



Programma Formativo del Piano

“S.PRI.N.G. – Sanità PRIVata verso una Nuova Governance”

Ente Finanziatore: Fondimpresa

ID Progetto AVS/20/09

Il Progetto è promosso da:

Confindustria, Assolombarda, Confindustria Firenze e Unione Industriali di Napoli con i sindacati di categoria

e attuato da:

Espansione srl (capofila A.T.S.), Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione, Consorzio Servizi Formativi alle Imprese – Co.Se.F.I.

1. Area Relazionale

Comunicazione in Sanità

Premessa

Al giorno d’oggi le professioni legate alla cura e tutela della salute si confrontano costantemente con nuove esigenze e nuove domande, in un contesto in cui il paziente si pone come interlocutore attivo nella relazione terapeutica. E’ il paziente che decide in ultima analisi come gestire il proprio “protocollo” di cura: quale centro scegliere, se e come aderire alle terapie, e quando abbandonare i professionisti che lo curano. Si rende dunque sempre più necessario definire un modello più efficace di relazione tra il professionista che opera nella sanità e il paziente, basato sulla fiducia e sulla stima reciproche, nell’ottica di un passaggio dalla *compliance* all’*adherence*, dove professionista sanitario e paziente sono alleati per uno scopo comune: l’aumento del benessere del malato. Per far ciò il professionista sanitario deve mettere in campo non solo competenze scientifiche e tecniche di cui è tradizionalmente portatore, ma anche una gamma di capacità trasversali inerenti la gestione della relazione esistente tra i due.

Fruire in modo critico degli strumenti della comunicazione implica una buona consapevolezza di sé e del modo in cui la propria interpretazione del ruolo professionale impatta sulla comunicazione: l’apprendimento non si riduce quindi all’acquisizione di tecniche, ma ad un aumento del livello di autoconsapevolezza che permetta di riconoscere in primo luogo il proprio stile di relazione con “l’altro” e conseguentemente di comunicazione.

Il riconoscimento che una professione di aiuto non può prescindere dal coinvolgimento personale degli attori in esso coinvolti consente anche di riconoscere i riverberi e le risonanze emotive tra vita privata e vita professionale che, se da un lato potranno essere filtrati, dall’altro vanno riconosciuti. Il tacere l’influenza del vissuto di ogni professionista all’interno dell’équipe può impattare la qualità dell’assistenza, soprattutto quando si devono affrontare situazioni complesse come la comunicazione di una diagnosi infausta.

Destinatari dell’intervento

Tutte le professioni di cura che implicano un alto livello di interazione sia con l’utenza che con le altre figure professionali.

Obiettivi:

- Tracciare l’evoluzione della relazione tra professionista sanitario e paziente e riflettere sulla relazione di cura in una logica consenziale: il paziente da oggetto a **soggetto della relazione**.
- Analizzare le dinamiche della relazione interpersonale e migliorare la conoscenza delle sue ricadute sui **processi comunicativi** (non si può non comunicare).
- Aumentare il livello di consapevolezza sulle proprie modalità di relazione interpersonale.
- Individuare un approccio al paziente che rispetti l’equilibrio tra il proprio benessere e la cura efficace del paziente e quello dell’operatore.
- Sviluppare l’autoconsapevolezza sul proprio **stile di comunicazione** in rapporto alla malattia
- Rendere efficace il proprio stile di comunicazione per il raggiungimento e il consolidamento dell’alleanza terapeutica.
- Misurarsi con i processi di **negoziazione**, sapendo “essere fermi” sui vincoli del protocollo terapeutico e offrire spazi di libertà al paziente che permettano il raggiungimento di una collaborazione fattiva

Gestione dei conflitti e Negoziazione

Premessa

Il percorso formativo ha la finalità di migliorare la capacità del servizio per erogare prestazioni di qualità attraverso la migliore interazione tra operatori attraverso la comprensione delle attività come attività di processo che, pur nella loro specificità, si integrano in un processo complessivo. Attraverso questa comprensione l'intervento si propone di aumentare la capacità degli operatori di interagire come un sistema integrato in termini di efficacia ed efficienza;

Inoltre l'intervento è finalizzato a sviluppare ed allenare le capacità necessarie per gestire situazioni negoziali all'interno della propria realtà organizzativa, imparando a riconoscere le principali situazioni negoziali, analizzare i comportamenti e le dinamiche cognitive ed emotive caratteristiche di una situazione negoziale.

