

Syllabus Master Universitario di I Livello in Management e Funzioni di Coordinamento per le Professioni Sanitarie – MAPS14 2027

MODULO: ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA E DELLE AZIENDE SANITARIE

CORSO DI POLITICHE E MODELLI DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA SANITARIO

Docenti: Emanuele Porazzi, Emanuela Foglia, Federica Asperti

Obiettivi e competenze del Corso

L'insegnamento di "Politiche e Modelli di Funzionamento del Sistema Sanitario" introduce i discenti al contesto sanitario, fornendo gli elementi principali di politica sanitaria, permettendo quindi la conoscenza delle peculiarità del settore, che ne condizionano il funzionamento. Il corso inoltre offre gli elementi per comprendere l'evoluzione del sistema e per saper applicare correttamente i criteri di programmazione sanitaria a livello regionale.

Approfondisce altresì alcuni ambiti relativi all'organizzazione nel contesto sanitario, con particolare riferimento alla *Clinical Governance* e agli Organigrammi.

Contenuti

- La riorganizzazione territoriale da DM 77: nuove linee di indirizzo
- *Trend* del settore Sanitario e Socio Sanitario
- Allocazione delle risorse per il Sistema Sanitario Nazionale e Regionale
- Il regime delle prestazioni sanitarie
- I livelli essenziali di assistenza
- Organizzazione in ambito sanitario
- Organigrammi
- La *Clinical Governance*

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 1 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

CORSO DI ORGANIZZAZIONE: DALLA STRATEGIA ALLA GESTIONE DEI PROCESSI**Docenti: Emanuele Porazzi, Emanuela Foglia, Federica Asperti, Fabrizio Schettini, Daniele Bellavia****Obiettivi e competenze del Corso**

L'insegnamento di "Organizzazione: dalla Strategia alla Gestione per Processi" ha come obiettivo quello di fornire un quadro teorico e pratico completo del *Business Process Reengineering* (nello specifico le prime due fasi del processo) per arrivare a una comprensione approfondita del *Lean Thinking* applicato al contesto sanitario, focalizzandosi sulla riduzione degli sprechi, il miglioramento dei processi e l'ottimizzazione delle risorse.

Contenuti

- *Benchmarking*
- La re-ingegnerizzazione dei processi: il BPR
- Analisi Organizzativa
- *SWOT Analysis*
- Mappatura e analisi dei processi, mediante l'utilizzo della Flow Chart
- Individuazione delle Responsabilità e Matrice RACI
- I Percorsi Diagnostici Terapeutici e Assistenziali
- Monitorare il processo e la re-ingegnerizzazione: i Key Performance Indicators
- Introduzione al *Lean Thinking* in Sanità
- Il concetto di spreco e il *Value Stream Mapping* (VSM)
- Il foglio A3, il *Visual Management* e le 5S

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 2 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

CORSO: GLI STRUMENTI DELLA CLINICAL GOVERNANCE 1**Docenti: Bruno Cavaliere, Giorgio Magon, Federica Asperti, Elisabetta Garagiola, Daniele Bellavia****Obiettivi e competenze del Corso**

Il corso “Gli Strumenti della Clinical Governance 1” si propone di sviluppare molteplici tematiche e le competenze correlate quali: gestione della logistica, il modello del Primary Nursing, la turnistica, il Project Management, il tutto con riferimento all’ambito sanitario.

Contenuti

- La definizione di logistica e le sue cinque componenti principali
- La configurazione del sistema logistico, con un focus sulla *Pharma Supply Chain* e modelli di outsourcing logistico.
- La pianificazione dei flussi logistici e la gestione delle scorte
- Il *Project Management* e la sua applicazione in Sanità
- Introduzione alle figure di RUP e DEC
- Il *Primary Nursing*
- La gestione dei turni

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 3 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

CORSO: GLI STRUMENTI DELLA CLINICAL GOVERNANCE 2**Docenti: Mariangela Castagnoli, Francesco Bertolotti, Francesco Venneri****Obiettivi e competenze del Corso**

L'insegnamento di "Gli Strumenti della Clinical Governance 2" si propone di approfondire il tema della qualità, partendo dalla sua definizione e presentando i modelli teorici disponibili per garantire il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei metodi di monitoraggio e valutazione della qualità. Viene, infine, approfondito anche il *risk management* in ambito sanitario.

