

**MASTER IN MANAGEMENT
DELLE RESIDENZE SANITARIE
ASSISTENZIALI - Ma.R.S.A.**

1a EDIZIONE

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

IN COLLABORAZIONE CON



CON IL PATROCINIO DI



CON IL CONTRIBUTO DI



1. INTRODUZIONE

Negli anni recenti il sistema di *Welfare* del nostro Paese ha vissuto un radicale processo di trasformazione, sancito anche a livello normativo mediante numerosi ed importanti provvedimenti legislativi, che trovano le loro fondamenta nei profondi mutamenti avvenuti nello scenario di riferimento: invecchiamento cronico della popolazione e parallela esplosione della spesa sanitaria, aumento delle cronicità e spostamento dell'asse di cura dagli ospedali al territorio, con la conseguente necessità di garantire adeguati percorsi di continuità assistenziale, emergere di nuovi bisogni, alto tasso di immigrazione e così via.

Alla luce di tale dinamicità ambientale, la vecchia concezione di assistenza sociale, risalente alla lontana legge Crispi (1890), è definitivamente tramontata, segnando così il passaggio ad una visione assistenziale certamente più in linea con il contesto odierno, basata su precisi standard di qualità. Un ruolo deciso al riguardo, oltre alla legge 328/00, che prevede il riordino delle Istituzioni di Pubblica Assistenza e Beneficenza (IPAB), è sicuramente da ravvisare nella Legge Costituzionale n.3/01 (riforma del Titolo V della Costituzione), attraverso cui si riconosce la piena autonomia delle Regioni in materia.

Ciò nonostante, almeno all'atto pratico, le reali capacità di cambiamento dei territori locali e degli operatori sociali che li alimentano, appaiono ancora poco soddisfacenti: il livello di integrazione tra sanità e sociale è decisamente basso e frammentato, le politiche distrettuali risultano poco incisive, così come il principio di sussidiarietà orizzontale continua ad affermarsi nelle sue forme più tradizionali e più problematiche.

Le Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA) sono, quindi, chiamate ad esercitare la loro funzione in questo nuovo contesto ambientale, fatto di paradossi e forze divergenti che necessitano di essere bilanciate senza possibilità alcuna di arrivare ad equilibri stabili e permanenti. L'utenza di riferimento è caratterizzata da età sempre più avanzata e da livelli di compromissione psico-fisica sempre più marcata, mentre l'allargamento del mercato potenziale non sempre si traduce in un automatico incremento dei livelli di saturazione dei posti letto, evidenziando la necessità di politiche di diversificazione dei servizi e di *marketing* territoriale, senza contare il fatto che le risorse economiche garantite dai sistemi regionali risultano sempre più inadeguate a coprire le crescenti necessità socio-sanitarie degli ospiti istituzionalizzati.

Fatte queste debite premesse, e contestualizzando la realtà attuale all'interno di uno scenario di mercato sempre più orientato alla concorrenza, appare evidente come anche i gestori di RSA, per fronteggiare con successo le sfide che il nuovo ambiente ha messo in luce, siano chiamati ad

acquisire, sviluppare e potenziare, nuove competenze manageriali, economiche, organizzative e relazionali. Il cambiamento nelle figure apicali, prima ancora che di natura “tecnica”, deve essere caratterizzato dall’acquisizione di una nuova *forma mentis* non più contemplante i concetti di beneficenza e spontaneità, ma bensì capace di abbracciare logiche aziendali nella gestione dei servizi offerti, proprio per salvaguardarne l’esistenza e, quindi, la preziosa funzione di utilità sociale in essi indissolubilmente incorporata.

È alla luce delle considerazioni esposte che si avverte la necessità di “invitare” le figure apicali delle RSA ad intraprendere un percorso formativo complesso ed altamente strutturato, che possa costituire l’*input* per l’affermazione di nuovi ed avanzati modelli di *management* nella gestione di tali unità di offerta.

2. OBIETTIVI E FINALITÀ

Il Master si prefigge il macro obiettivo di consolidare nei partecipanti le basi concettuali e metodologiche di quelle *expertise* acquisite direttamente sul campo senza la possibilità di avere solidi e pregressi costrutti teorici di riferimento, puntando ad utilizzare la leva formativa come momento privilegiato per favorire lo scambio di esperienze professionali e vissuti personali maturati in analoghi contesti organizzativi.