Coerentemente con le finalità di comprensione del fenomeno e di sviluppo e allenamento di capacità, il seminario potrà avvalersi di metodologie esperienziali quali role-playing (per la sperimentazione e allenamento delle capacità) e autocasi (per l'analisi e comprensione della situazione).

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto a medici, infermieri, caposala e in generale a tutte quelle professioni sanitarie che implicano una forte interazione con l'utenza e altre figure professionali

Obiettivi

- Migliorare la capacità di interagire e di comunicare tra i differenti operatori.
- Sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e del proprio stile nella relazione negoziale.
- Fare interagire i componenti del gruppo, generare esperienze positive di lavoro di gruppo,
- Mettere in evidenza i vantaggi del lavoro di gruppo in termini di piacevolezza ed efficacia
- Gratificare e generare energie positive nel gruppo nel suo insieme
- Favorire l'avvicinamento personale tra componenti del gruppo e tra componenti e il suo responsabile, consentendo e stimolando l'espressione del non detto in forme utili allo sviluppo della collaborazione
- Effettuare un'autodiagnosi sul livello di burn out del singolo operatore attraverso il test di Maslach
- Identificare strategie di *coping* (adattamento) individuali attraverso il riconoscimento, la manifestazione e il controllo delle proprie emozioni
- Sviluppare le capacità organizzative, potenziare la creatività progettuale come strumenti di miglioramento della qualità della vita

Team Working

Premessa

Raggiungere e mantenere nel tempo una buona collaborazione all'interno di un *équipe* o più in generale un gruppo di lavoro (un reparto ospedaliero ad esempio) non è un fattore derivante esclusivamente dalla professionalità (clinica) dei suoi componenti, ma fa riferimento ad una serie di competenze inerenti la socialità che seppur presenti devono essere allenate e potenziate per potersi dimostrare affidabili anche in caso di forte stress emotivo (come accade spesso in una unità operativa).

All'interno di un contesto che richiede ritmi lavorativi elevati e un alto livello di comunicazione inter-professionale, è importante coltivare negli operatori la capacità di lavorare in squadra essendo in grado di gestire al meglio quegli elementi che possono influenzare pesantemente la riuscita della relazione di lavoro. In particolare è necessario che i professionisti sviluppino strumenti che siano efficaci supporti al lavoro di gruppo, sia questo svolto in situazioni di stress accettabile o superiore alla norma. Nello specifico è necessario che tali professionisti:

- siano in grado di gestire i modelli comunicativi al fine di giungere ad una corretta gestione dei rapporti interpersonali
- riconoscano le dinamiche tipiche che si verificano all'interno di un gruppo di lavoro in modo da imparare a gestirle e a tutelare così il raggiungimento dell'obiettivo terapeutico.
- riescano a potenziare il legame tra i partecipanti all'interno di un clima positivo che preveda la corretta gestione delle diverse tipologie di leadership in modo da sollecitare le spinte motivazionali che possono sostenere l'azione del gruppo.
- siano in grado di tollerare alti livelli di stress mantenendo operativa la squadra di lavoro attraverso la messa in atto di modalità operative inerenti il *problem solving*

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto ad un'aula mista di professionisti provenienti preferibilmente dal medesimo nucleo operativo (medici, infermieri assistenti sanitari, operatori di supporto, operatori tecnici...)

Obiettivi

- Migliorare la comprensione e la gestione delle dinamiche di gruppo all'interno dell'*équipe*
- Interiorizzare la messa in atto di dinamiche relazionali e comunicative più funzionali rispetto al compito.
- Sviluppare la capacità di proporsi come riferimento per il proprio gruppo di lavoro influenzandone il comportamento
- Progettare un modo personale ed efficace di essere *manager e leader* coerente con le richieste e la cultura del proprio ambiente organizzativo.

