rispetto dei tempi di esposizione.

La commissione può ritenere che l'elaborato non abbia raggiunto una qualità sufficiente e pertanto non risulti idoneo; in tale caso sarà possibile per il candidato/i ripresentare il progetto in un'altra sessione.

Nei PW di gruppo la valutazione sarà unica, salvo differenze significative tra i componenti del gruppo nella redazione e presentazione; in tale eventualità la commissione agirà valutazioni differenziate.

In caso di PW particolarmente significativo rispetto ai criteri di valutazione, previo parere unanime della commissione, la direzione di Accademia procederà all'assegnazione di una speciale menzione, trasmettendo informazione del progetto all'Assessorato al Welfare, alla DG Welfare e alle Direzioni generali del sistema sociosanitario.

La presentazione avviene in sessione pubblica. Normalmente è in presenza; per ragioni eccezionali, la sessione potrà svolgersi on line.

I lavori in Commissione si svolgono come segue:

- il responsabile didattico scientifico / il docente di riferimento / tutor introduce il lavoro;
- il/la candidato/a illustra il lavoro avendo a disposizione massimo 10 minuti (nel caso di progetti di gruppo, se i partecipanti al gruppo sono due vengono messi a disposizione 7 minuti a testa; per gruppi di tre o quattro persone, massimo 5 minuti a testa);
- segue eventuale discussione;
- la commissione esprime la propria valutazione finale in forma riservata, dopo aver ascoltato tutti i progetti;
- i candidati vengono nuovamente convocati e il presidente dichiara la valutazione della commissione e consegna un attestato provvisorio per gli usi consentiti dalla legge.

6.4 Valutazione dei comportamenti

Durante l'intero percorso formativo saranno oggetto di valutazione gli elementi che afferiscono all'area dei comportamenti. La valutazione mira a differenziare e valorizzare i contributi all'interattività della didattica, sulla base delle dimensioni sotto riportate.

Tabella 1 - Griglia di valutazione dei comportamenti

	Comportamento	Descrizione	Punti
Comportamenti rispetto alla formazione	<i>Puntualità e impegno</i>	Il partecipante ha rispettato i tempi, gli orari stabiliti e la programmazione del corso, restituendo nei tempi concordati gli elaborati richiesti	da 1 a 5
	<i>Proattività</i>	Il partecipante ha avuto spirito di iniziativa, è stato propositivo, ha dimostrato attenzione e partecipazione alla discussione e alle attività d'aula	da 1 a 5
Meta-competenze apprenditive	<i>Problem setting e problem solving</i>	Il partecipante ha dimostrato capacità di osservazione ed analisi ed ha formulato domande pertinenti ed adeguate al contesto. Il partecipante ha contribuito con interventi, osservazioni, proposte al miglioramento del sistema	da 1 a 5
Totale punteggio			Max 15

Tabella 2 - Scala di osservazione dei comportamenti
per l'attribuzione del punteggio di cui alla Tabella

1	Comportamento passivo
2	Comportamento presente in misura ridotta e in modo non costante
3	Comportamento attivo in modo adeguato nei diversi contesti (lezioni, lavori di gruppo, momenti di condivisione informali)
4	Comportamento attivo in modo più che adeguato nei diversi contesti (lezioni, lavori di gruppo, momenti di condivisione informali)
5	Comportamento attivo in modo eccellente nei diversi contesti (lezioni, lavori di gruppo, momenti di condivisione informali)

6.5 Valutazione della didattica

I percorsi manageriali prevedono un sistema di valutazione della didattica tramite l'utilizzo di un questionario di *customer satisfaction* per ciascuna lezione (anonimo). La segnalazione di osservazioni e suggerimenti è un prezioso contributo per migliorare in itinere l'erogazione del corso.

7. VALORE DEL CERTIFICATO ACQUISITO

Il superamento con esito positivo dell'esame finale comporta il rilascio ai partecipanti, in copia unica, del certificato di formazione manageriale ai sensi della normativa vigente.

In particolare, il certificato attesta la formazione manageriale per Direttore di Azienda Sanitaria ai sensi del D. Lgs. 502/1992 e D. Lgs. 171/2016, valevole per l'accesso all'elenco nazionale per i direttori generali e, per i profili sanitari, attesta anche la formazione manageriale per Dirigente di Struttura Complessa (DSC) ai sensi del DPR 484/1997.

Il certificato verrà conferito con Decreto del Direttore Generale della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia.

La partecipazione con esito positivo al percorso formativo concorrerà, per i partecipanti con profilo sanitario, all'assolvimento del debito formativo annuale.

8. REGOLE E NORME DI COMPORTAMENTO ATTESO

Il corso di formazione manageriale è un percorso impegnativo. Si tratta di una occasione preziosa nella quale ciascun partecipante è invitato a dedicare tempo a se stesso; un tempo che deve essere esclusivo, concretamente separato dall'attività pressante che caratterizza normalmente il ruolo dei partecipanti. Ogni giorno ciascun discente potrà avere una ottima ragione per non frequentare il corso; ogni momento egli sarà tentato di rispondere a questa o quella sollecitazione, spesso urgente e importante. Tuttavia, senza questa decisione di prendere del tempo un giorno la settimana e dedicarsi solo al proprio apprendimento, i benefici del corso sono molto ridotti.

Tutto ciò richiede regole precise e concrete, finalizzate a sostenere lo sforzo di ciascun partecipante, la creazione di una comunità che apprende e a garantire un clima organizzativo favorevole all'apprendimento e alla crescita professionale e manageriale.

Di seguito indichiamo esplicitamente tali regole, che derivano dall'esperienza dei corsi e vanno interpretate, non come costrizione, ma come consapevole appello alla responsabilità di ciascuno per vivere una esperienza formativa adeguata.

- Durante la lezione è gradito un comportamento attivo, attraverso la proposta di contributi, domande di chiarimento. Si raccomanda vivamente di proporre interventi e domande coerenti con i contenuti della materia trattati, lasciando domande ed interventi di altro genere alla fine della lezione stessa o anche successivamente alla lezione;
- è richiesto di rispettare scrupolosamente gli orari: quelli di inizio, al rientro dalle pause, di fine e altri tempi indicati dal docente e concordati con il referente d'aula. Il ritardo superiore ai 20 minuti (in apertura o nelle riprese di attività), viene conteggiato come ora di assenza; lo stesso nel caso di uscita anticipata;
- è vietato l'uso del cellulare, che durante le lezioni in presenza e on line va tenuto spento. Si chiede anche di non riaccenderlo nelle pause e di verificare eventualmente la propria mail e le telefonate al termine della giornata di lezione. È infatti importante che tale giornata sia dedicata alla propria formazione e garantito uno spazio riservato al proprio personale percorso di apprendimento. Casi particolari eccezionali possono essere valutati con il coordinatore didattico scientifico o il docente di riferimento;
- la certificazione della presenza avviene attraverso il foglio firme per le lezioni in aula, su appositi moduli o secondo le modalità indicate per le lezioni a distanza. È responsabilità del corsista registrare la propria

presenza; la mancata registrazione è conteggiata come assenza;

- l'uscita prima della fine delle lezioni è consentita solo in casi eccezionali e preavvisando dell'orario di uscita il coordinatore didattico scientifico o il docente di riferimento.

In caso di lezione a distanza in modalità sincrona:

- non ci si può collegare dal proprio luogo di lavoro;
- la telecamera va sempre tenuta accesa;
- gli orari, le pause, le modalità di interazione saranno adattate in modo da favorire una modalità adeguata partecipazione.