Al termine del Master, anche grazie ad un orientamento multidisciplinare nella trattazione dei singoli contenuti didattici, i partecipanti saranno in grado di:

- leggere con rinnovate conoscenze teorico-pratiche i mutamenti in atto nell’ambiente di riferimento, sviluppando adeguate strategie aziendali di natura pro-attiva;
- identificare, secondo adeguati percorsi metodologici, nuove opportunità imprenditoriali in grado di coniugarsi con il carattere di pubblica utilità dei servizi offerti;
- adeguare ed integrare i propri modelli organizzativi ed assistenziali per rispondere alla crescente complessità del settore socio-sanitario;
- impiegare adeguati modelli di programmazione e controllo delle attività aziendali, alla ricerca di un giusto equilibrio tra efficienza ed efficacia;
- progettare ed implementare in logica integrata i diversi sistemi operativi di gestione del personale, così da rispondere ad una complessiva gestione strategica delle risorse umane, vero motore dell’agire organizzativo;

- adottare soluzioni informative in grado di supportare politiche e processi aziendali, incrementando l'assunzione di decisioni più razionali e ponderate;
- progettare, avviare e gestire processi di miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- disporre di schemi processuali e relazionali per governare i processi di cambiamento organizzativo, così da trasferire nuovi valori di riferimento nei confronti del *middle management* e del nucleo operativo;
- utilizzare tecniche di comunicazione ed ascolto attivo per indirizzare i comportamenti dei propri collaboratori verso gli obiettivi dell'ente di appartenenza;
- attivare efficaci politiche di comunicazione istituzionale nei confronti dei diversi *stakeholder* di riferimento;
- gestire situazioni legate a problematiche di carattere normativo;
- inquadrare ruolo e funzioni della propria struttura partendo da una lettura sistemica della rete dei servizi sanitari e sociali presenti nel proprio bacino territoriale di riferimento;
- tradurre tutti i diversi insegnamenti ricevuti in nuove e concrete politiche aziendali, acquisendo la capacità di collegare i diversi risvolti disciplinari collegati alle medesime criticità economiche, gestionali ed organizzative, che ci si trova a dover affrontare.

3. DESTINATARI

Il Master si rivolge primariamente a coloro che già ricoprono ruoli di Direttori e Gestori di RSA, nonché a coloro che ambiscono a ricoprire tali posizioni organizzative mediante opportuni percorsi di carriera interna o esterna.

Il Master è aperto anche a Direttori Amministrativi, Direttori Sanitari, Responsabili di organi di *staff* e/o di altre unità organizzative intermedie ad alta complessità presenti in RSA.

4. TITOLI DI STUDIO RICHIESTI PER L'AMMISSIONE

L'ammissione al Master è subordinata al possesso di una Laurea triennale o titolo equipollente.

Qualora non si sia in possesso dei requisiti necessari per l'iscrizione, è ammessa la partecipazione in qualità di uditori all'intero Master, fermo restando la necessità di rispettare l'obbligo di frequenza. In questi casi, quindi, è sufficiente un Diploma di scuola media superiore.

5. NUMERO DI ISCRITTI

Il Master sarà attivato nel caso si raggiunga un numero minimo di 20 partecipanti. Il numero massimo di iscritti ammesso è fissato in 35 partecipanti. Il Master prevede altresì la possibilità di iscriversi come uditori all'intero percorso formativo.

Qualora non si raggiunga il numero minimo di 20 partecipanti, il Master sarà attivato solo se il numero dei partecipanti, sommato a quello degli uditori, rende il progetto economicamente sostenibile.

6. CRITERI DI SELEZIONE

I candidati verranno selezionati mediante valutazione curriculare e domande motivazionali presenti sul modulo di pre-iscrizione. Nei casi in cui si ritenesse necessario, la selezione potrà essere integrata da colloqui, il tutto volto ad assicurare una composizione dell'aula idonea a recepire le diverse problematiche specifiche oggetto del Master. I nomi dei candidati che avranno superato la selezione saranno pubblicati sul sito dell'Università Carlo Cattaneo – LIUC congiuntamente alle informazioni utili per la formalizzazione dell'iscrizione.

Per gli uditori non valgono le regole di selezione su esposte, l'ammissione al Master è automatica all'atto dell'iscrizione.

7. MODALITÀ DI IMMATRICOLAZIONE

I nomi dei candidati che avranno superato la selezione, secondo quanto previsto al punto 6 del presente bando, saranno pubblicati sul sito dell'Università Carlo Cattaneo – LIUC, congiuntamente alle informazioni utili per la formalizzazione dell'iscrizione.

Agli studenti immatricolati, verrà rilasciata un documento di riconoscimento, denominato “US card”, valido per l'intero percorso di studi. Al termine degli studi o in caso di trasferimento, decadenza o rinuncia agli studi, tale documento deve essere restituito alla Segreteria Studenti.