L'insegnamento introduce altresì i discenti alla tematica dell'intelligenza artificiale, sia da un punto di vista teorico sia pratico fino ad analizzarne gli sviluppi futuri e come i sistemi informativi possano essere di vero supporto sia in ambito ospedaliero sia in ambito territoriale.

Contenuti

- Definizione e modelli teorici della qualità
- Metodi e strumenti per la valutazione della qualità
- Intelligenza Artificiale e sviluppi futuri
- Prompt Engineering: Sviluppo di Interazioni Efficaci con Modelli di Linguaggio
- Gen AI: Amica o Nemica? Analisi delle Potenzialità e dei Rischi sul territorio
- Strumenti Utili di Intelligenza Artificiale: Ottimizzare i Processi e le Decisioni dei professionisti sanitari
- Recupero di Informazioni con la Gen AI: Metodi e Vantaggi nell'interazione con l'assistito
- Il *risk management*
- *Clinical risk management* e studio dei fattori umani
- La teoria dell'errore
- La prevenzione del Rischio
- Sistemi Informativi e Telemedicina

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 4 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

MODULO: MANAGEMENT ED EVIDENZE PER LE PROFESSIONI SANITARIE**CORSO DI RICERCA, DATI E SUPPORTO ALLE DECISIONI****Docenti: Emanuela Foglia, Lucrezia Ferrario, Federica Asperti****Obiettivi e competenze del Corso**

L'insegnamento "Ricerca, Dati e Supporto alle Decisioni" si focalizza sull'ambito della ricerca: introduce in primis i discenti alle tematiche della ricerca, sia essa qualitativa e quantitativa, andando a specificare le differenti tecniche utilizzate in ambito sanitario, prendendo in esame punti di forza e di debolezza di ciascuna di esse, per poi proporre esercitazioni pratiche sull'elaborazione dei dati nell'ottica di dare un fattivo supporto nella presa di decisioni.

Contenuti

- L'uso delle tecniche della ricerca qualitativa in ambito sanitario: applicazioni, potenzialità e limiti
- Il disegno dello studio e le fasi della ricerca qualitativa
- Le tecniche della ricerca qualitativa: tecniche di consenso formale, *focus group*, intervista e questionario
- La ricerca basata sulle evidenze: EBN
- Esercitazioni pratiche sull'elaborazioni di dati
- La ricerca bibliografica
- Come ricercare le informazioni attraverso l'uso di Banche Dati

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 5 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

CORSO: DAGLI ASPETTI ECONOMICI ALLE VALUTAZIONI MULTIDIMENSIONALI

Docenti: Emanuele Porazzi, Emanuela Foglia, Lucrezia Ferrario

Obiettivi e competenze del Corso

Obiettivo formativo del Corso “Dagli aspetti economici alle valutazioni multidimensionali” è quello di fornire ai professionisti uno spaccato delle caratteristiche essenziali dei sistemi di contabilità, delle metodologie di analisi economica, del budget e degli obiettivi, andando poi a specificare l’importanza delle valutazioni di *budget impact* e degli scenari, ai fini di effettuare proiezioni e analisi di convenienza gestionale ed economica.

Attraverso la presentazione di strumenti gestionali e casi di studio, il corso vuole raggiungere lo scopo di fornire un linguaggio specifico e caratteristico, fornendo inoltre un supporto fattivo non solo all’*empowerment* della comunicazione, ma anche delle *performance* reali delle Unità Operative coinvolte.

Ulteriore obiettivo è fornire agli studenti una comprensione approfondita dei processi di governance tecnologica e valutazione delle tecnologie sanitarie, con un focus sui principali strumenti e modelli per valutare l’efficacia, la sicurezza e l’impatto economico delle innovazioni sanitarie.