La professione infermieristica, ruolo e aspetti relazionali in un contesto organizzativo complesso

Premessa

Il un contesto organizzativo che cambia richiedendo anche alle aziende sanitarie un livello sempre maggiore di efficienza e personalizzazione dei servizi, gli operatori sanitari si trovano a dover gestire lo stress connesso allo specifico ambito in cui operano connesso alla necessità di garantire un costante livello di qualità. In questa logica diventano sempre più importanti per tutti gli operatori che operano in un processo clinico-assistenziale, non soltanto i medici, ma gli infermieri, gli assistenti sanitari, così come gli operatori socio sanitari, avere una consapevolezza della complessità del sistema organizzazione in cui operano che definisce il loro ruolo e influenza le loro priorità. L'interpretazione del proprio ruolo, necessita ormai di un livello di consapevolezza che permetta di adattarsi alle emergenze e alle necessità degli obiettivi da svolgere in sinergia con gli altri operatori sanitari dell'équipe di lavoro. Tali competenze andranno coniugate alla capacità di relazionarsi con pazienti non soltanto sempre più esigenti, ma più competenti e consapevoli della loro ampia possibilità di scelta (con il rischio di cadere in mano a curatori poco professionali o di adottare la pratica cosiddetta del *doctor shopping*) a discapito della *compliance* e della continuità assistenziale. La possibilità di rispondere in modo proattivo ed efficace a questo nuovo tipo di domanda sta in una buona gestione della comunicazione e delle proprie emozioni che inevitabilmente la influenzano

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto al personale infermieristico proveniente dal medesimo reparto, da più reparti o da strutture differenti (valorizzando in questo caso il confronto fra diverse realtà)

Obiettivi

- Tracciare l'evoluzione della relazione tra infermiere e paziente per riflettere sulla relazione di cura in una logica consenziale: il paziente da oggetto a **soggetto della relazione**.
- Riflettere sull'evoluzione del ruolo organizzativo della professione infermieristica al fine di ridefinirne il profilo
- Individuare i principali fattori di difficoltà relazionale e organizzativa sia con i pazienti che con il personale sanitario
- Individuare e sperimentare strategie comunicative e organizzative efficaci per superare le difficoltà emerse
- Aumentare il livello di consapevolezza sulle proprie modalità di relazione interpersonale.
- Sviluppare l'autoconsapevolezza sul proprio **stile di comunicazione** in rapporto alla malattia
- Misurarsi con i processi di **negoiazione**, sapendo “essere fermi” sui vincoli del protocollo terapeutico o del ruolo e offrire spazi di libertà (al paziente o al personale sanitario) che permettano il raggiungimento di una collaborazione fattiva

L’Arte del Feed-back

Premessa

Il seminario è stato impostato per stimolare i partecipanti a riconoscere ed esercitare le competenze relazionali necessarie a dare un feedback. I partecipanti analizzeranno l’utilità del feedback come strumento organizzativo, ne studieranno le caratteristiche e le implicazioni dal punto di vista relazionale, avendo l’opportunità di fare pratica di colloqui e conversazioni di feedback guidati dal docente. Il feedback verrà contestualizzato al ruolo professionale dei partecipanti, collegandolo alla valutazione delle competenze e della performance, ma anche alla gestione dei collaboratori o di un gruppo di lavoro.

Per essere più efficaci nell’aiutare le persone che lavorano con noi a raggiungere gli standard di performance richiesti e, in generale, per migliorare il clima relazionale del gruppo di lavoro; in particolare per imparare a comunicare efficacemente riguardo agli standard di performance, alle competenze individuali e alle modalità relazionali richieste dal gruppo di lavoro.

Destinatari dell’intervento

L’intervento è progettato tutti i professionisti della Salute ed è particolarmente adatto a coloro che, per ruolo, hanno ruoli di coordinamento e gestione di persone.

Obiettivi

Alla fine del workshop i partecipanti avranno:

- compreso che cosa è l’arte del feedback e perché è utile quando si parla di gestione delle persone nelle organizzazioni di lavoro
- compreso quali modi d’essere e quali competenze siano richieste per dare feedback
- avuto l’opportunità di fare pratica nell’arte del feedback
- valutato la propria abilità nell’arte del feedback e identificato eventuali aspetti su cui lavorare

Self and Time Management

Premessa

La “vita di reparto” in cui mediamente i professionisti sanitari sono immersi, presenta fattori stressanti ad alta intensità: il continuo susseguirsi di interazioni con colleghi e pazienti (con relativi familiari) sempre diversi, un rapporto con gli stessi che spesso si riduce a brevi e parziali scambi di informazioni, la pressione costante a ridurre i tempi in un’ottica di ottimizzazione...