In caso di furto, smarrimento o distruzione della stesso, lo studente deve esplicitare le circostanze in cui è avvenuto il fatto e chiedere il rilascio del duplicato presentando alla Segreteria Studenti presentando la documentazione di seguito indicata:

- domanda redatta in carta legale contenente le generalità del richiedente ed il numero di matricola;
- copia della denuncia di furto o smarrimento rilasciata da autorità di Pubblica Sicurezza o Carabinieri;
- due fotografie formato tessera debitamente firmate sul retro;
- quietanza di pagamento per indennità-duplicato della tessera di iscrizione.

Lo studente è responsabile personalmente di eventuali alterazioni della propria US card.

8. PERCORSO FORMATIVO

Il Master è costituito da 5 moduli didattici, a loro volta suddivisi in corsi (12 in tutto), per un totale di 360 ore d'aula (pari a 45 giornate formative). Il percorso formativo sarà distribuito all'interno di un orizzonte temporale di natura biennale, così da rendere conciliabile l'accesso al Master con i propri impegni lavorativi e professionali.

MODULI DIDATTICI

I moduli in cui si articola il Master saranno erogati in modalità residenziale, ovvero basati su incontri formativi (seminari, lezioni accademiche, testimonianze da parte di *stakeholder* ed esperti disciplinari, esercitazioni assistite, studi di casi, studio individuale e di gruppo, *role playing* e *focus group*).

PIANO DI STUDI

Moduli	Corsi	Settore Disciplinare	Ore Lezione (Aula)	Ore Studio Individuale	Crediti	
1	Legislazione Socio-Sanitaria e dell'Assistenza Sociale	Diritto Sanitario e Socio-Sanitario	IUS/09	16	34	2
		Modelli di Welfare Comparati	IUS/09	24	51	3
		Privacy e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro	IUS/07	16	34	2
	Legislazione Socio-Sanitaria e dell'Assistenza Sociale			56	119	7
2	Economia e Gestione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	SECS-P/07	48	102	6
		Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	SECS-P/07	56	119	5
			ING-IND/35			2
		Progettazione dell'Assistenza Gerontologica	SPS/07	24	51	3
Economia e Gestione delle Residenze Sanitarie Assistenziali			128	272	16	
3	Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane	Sistemi Operativi di Gestione del Personale	SECS-P/10	40	85	5
		Comportamento Organizzativo	SECS-P/10	40	85	5
	Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane			80	170	10
4	Qualità e Valutazione dei Servizi	Il Sistema di Gestione della Qualità	SECS-P/10	24	51	3
		Programmazione e Valutazione dei Servizi e dei Processi Socio-Sanitari	SECS-P/10	32	68	4
		Qualità e Valutazione dei Servizi			56	119
5	Comunicazione Istituzionale e Intra-Organizzativa	Tecniche di Comunicazione	SPS/08	24	51	3
		La Comunicazione Istituzionale	SPS/08	16	34	2
	Comunicazione Istituzionale e Intra-Organizzativa			40	85	5
Tesi Finale			0	375	15	
TOTALE			360	1.140	60	

I MODULI

I macro contenuti didattici dei cinque moduli e dei singoli corsi in cui si articolano, sono di seguito riportati.

LEGISLAZIONE SOCIO-SANITARIA E DELL'ASSISTENZA SOCIALE

Responsabili del modulo: Damiano Mantovani e Daniele Roccon

DIRITTO SANITARIO E SOCIO-SANITARIO

Programma:

- La tutela della salute nella Carta Costituzionale ed evoluzione legislativa del diritto sanitario.
- I principali modelli di sistemi sanitari.
- Il riordino del sistema sanitario nazionale.
- I livelli essenziali di assistenza.
- Il Finanziamento del Sistema Sanitario Nazionale (SSN) e Regionale.

- I trasferimenti di funzioni dallo Stato alle Regioni.
- La Legge Quadro per la realizzazione del sistema Integrato di interventi e servizi sociali (L. 328/00).
- L'evoluzione giuridica delle IPAB: dalla legge 6972 del 1980 al processo di riordino sancito dal D.lgs. 207/01.
- La riforma del Titolo V della Costituzione.
- I soggetti istituzionali attuatori del sistema socio-assistenziale e relative competenze (Stato, Regioni, Comuni, Province e AUSL).
- Legislazione nazionale e regionale in materia di assistenza agli anziani.
- Legislazione nazionale e regionale in materia di Terzo Settore (cenni).
- La responsabilità penale degli amministratori delle strutture sanitarie e socio-sanitarie (cenni).