La costante esposizione a tali fattori necessita lo sviluppo di stili di *coping* adeguati, vale a dire capacità di affrontare le situazioni, che si differenziano da individuo ad individuo. La capacità di gestire lo stress, diventa una competenza personale che permette, mantenendo un buon livello di benessere personale, di prevenire ricadute emotive e affaticamento eccessivo che possono condurre a fenomeni quali lo sviluppo della Sindrome del *burnout* o un alto livello di *turnover* del personale sanitario. Occuparsi del soggettivo raggiunge il duplice obiettivo di occuparsi del collettivo (il raggiungimento dei risultati attesi dall’organizzazione), e nel contempo di massimizzare il livello di soddisfazione e il benessere della vita lavorativa.

Destinatari dell’intervento

L’intervento è rivolto a tutti i professionisti che operano nel campo sanitario

Obiettivi

- Conoscere sé stessi
- Progettare il proprio futuro: definire la direzione e gli obiettivi guida
- Potere diretto e potere indiretto
- Lavorare sulla propria sfera di influenza
- Difendere lo spazio personale
- Distinguere ciò che è importante da ciò che è urgente
- Le 4 agende: quattro modi di gestire la propria agenda
- Gli strumenti per costruire la propria agenda
- Lo stress positivo e negativo
- Imparare a riconoscere i segnali di stress
- Imparare a rilassarsi.

2. Area Organizzativa

Leadership e gestione dei collaboratori

Premessa

Acquisire la conoscenza di cosa significhi *leadership* e del vantaggio che la sua applicazione può recare in tutte le organizzazioni dove l'autorevolezza possiede sempre più importanza rispetto all'autorità e dove le modalità di collaborazione con il gruppo sono estremamente vincolati, può dotare una struttura sanitaria di un potente strumento per migliorare i livelli di collaborazione tra i professionisti. La *leadership* è una dimensione di governo dei propri collaboratori che può essere integrata all'altra dimensione, quella della *managerialità*, che si esprime in una capacità di programmazione e di gestione delle risorse.

Inoltre nelle organizzazioni i percorsi di carriera per i professionisti sanitari oggi non sono affatto garantiti come nel passato e gli incentivi economici non possono essere più utilizzati come leve premianti distribuite a pioggia; diventa fondamentale per l'azienda sanitaria adottare nuove leve di motivazione delle risorse umane, tra cui ad esempio il senso di appartenenza al gruppo, la capacità di motivare i propri collaboratori, di affrontare cambiamenti in atti e di delegare responsabilità importanti sia su progetti di innovazione sia nella prassi quotidiana di tutti i giorni.

Leader è colui che:

- È capace di fare un uso costruttivo e integrativo dell'autorità,
- È attento alla costruzione del significato dell'azione organizzativa e alla motivazione dei propri collaboratori rispetto al risultato,
- Testimonia il suo impegno, dando l'esempio con la propria personale tensione all'apprendimento e allo sviluppo di sé.

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto a dirigenti medici, dirigenti amministrativi, coordinatori dei servizi tecnici ed infermieristici e, più in generale, personale con responsabilità di coordinamento.

Obiettivi

- Aumentare il livello di conoscenze sulla *leadership*, sul suo significato per l'organizzazione e sulle capacità che la caratterizzano
- Sviluppare la consapevolezza circa il proprio personale stile di *leadership*, i punti di forza e le aree di criticità in relazione al ruolo ricoperto e alla organizzazione di appartenenza
- Sviluppare la capacità di progettare e comunicare obiettivi mobilitanti e coinvolgenti
- Acquisire capacità di costruire e guidare il proprio team, sviluppando competenze metodologiche e relazionali.
- Acquisire capacità di essere insieme manager, allenatore/mentore nella relazione con i propri collaboratori

Change Management

Premessa

Motivare le risorse umane ad affrontare cambiamenti imposti o voluti, in una realtà che ha leve economiche sempre più scarse, è una delle sfide più difficili delle organizzazioni professionali. I quesiti da porsi durante il cambiamento di un'organizzazione sono molteplici: quanto e come programmare e quanto improvvisare, come avviene l'autoregolamentazione del gruppo, l'età delle risorse umane oggetto del cambiamento, le competenze precedenti e il proprio vissuto, la gestione del potere, lo stile di guida nella gestione del cambiamento, la ridefinizione dei gruppi (staff, *equipe*, dipartimenti, unità operative...) e delle loro identità.

“Non è il più forte che sopravvive, nemmeno il più intelligente, ma quello più sensibile a reagire al cambiamento” (Charles Darwin). La capacità di reazione, la velocità di analisi e rielaborazione dei comportamenti professionali, l'identificazione nei processi che cambiano sono i temi oggetto della formazione sul cambiamento.

La Fondazione ISTUD - Scuola di direzione aziendale per la cultura d'impresa e di gestione, ha sviluppato nell'Area Sanità e Salute le competenze per supportare il personale appartenente ad una struttura clinica nel processo di cambiamento cui l'organizzazione è chiamata.

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto a tutti i professionisti (clinici e amministrativi) di una struttura Sanitaria che sta vivendo un periodo di transizione organizzativa e necessitano di strumenti e supporto per gestirla (invece che subirla) consapevolmente.

Obiettivi

- Conoscere le principali prospettive di interpretazione del fenomeno organizzativo
- Acquisire gli strumenti fondamentali necessari per analizzare le organizzazioni e comprenderne le dinamiche
- Conoscere le più importanti soluzioni di progettazione organizzativa (modelli strutturali), mettendone in luce le implicazioni e i contesti a cui si adattano maggiormente
- Approfondire le organizzazioni sanitarie, ruoli e funzioni
- Analizzare i principali meccanismi di coordinamento
- Comprendere le dinamiche e le criticità che caratterizzano un processo di cambiamento organizzativo
- Comprendere il senso e il significato della gestione delle risorse umane per gli attuali scenari organizzativi
- Riflettere su quanto le persone siano variabili chiave del servizio e dell'efficacia organizzativa
- Riflettere sulla dimensione del tempo, come risorsa limitata e preziosa.

Risk Management

Premessa

Il *Risk Management* si prefigge l’obiettivo di migliorare la sicurezza dei pazienti e del personale operante nelle strutture ospedaliere. Seppur sovrapponendosi per alcuni aspetti alle strategie per il miglioramento della qualità, i programmi di gestione del rischio se ne differenziano per un elemento fondamentale: gli eventi di rischio misurati sono episodi “imprevedibili” e “indesiderati” che si sono verificati all’interno della struttura. I casi toccano diversi aspetti, dalle tossinfezioni alimentari, alle fughe di materiale radioattivo, ai casi di suicidio, alla violazione del segreto professionale, all’errata assegnazione di una terapia al paziente, alla sparizione di strumentazioni, al rifiuto del paziente di sottoporsi ad una terapia.

Il *Risk Management* si pone dunque come mezzo per il miglioramento della organizzazione e della cura del paziente a partire dalla terapia intensiva, dove gli eventi rischiosi hanno maggiore probabilità di accadere e nelle cliniche chirurgiche, laddove il rischio di errore si eleva a seguito delle procedure d’intervento operatorio.

Occorre quindi una appropriata formazione multidisciplinare, elaborata sulla base di un’analisi approfondita delle conoscenze disponibili localmente, volta a far comprendere le sfaccettature possibili dell’intervento sul rischio: il miglior governo clinico, il minor numero di denunce e il minor premio assicurativo.

Destinatari dell’intervento

L’intervento è rivolto a professionisti di Direzione Sanitaria, capidipartimento, personale con funzione di coordinamento (medici, caposala, responsabili di laboratorio..).

Obiettivi

- Acquisire conoscenza sulla definizione di rischio
- Comprendere le conseguenze cliniche, legali e assicurative di un mancato processo di gestione del rischio
- Conoscere la classificazione degli eventi
- Imparare la mappatura del rischio
- Imparare a monitorare proattivamente gli eventi di rischio
- Imparare a collaborare sulla segnalazione degli eventi di rischio
- Imparare a interpretare i dati di rischio
- Imparare ad identificare i correttivi organizzativi, clinici, e comunicazionali
- Applicare un piano di gestione del rischio nella propria realtà operativa.