MODELLI DI WELFARE COMPARATI

Programma:

- L'andamento della spesa sanitaria e sociale in Italia e nei Paesi industrializzati tra passato e prospettive future.
- I differenti modelli di *welfare* e relativi principi ispiratori.
- Dal *welfare state* al *welfare mix*.
- Il principio di sussidiarietà (verticale ed orizzontale): contenuti e forme applicative.
- Attori e funzioni del Terzo Settore.
- Sussidiarietà, *devolution* e federalismo fiscale e sanitario.
- La cooperazione sociale: inquadramento e ruolo nei processi di depublicizzazione.
- Le fondazioni nel contesto italiano ed europeo.
- Il fenomeno delle ONLUS.
- I differenti modelli regionali di *welfare*.
- I principali modelli regionali di autorizzazione ed accreditamento delle RSA e differenti modelli organizzativi.
- I modelli esteri di assistenza all'anziano.
- Presentazione di alcuni modelli/progetti d'eccellenza.

PRIVACY E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO

Programma:

- La tutela della salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro.
- Obblighi del datore di lavoro vs obblighi del lavoratore.
- Le figure aziendali preposte alla sicurezza e relative responsabilità.
- La valutazione dei rischi in RSA.
- Il trattamento dei dati personali, sensibili e giudiziari: i capisaldi del codice *privacy*.
- I soggetti interessati al trattamento dei dati personali: adempimenti di legge.
- La sicurezza delle informazioni.
- I diritti degli interessati.

ECONOMIA E GESTIONE DELLE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI

Responsabili del modulo: Davide Croce, Emanuele Porazzi e Marco Petrillo

ECONOMIA DELLE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI

Programma:

- La contabilità finanziaria e la contabilità economico-patrimoniale: il processo di trasformazione contabile delle IPAB.
- I principi contabili e la redazione del bilancio d'esercizio.
- La riclassificazione del CE e dello SP.
- L'analisi di bilancio per indici.
- Il *cash flow*.
- Il processo di programmazione e controllo: dalla contabilità generale alla contabilità analitica.
- Contabilità di processo.
- Il controllo di gestione per la quantificazione dei carichi assistenziali.
- Dal *cost control* al *cost management*.
- Il controllo di gestione: il sistema di *budgeting* e *reporting*.
- L'*Activity Based Costing* (ABC).
- La *Balanced Score Card* in RSA per allineare il controllo di gestione alle strategie aziendali.
- La valutazione delle *performance* economiche e sociali nelle aziende di servizi alla persona.
- La comparazione di offerte commerciali in campo medico e para-sanitario.
- Il finanziamento delle RSA: determinazione del fabbisogno finanziario e sua copertura.
- La scelta delle fonti di finanziamento più adeguate: il ricorso al capitale di debito e al capitale di rischio.
- Linee di finanziamento agevolato per lo sviluppo aziendale.
- I fondi di finanziamento europei: strutturazione, opportunità e stesura dei progetti.
- Il *fund raising*.
- I fondi interprofessionali per il finanziamento della formazione.

GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI

Programma:

- La pianificazione strategica.
- Lo sviluppo dell'imprenditorialità in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale.
- Il *marketing* dei servizi alla persona: *marketing* strategico e *marketing mix*.
- Il *marketing* territoriale.
- Teorie, modelli e strutture organizzative.
- La progettazione organizzativa: macro e micro.
- Integrazione organizzativa e meccanismi di coordinamento.
- La gestione dei processi di cambiamento organizzativo.
- Il *project management* e sue applicazioni in ambito socio-sanitario.
- La gestione partecipata dei progetti assistenziali.
- L'esternalizzazione dei servizi *no core*: forme di *outsourcing* (elementari, intermedie, evolute) e dimensioni della scelta (strategica, economica, organizzativa).

- La terziarizzazione del personale: dal ricorso alla somministrazione di lavoro agli appalti genuini di servizi ed i relativi profili aziendali.
- Le altre opportunità in materia di lavoro derivanti dalla Legge Biagi.
- Il *benchmarking* intrasettoriale e le esperienze dell'Osservatorio Settoriale sulle RSA.
- Capitali intangibili e produzione di valore in RSA.
- Il *Customer Relationship Management* (CRM).
- Il bilancio sociale come strumento di comunicazione integrata verso i differenti *stakeholder* di riferimento (istituzionali e non).
- Architettura di base dei sistemi informatici.
- Progettazione, gestione e valutazione dei sistemi informativi aziendali.
- Il nesso intercorrente tra ICT, strategia aziendale e organizzazione.
- Come massimizzare l'uso del patrimonio informativo aziendale (eg: debito informativo).
- Tecnologie avanzate e loro possibili applicazioni in RSA (eg: RFID).