Decision Making

Premessa

In un’ottica di progressivo adeguamento del mondo sanitario ad (alcune) dinamiche prettamente aziendali, la Fondazione ISTUD ritiene importante mettere a disposizione le proprie competenze, conoscenze ed esperienze (maturate in più di 30 anni di formazione aziendale), al fine di rendere tale traduzione il più utile, efficace e “morbida” possibile. Fra gli aspetti più significativi della gestione di una struttura aziendale (anche ospedaliera) troviamo certamente la capacità di saper prendere decisioni che vadano ad agevolare il sistema nella sua totalità. Spesso infatti il favorire o incentivare lo sviluppo (in termini di risorse, di potere attribuito, di investimenti...) di alcuni settori senza considerare l’effetto di tali azioni sulle altre parti del sistema, rischia di creare degli squilibri che finiscono per dimostrarsi nocivi. In un contesto come quello sanitario dove ci si trova di fronte alla spesso difficile convivenza fra anima clinica e anima amministrativa, lavorare alla costruzione di una visione sistemica dell’organizzazione può risultare determinante per un’evoluzione armonica della stessa.

Durata e destinatari dell’intervento

L’intervento è rivolto a personale sanitario (clinico o amministrativo) con ruoli decisionali (a qualunque livello).

Obiettivi specifici

L’obiettivo principale dell’intervento è favorire il consolidamento nei partecipanti di una visione “più allargata” dell’organizzazione sanitaria nelle sue dimensioni cliniche, economiche/finanziarie e di processo, in modo da collegare le decisioni e le azioni di ruolo sia ai risultati (clinici, economici...) sia ad una visione interfunzionale dell’azienda. Più in particolare, gli obiettivi potrebbero esser declinati nel seguente modo:

- Fornire ai partecipanti una visione complessiva dell’organizzazione come sistema integrato nel quale i diversi contributi delle aree e delle funzioni si coordinano e si integrano
- Favorire una logica interfunzionale di lavoro
- Aumentare la sensibilità dei partecipanti sul rapporto fra qualità clinica ed economico/finanziaria, introducendoli all’ottica del *Value Based Management* e, più in generale, della creazione del valore
- Sviluppare capacità di *problem solving* e un approccio sistemico alla presa delle decisioni

Responsabilità Professionale

Premessa

Data la sempre più larga diffusione di contenziosi legali in ambito sanitario, vissuti ormai come un vero e proprio problema/rischio/paura sia dal personale clinico (denunce) che da quello amministrativo (gestione dell'iter legale con l'eventualità di penali, risarcimenti etc.), l'Area Sanità della Fondazione ISTUD ha ritenuto importante progettare un intervento formativo *ad hoc* atto a sensibilizzare i professionisti della sanità in merito a:

- problematiche della responsabilità professionale in ambito sanitario
- complessa situazione del suo approdo in sede di contenzioso legale (civile e penale)
- ragioni alla base del conflitto sotteso al contenzioso

Inoltre, ad integrazione degli aspetti informativi, si lavorerà sulla prevenzione della conflittualità tra operatori e pazienti attraverso l'adozione di atteggiamenti e comportamenti che permettono una *de-escalation* delle situazioni critiche onde evitare che si trasformino in contrasti aperti.

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto preferenzialmente al personale clinico, ovvero a coloro che hanno diretto contatto con i pazienti, a prescindere dal ruolo.

Obiettivi

- Sensibilizzare il personale sanitario: responsabilità professionale come "rischio"
- Inquadrare la problematica della responsabilità professionale medica nel contesto attuale: eziologia del fenomeno e sua "epidemiologia"
- Informare il personale sanitario sul funzionamento sistema assicurativo
- Presentare i problemi del *tort system*
- Rendere il personale sanitario consapevole dei costi umani e sociali di un contenzioso.
- Presentare modelli di prevenzione del contenzioso nell'ambito della responsabilità professionale medica (ADR e mediazione).

La Salute nelle Organizzazioni Sanitarie

Premessa

E' ormai largamente riconosciuto e denunciato sia a livello nazionale che europeo il progressivo dilagare del disagio psico-fisio-emotivo fra i professionisti che operano nelle organizzazioni complesse (ed in particolari quelle sanitarie) e l'impatto economico, strutturale e qualitativo che tale disagio provoca. Ecco allora che l'Area Sanità e Salute della Fondazione ISTUD, unendo la sensibilità verso la cura dell'individuo che le è propria con lo studio delle organizzazioni maturato con la quarantennale esperienza della Fondazione ISTUD, ha sviluppato un intervento formativo che fornisca un inquadramento culturale e scientifico del rapporto fra salute/benessere e organizzazioni professionali, includendo una panoramica degli strumenti di diagnosi e cura ad oggi disponibili per gestire al meglio tale rapporto. L'obiettivo è dunque il seguente: aiutare le organizzazioni a sviluppare consapevolezza circa lo stato di salute delle proprie risorse così da poter impostare percorsi di “risanamento” adeguati ed efficaci.