PROGETTAZIONE DELL'ASSISTENZA GERONTOLOGICA

Programma:

- La gestione del paziente affetto da sindromi demenziali.
- Presa in carico e gestione del paziente psichiatrico.
- La gestione dei nuclei Alzheimer.
- La scelta di ospedalizzare.
- La gestione di situazioni di crisi e/o emergenza.
- Prevenzione e trattamento delle lesioni da pressione.
- L'anziano terminale, le cure palliative ed il rapporto con i familiari.
- Elaborazione del lutto e della sofferenza nella relazione con l'anziano.
- L'accanimento terapeutico in RSA: aspetti clinici, giuridici ed etici.
- La RSA come ambiente terapeutico.
- Architettura e tecnologia domotica per il miglioramento della qualità di vita in RSA.

GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Responsabili del modulo: Antonio Sebastiano, Antonio Giangreco e Nicola Federella

SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE DEL PERSONALE

Programma:

- Organizzazione del lavoro, sistema delle relazioni e sistemi operativi di gestione del personale.
- Principali modelli di gestione del personale.
- Attori e ruoli nella gestione del personale.
- La pianificazione del personale: obiettivi, orizzonti temporali e aspetti processuali.
- Il reclutamento e la selezione del personale: modelli, fasi del processo e valutazione della selezione.
- Le dimensioni della valutazione del personale e relativi aspetti metodologici ed operativi (posizioni, prestazioni e potenziale).
- La valutazione del personale ed i sistemi incentivanti: logiche di indirizzo dei comportamenti.

- Le politiche di sviluppo delle risorse umane: formazione e percorsi di carriera.
- Il sistema remunerativo: articolazione del pacchetto retributivo e struttura delle retribuzioni.
- La mobilità e l'uscita (cenni).
- La gestione per competenze ed i modelli operativi.
- L'uso dei sistemi informativi a supporto della gestione del personale.
- Il sistema delle relazioni sindacali: i livelli e i vincoli della contrattazione integrativa.

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Programma:

- Le dinamiche dei gruppi di lavoro: aspetti di contenuto e fattori di processo.
- *Leadership*, delega e stili di gestione dei collaboratori: potere vs influenza.
- La motivazione del personale.
- Le socio-patologie organizzative: *stress*, *mobbing* e *burn-out*.
- *Problem solving* e *decision making*: *green mode* vs *red mode*.
- Concettualizzazione e misurazione della resistenza ai cambiamenti.
- Tecniche di negoziazione a supporto della gestione dei conflitti.
- Il contratto psicologico, attribuzioni e percezioni.
- *Cross-cultural management*.

QUALITÀ E VALUTAZIONE DEI SERVIZI

Responsabili del modulo: Renata Vaiani, Giuseppe Banfi, Damiano Mantovani e Daniele Roccon.

IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

Programma:

- Evoluzione del concetto di qualità nei servizi di assistenza agli anziani.
- I principali modelli teorici della qualità.
- I differenti sistemi di certificazione della qualità.
- Il processo di progettazione e valutazione della qualità.
- Indicatori di qualità nell'assistenza socio-sanitaria.
- Le certificazioni di qualità secondo le norme ISO.
- La norma di settore.
- I modelli di accreditamento verso l'eccellenza.
- Le certificazioni in ambito internazionale.
- La carta dei servizi nelle RSA.
- La soddisfazione degli ospiti/familiari come indicatore di qualità percepita dei servizi erogati.
- L'applicazione del *risk management* in RSA.
- Metodi e strumenti per l'introduzione e l'applicazione del governo clinico in RSA.

PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DEI SERVIZI E DEI PROCESSI SOCIO-SANITARI

Programma:

- L'analisi della domanda di bisogni degli anziani e definizione e programmazione di un sistema di offerta integrato.

- Nuovi bisogni, cronicità e spostamento dell'asse di cura dagli ospedali al territorio.
- Natura e forme di integrazione sociale e sanitaria.
- La continuità assistenziale nell'assistenza dell'utente geriatrico.
- Distretti, Piani di Zona e politiche di pianificazione e programmazione locale.
- Le RSA e la rete dei servizi territoriali.
- L'ADI: opportunità o minaccia?
- Il fenomeno badanti.
- La gestione in *équipe* del Piano Assistenziale Individualizzato (PAI).
- La gestione di *équipe* multiprofessionali e le opportunità offerte da nuovi profili professionali (eg: terapeuta occupazionale).
- Nuovi modelli assistenziali (eg: *gentlecare*).
- Sistemi di presa in carico e procedure di accoglienza.
- L'impiego di protocolli operativi, linee guida e piani di lavoro a supporto dei processi assistenziali.
- La valutazione dei progetti educativi/animativi e dei progetti riabilitativi.
- La misurazione dei carichi di lavoro a supporto del miglioramento dei servizi erogati.
- Turnistica e pianificazione dell'attività socio-sanitaria.

COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E INTRA ORGANIZZATIVA

Responsabili del modulo: Ivano Boscardini e Antonio Sebastiano

TECNICHE DI COMUNICAZIONE

Programma:

- Tecniche di comunicazione.
- La programmazione neurolinguistica.
- Variabili e regole della comunicazione secondo un approccio professionale.
- La gestione delle relazioni interpersonali.
- Empatia, mimetismo comportamentale, assertività e ascolto attivo.
- Dinamiche della relazione tra direzione amministrativa e direzione sanitaria in RSA.
- La comunicazione con l'utente.
- La comunicazione con i parenti.
- Il *Public speaking*.

LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Programma:

- Strutturazione del piano di comunicazione istituzionale.
- Logiche e strumenti di comunicazione esterna verso precisi *target* o *stakeholder*.
- Logiche e strumenti per la conduzione di politiche di sensibilizzazione o informazione di massa.
- L'uso della comunicazione esterna per contribuire a costruire la percezione della qualità del servizio offerto.
- La comunicazione esterna come canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente.

ELABORATO FINALE

I partecipanti completeranno il percorso formativo tramite un progetto specifico, da svolgersi nella fase di *project work*, volto all'applicazione, nei diversi contesti aziendali, dei contenuti acquisiti.

La tesi di progetto, sotto la supervisione di un *tutor*, dovrà avere preferibilmente natura interdisciplinare rispetto al tema prescelto e dovrà consentire il raggiungimento di una sufficiente autonomia decisionale riguardo al medesimo.

La tesi di progetto prevede un carico di lavoro individuale complessivo di 375 ore. La partecipazione a questo tipo di attività è obbligatoria e costituisce parte integrante del Master. Al contrario, gli uditori sono esonerati dalla redazione della tesi di progetto.

9. FREQUENZA

La frequenza al corso è obbligatoria e non dovrà essere inferiore al 70% delle ore d'aula complessivamente previste dal piano di studi. Il medesimo obbligo di frequenza vige anche nei confronti degli uditori.

10. CALENDARIO LEZIONI

L'avvio dei moduli è previsto per il giorno 7 ottobre 2008. Il Master sarà impostato secondo il seguente calendario:

MODULO	CORSO	DATA	ORARIO
Intruduzione	Giornata di presentazione del Master	7 ottobre 2008	14.30-18.30
Legislazione Socio-Sanitaria e dell'Assistenza Sociale	Diritto Sanitario e Socio-Sanitario	8 ottobre 2008	9.30-13.30 14.30-18.30
	Diritto Sanitario e Socio-Sanitario	9 ottobre 2008	9.30-13.30 14.30-18.30
	Modelli di Welfare Comparati	4 novembre 2008	9.30-13.30 14.30-18.30
	Modelli di Welfare Comparati	5 novembre 2008	9.30-13.30 14.30-18.30
	Modelli di Welfare Comparati	6 novembre 2008	9.30-13.30 14.30-18.30
	Privacy e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro	11 dicembre 2008	9.30-13.30 14.30-18.30
	Privacy e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro	12 dicembre 2008	9.30-13.30 14.30-18.30
Economia e Gestione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	14 gennaio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	15 gennaio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	16 gennaio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	10 febbraio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	11 febbraio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	12 febbraio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	10 marzo 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	11 marzo 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	12 marzo 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	13 maggio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	14 maggio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	17 giugno 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	18 giugno 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Progettazione dell'Assistenza Gerontologica	7 luglio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Progettazione dell'Assistenza Gerontologica	8 luglio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Progettazione dell'Assistenza Gerontologica	9 luglio 2009	9.30-13.30 14.30-18.30

MODULO	CORSO	DATA	ORARIO
Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane	Sistemi Operativi di Gestione del Personale	8 settembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Sistemi Operativi di Gestione del Personale	9 settembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Sistemi Operativi di Gestione del Personale	10 settembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Sistemi Operativi di Gestione del Personale	14 ottobre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Sistemi Operativi di Gestione del Personale	15 ottobre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Comportamento Organizzativo	10 novembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Comportamento Organizzativo	11 novembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Comportamento Organizzativo	12 novembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Comportamento Organizzativo	2 dicembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
	Comportamento Organizzativo	3 dicembre 2009	9.30-13.30 14.30-18.30
Qualità e Valutazione dei Servizi	Il Sistema di Gestione della Qualità	19 gennaio 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Il Sistema di Gestione della Qualità	20 gennaio 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Il Sistema di Gestione della Qualità	21 gennaio 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Programmazione e Valutazione dei Servizi e dei Processi Socio-Sanitari	17 febbraio 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Programmazione e Valutazione dei Servizi e dei Processi Socio-Sanitari	18 febbraio 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Programmazione e Valutazione dei Servizi e dei Processi Socio-Sanitari	17 marzo 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Programmazione e Valutazione dei Servizi e dei Processi Socio-Sanitari	18 marzo 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
Comunicazione Istituzionale e Intra-Organizzativa	Tecniche di Comunicazione	27 aprile 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Tecniche di Comunicazione	28 aprile 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	Tecniche di Comunicazione	29 aprile 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	La Comunicazione Istituzionale	25 maggio 2010	9.30-13.30 14.30-18.30
	La Comunicazione Istituzionale	26 maggio 2010	9.30-13.30 14.30-18.30