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto principalmente a professionisti che, all'interno dell'organizzazione di appartenenza hanno, tra i loro compiti, quello di gestire persone.

Obiettivi

- Aggiornamento sulla cornice scientifico-culturale: cronaca, pensiero, ricerche sul tema Salute/benessere nelle Organizzazioni
- Definizione del concetto di Salute: riflessioni personali a confronto con i parametri “ufficiali”
- Definizione bisogni fondamentali dell'individuo: quali sono e come soddisfarli
- Definizione del concetto di Evoluzione: riflessioni personali a confronto con i più interessanti modelli disponibili
- Presentazione di possibili strumenti di diagnosi: questionario di analisi del clima organizzativo; questionario sui bisogni fondamentali dell'individuo; fiaba semi-strutturata; riflessione guidata
- Presentazione dei possibili strumenti di cura: *Mentoring*; *Counseling*; *Mindfulness*; *Coaching*; Arte del *feedback*; Analogie; Competenze Emotivo-relazionali; *Burn-out* e salute emotiva (*self-care management*)
- Come impostare un processo di risanamento della Salute psico-fisico-emotiva in un'organizzazione

La scelta e l'applicazione degli Indicatori di Misura

Premessa

Per tendere ad un sistema di miglioramento continuo della qualità in sanità, è necessario dimostrare l'esito clinico, organizzativo ed economico delle azioni che si svolgono nel contesto di cura. Accanto a questi tre tipi di esiti, sui quali possono essere applicati diversi tipi di strumenti analitici legati alle metodologie statistiche più tradizionali, esistono altre classi di indicatori più "sfumati" che stanno assumendo una rilevanza sempre più importante: questi indicatori sono legati alla qualità della vita del paziente e delle famiglie, alla soddisfazione (o di qualità percepita) dell'assistito e della famiglia ed alla soddisfazione dei professionisti sanitari coinvolti nel processo di cura.

In questo modo è possibile provare “il quid” di salute aggiunta o mantenuta, leggendolo in tutti i suoi aspetti, clinici, economici, umanistici e sociali: attraverso la raccolta di risultati qualitativi e numerici, provenienti da diverse possibilità di impostazione della ricerca (dal clinical trial all'indagine attraverso questionario) sarà possibile dimostrare l'efficacia o l'inefficacia degli interventi terapeutici e tale riscontro potrà avere notevoli ripercussioni sulle scelte di investimento nella sanità.

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto a risorse che operano in un ambito continuo di ricerca e in una dimensione scientifica d'eccellenza nel panorama della sanità italiano.

Obiettivi

- Traslare l'attenzione dall'output produttivo *all'outcome* clinico, umanistico e sociale
- Conoscere nuove classi di indicatori di esito
- Imparare a classificare i diversi tipi di indicatori
- Imparare il significato della statistica descrittiva e inferenziale
- Imparare le misure di tendenza centrale e di dispersione
- Imparare il disegno dello studio; dal trial clinico controllato allo studio osservazionale, dallo studio retrospettivo allo studio prospettico
- Imparare i fondamenti degli studi epidemiologici
- Imparare il riconoscimento e la costruzione delle fonti dei dati
- Integrare le metodologie di studio degli indicatori quantitativi e qualitativi

Lavorare per Progetti in Sanità

Premessa

Il *Project Management* rientra in quelle metodologie organizzative e gestionali storicamente attribuite e sviluppate in ambito prettamente aziendale, che tuttavia può essere adattata al contesto sanitario al fine di trasferirne i vantaggi. Ad oggi infatti, in sanità, l'esperienza progettuale, anche se conclusa positivamente, spesso viene realizzata sulla base di azioni volontarie, intuitive, non codificate, né sistematizzate: mancano forse la conoscenza teorica ed un linguaggio comune tra i professionisti sulla metodologia di gestione dei progetti di cambiamento. Questa lacuna causa poi la necessità di ricostruire a posteriori, e con fatica, il percorso delle azioni svolte per scrivere gli atti finalizzati al processo di certificazione inerente alla Qualità.