11. CALENDARIO ESAMI

CORSO	1° DATA	2° DATA
Diritto Sanitario e Socio-Sanitario	10 dicembre 2008	30 gennaio 2009
Modelli di Welfare Comparati	10 dicembre 2008	30 gennaio 2009
Privacy e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro	27 febbraio 2009	27 marzo 2009
Economia delle Residenze Sanitarie Assistenziali	27 marzo 2009	10 aprile 2009
Gestione e Organizzazione delle Residenze Sanitarie Assistenziali	22 luglio 2009	18 settembre 2009
Progettazione dell'Assistenza Gerontologica	7 settembre 2009	13 ottobre 2009
Sistemi Operativi di Gestione del Personale	21 dicembre 2009	11 gennaio 2010
Comportamento Organizzativo	11 gennaio 2010	25 gennaio 2010
Il Sistema di Gestione della Qualità	8 aprile 2010	13 maggio 2010
Programmazione e Valutazione dei Servizi e dei Processi Socio-Sanitari	13 maggio 2010	27 maggio 2010
Tecniche di Comunicazione	23 giugno 2010	7 luglio 2010
La Comunicazione Istituzionale	23 giugno 2010	7 luglio 2010
Dissertazioni Finali	29 ottobre 2010	

La commissione si riserva il diritto di comunicare eventuali variazioni di carattere organizzativo mediante pubblicazione tempestiva delle comunicazioni sul sito del Master (o mediante altri canali se ritenuti maggiormente idonei).

12. MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE VERIFICHE DI PROFITTO E DELLA PROVA FINALE

Ogni singolo corso prevede una misurazione dell'apprendimento tramite esami con votazione in trentesimi. Le prove potranno essere scritte, orali o prevedere soluzioni miste (scritte ed orali); in ogni caso, lo stesso esame non potrà essere ripetuto più di due volte.

La verbalizzazione automatica del voto avverrà entro 10 giorni dalla data di esposizione degli esiti di ciascun esame sul sito del Master, fatti salvi gli eventuali casi di rifiuto degli stessi da comunicare tempestivamente al tutor del Master.

È inoltre prevista una valutazione finale in cui verranno considerati i lavori condotti nell'ambito dell'elaborato finale.

In caso di superamento di tutti gli esami e di valutazione positiva delle attività finali da parte della commissione, ai partecipanti verrà rilasciato il diploma di Master Universitario di 1° Livello in Management delle Residenze Sanitarie Assistenziali – Ma.R.S.A., con votazione in centodecimi. Gli iscritti al Master in qualità di uditori riceveranno un attestato di frequenza purché abbiano rispettato l'obbligo di presenza.

13. COMITATO DI DIREZIONE SCIENTIFICA

Il Comitato di Direzione Scientifica è composto da 7 membri: Gianfranco Rebora (Presidente), Antonio Sebastiano (Direttore Scientifico), Davide Croce, Damiano Mantovani, Marco Petrillo Daniele Roccon e Marco Tajana.

14. IL TEAM DI DOCENZA

La *faculty* del Master prevede la presenza congiunta di docenti dell'Università e dell'A.N.S.D.I.P.P., nonché di accreditati e riconosciuti professionisti del settore socio-sanitario e sanitario. La scelta di un corpo docenti che rifletta un equo e giusto bilanciamento tra mondo accademico e mondo professionale risponde alla precisa esigenza di trasferire contenuti didattici ad alto valore operativo, così da trovare reale ed immediato riscontro nella pratica lavorativa.

15. DOMANDA DI PRE-ISCRIZIONE

La domanda di pre-iscrizione può essere scaricata esclusivamente accedendo al sito <http://iscrizioni.liuc.it> sul quale si troveranno tutte le indicazioni.

Le domande possono essere presentate direttamente a mano o spedite tramite posta (alla c.a. della Sig.ra Elisabetta Mentasti – Segreteria Master, Corso Matteotti 22 – 21053 Castellanza (Va), entro il **12 settembre 2008** (farà fede il timbro postale) allegando i seguenti documenti:

- Curriculum Vitae indicante anche la posizione organizzativa ricoperta attualmente;
- quattro fotografie identiche formato tessera (tutte firmate sul retro), di cui una verrà autenticata a cura della segreteria;

- fotocopia (fronte e retro) firmata della carta d'identità;
- certificato di Laurea o titolo equipollente;
- eventuali altri titoli ritenuti rilevanti ai fini della selezione.