L'esperienza progettuale può essere condotta sin dall'inizio con una maggiore consapevolezza nella circoscrizione dell'obiettivo di progetto, nella programmazione delle attività necessarie, nella minimizzazione del rischio di effettuare attività prive di valore aggiunto, nella capacità di gestire gli attori coinvolti sul progetto di cambiamento in un modo più integrato e sincrono.

Per tali ragioni la Fondazione ISTUD ritiene importante mettere a disposizione delle strutture sanitarie l'esperienza maturata in oltre 15 anni nel campo del *Project Management*, attraverso il contatto continuo con molteplici realtà aziendali, la realizzazione di moltissimi e specifici interventi formativi, la consulenza, il supporto all'introduzione del project management nelle aziende, la redazione di *case-study* e il ricorso costante alle più significative esperienze aziendali hanno contribuito a definire una visione ampia e approfondita.

La Fondazione ISTUD ha fatto propria una visione del *Project Management* inteso principalmente come una *filosofia gestionale e organizzativa* e non solo come un insieme di tecniche e strumenti. Tale filosofia si rivela estremamente appropriata per governare iniziative e processi di *innovazione*, rispondendo al contempo ad alcune esigenze attualmente percepite dalle aziende come fondamentali, tra cui:

- l'integrazione interfunzionale e interorganizzativa;
- la flessibilità organizzativa;
- l'orientamento al lavoro in team;
- il decentramento decisionale e operativo;
- la focalizzazione su problemi e compiti critici, attraverso l'utilizzo appropriato di tecniche di pianificazione e controllo.

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto a tutte le figure di coordinamento e con ruoli decisionali, sia in ambito clinico che amministrativo

Obiettivi

- Sviluppare l'orientamento ai risultati e la visione trasversale e interfunzionale dell'organizzazione attraverso il *Project Management*
- Comprendere la definizione di progetto ed i suoi caratteri distintivi (temporaneità, unicità, innovatività, multidisciplinarietà)
- Mappare un possibile sistema di attori interni nei progetti della Sanità
- Acquisire competenze sul ruolo e competenze del *Project Manager*

- Esaminare il ciclo di vita nei progetti in Sanità
- Imparare a definire il sistema di obiettivi
- Imparare a scomporre logicamente le attività e imparare a programmare
- Imparare a definire il rischio il progetto
- Acquisire gli strumenti di monitoraggio di progetto
- Imparare a negoziare all'interno del *team* e gestire il conflitto

Riorganizzazione dei processi e percorsi dei pazienti

Premessa

E' possibile intervenire migliorando il percorso di cura attraverso un intervento di formazione attiva (*Action Learning*) diviso in sessioni teoriche sulla logica di processo clinico assistenziale e *workshop* di mappatura dei processi in corso presso l'Azienda committente. E' prevista un'analisi delle attività cliniche e organizzative, le criticità ad esse correlate, la scelta dei fattori di correzione, scelta degli indicatori di misura e dei tempi di rilevazione. Questo consentirà ai professionisti coinvolti di riflettere **sull'appropriatezza di una decisione organizzativa, relazionale e clinica, ridisegnare e condividere le attività necessarie, e ridefinire i livelli di responsabilità delle attività**. Il nuovo percorso diagnostico terapeutico sarà più funzionale, alleggerito dagli attriti e più orientato al cliente/paziente.

Destinatari dell'intervento

L'intervento è rivolto a tutti i professionisti sanitari coinvolti nel percorso di cura interno all'ospedale di un paziente. Quanto più completo è il panorama delle professioni presenti in aula, tanto più efficaci e traducibili saranno i materiali prodotti.

Obiettivi

- Imparare la metodologia di mappatura dei processi
- Analizzare le attività che compongono il processo clinico assistenziale esistente
- Individuare le attività a valore aggiunto, le attività non a valore aggiunto eliminabili e le attività non a valore aggiunto non eliminabili
- Ridisegnare, organizzare e condividere le attività necessarie
- Ridefinire i livelli di responsabilità e delle decisioni cliniche dei professionisti