Si specifica che non verranno accettate domande pervenute tramite e-mail o fax.

Gli orari della segreteria sono i seguenti:

Lunedì e Giovedì 9:00 – 12:00; 14:00 – 16:30;

Martedì Mercoledì e Venerdì 9:00 – 12:00.

Le graduatorie di ammissione, le modalità di pagamento della prima rata e di immatricolazione per i candidati idonei ammessi, saranno rese disponibili sul sito del Master che dovrà essere monitorato dai candidati.

Uditori

La domanda di iscrizione può essere scaricata esclusivamente accedendo al sito <http://iscrizioni.liuc.it> sul quale si troveranno tutte le indicazioni.

Le domande possono essere presentate direttamente a mano o spedite tramite posta (alla c.a. della Sig.ra Elisabetta Mentasti – Segreteria Master, Corso Matteotti 22 – 21053 Castellanza (Va)), entro il **12 settembre 2008** (farà fede il timbro postale) allegando i seguenti documenti:

- fotocopia (fronte e retro) firmata della carta d'identità;
- quattro fotografie identiche formato tessera (tutte firmate sul retro), di cui una verrà autenticata a cura della segreteria;
- copia della quietanza di versamento della tassa di iscrizione.

Si specifica che non verranno accettate domande pervenute tramite e-mail o fax.

Gli orari della segreteria sono i seguenti:

Lunedì e Giovedì 9:00 – 12:00; 14:00 – 16:30;

Martedì, Mercoledì e Venerdì 9:00 – 12:00.

Le modalità di pagamento della prima rata saranno rese disponibili sul sito del Master che dovrà essere monitorato dai candidati.

16. QUOTA DI ISCRIZIONE E MODALITÀ DI PAGAMENTO

Tasse di iscrizione al Master

La quota di partecipazione al Master è pari ad Euro 4.500,00, pagabile in 2 rate:

- 2.250,00 Euro all'atto dell'iscrizione (più 14,62 Euro di Imposta per marca da bollo a carico dei partecipanti);
- 2.250,00 Euro entro il 22 gennaio 2010.

Tasse d'iscrizione in qualità di Uditori:

Gli uditori potranno partecipare all'intero Master versando una quota pari ad Euro 2.500,00, pagabile in 2 rate:

- 1.250,00 Euro all'atto dell'iscrizione (più 14,62 Euro di Imposta per marca da bollo a carico dei partecipanti);
- 1.250,00 Euro entro il 22 gennaio 2010.

17. SEDE DEL MASTER

L'Università Carlo Cattaneo – LIUC è situata a circa 20 km dall'aeroporto di Malpensa.

Di seguito i percorsi per raggiungere la LIUC:

	Da Milano	Da Varese	Da Malpensa
Ferrovie dello stato	Stazione di Legnano Autolinee STIE 10 minuti (fermata all'ingresso dell'Università)	Stazione di Busto Arsizio Autolinee STIE 15 minuti (fermata all'ingresso dell'Università)	
Ferrovie Nord	Stazione di Castellanza, 5 minuti a piedi		Stazione di Saronno Coincidenza per Castellanza, 5 minuti a piedi
Automobile	Autostrada A8 Milano-Laghi uscita Castellanza provenienza Milano svoltare a sinistra al IV semaforo, svoltare a destra seguendo le indicazioni parcheggio Università	Autostrada A8 Milano-Laghi uscita Castellanza provenienza Varese svoltare a destra al IV semaforo, svoltare a destra seguendo le indicazioni parcheggio Università	Autostrada A8 Milano-Laghi uscita Castellanza provenienza Varese svoltare a destra al IV semaforo, svoltare a destra seguendo le indicazioni parcheggio Università

L'Università Carlo Cattaneo – LIUC dispone di una Residenza universitaria distribuita su quattro piani, per una superficie complessiva di quasi 10.800 mq. All'interno della struttura Universitaria, la Residenza dispone di oltre 250 camere progettate per varie tipologie di utenti, di aule computer, di laboratori linguistici e di una biblioteca di settore.

Ogni camera è dotata di prese telematiche polifunzionali per l'allacciamento dei servizi telefonici con accesso diretto alle linee esterne, antenna televisiva per ricezione satellitare, prese per personal computer collegabili alla rete informatica della LIUC e a Internet, consentendo così agli studenti che lo volessero di continuare a svolgere attività di studio e di ricerca anche durante il tempo libero.