Contenuti

- L’aziendalizzazione in Sanità
- Contabilità generale e contabilità analitica
- I sistemi di programmazione e controllo
- I sistemi di misurazione delle *performance*
- Valorizzazione economica del Processo: la metodologia dell’Activity Based Costing
- Il *Break Even Point*
- Il *Make Or Buy*
- *Budgeting e reporting*
- Fondamenti di Valutazione delle tecnologie sanitarie
- *Health Technology Assessment* come strumento di *management* e di gestione delle tecnologie sanitarie, a livello sovraordinato e aziendale
- Sostenibilità ed Economia Circolare
- Esercitazioni pratiche

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 6 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

MODULO: GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE PER LE PROFESSIONI SANITARIE**CORSO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE****Docenti: Dario Laquintana, Antonio Sebastiano, Cinzia Garofalo****Obiettivi e competenze del Corso**

Il corso "Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane per le Professioni Sanitarie" si pone come obiettivo quello di fornire agli studenti capacità di pianificazione, inserimento, e supervisione della risorsa umana, dando basi teoriche riguardanti le norme contrattuali, comportamentali e deontologiche.

Il corso permette agli studenti di comprendere l'utilizzo dei sistemi premianti al fine di valorizzare attitudini, competenze, impegno e risultati delle risorse umane, che il futuro coordinatore si troverà a gestire.

Contenuti

- Introduzione alla responsabilità penale, civile e amministrativa degli operatori sanitari
- La privatizzazione del rapporto di lavoro e regole del rapporto
- Il contratto collettivo del comparto sanità
- Alcune esemplificazioni dei sistemi di gestione dei processi e del personale
- La gestione quali/quantitativa della dotazione organica di UU.OO./Servizi
- I sistemi di gestione del personale dirigenziale e del comparto
- I sistemi di valutazione delle performance individuali e organizzative
- L'importanza del *feedback*
- Inserimento neo-assunto
- La selezione, la programmazione e la valutazione del personale in ambito sanitario
- Delega e affidamento

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 7 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

CORSO DI GESTIONE DEL TEAM**Docenti: Ivano Boscardini, Andrea Martone****Obiettivi e competenze del Corso**

L'insegnamento "Gestione del Team" si prefigge di presentare le principali tecniche di comunicazione, attraverso il modello di programmazione neurolinguistica, andando ad analizzare i temi della comunicazione interna ed esterna.

Il corso permette agli studenti di poter acquisire la corretta gestione delle informazioni e dei flussi informativi e la capacità di comunicare ed interagire con utenti e colleghi provenienti da altri Servizi o Unità Operative o Uffici. Tra gli obiettivi principali del corso: fornire gli strumenti atti a superare i filtri personali che ostacolano processi comunicativi, costruire i presupposti utili a garantire contatti consapevoli e positivi per la gestione degli utenti e dei collaboratori delle "transazioni" che si instaurano con essi, favorire l'attitudine all'ascolto come leva per ottimizzare i processi decisionali, fornire gli strumenti per facilitare il cambiamento organizzativo, imparare a valorizzare se stessi e gli altri in un clima di fiducia reciproca, attraverso una corretta gestione delle emozioni,

Contenuti

- La comunicazione nel *team* di lavoro
- La gestione della comunicazione tra servizi di supporto e Unità Operative
- Comunicazione verbale e non verbale
- Strategie e tecniche della comunicazione sanitaria
- Cambiamento Organizzativo
- Leve motivazionali
- Gli Ostacoli al Cambiamento Organizzativo
- Team Building e la gestione del *Team*
- Simulazione di Negoziazione e co-progettazione

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 8 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

MODULO: METODICHE E INNOVAZIONE GESTIONALE NELLE PROFESSIONI SANITARIE**CORSO DI PROFESSIONI SANITARIE E STRUMENTI DI MANAGEMENT DEL FUTURO**

Docenti: Laura Zoppini, Stefania Maffei, Aurelio Filippini, Daniele Di Feo, Francesca Castelvvedere, Valentina Cacciapuoti

Obiettivi e competenze del Corso

Il corso “Professioni Sanitarie e Strumenti di Management del Futuro” affronta alcune delle principali tematiche di progettazione e innovazione gestionale all’interno dell’ambito sanitario, al fine di alimentare una conoscenza di base di cui anche il *management* deve disporre per coniugare efficacemente le scelte gestionali con le complessità proprie dell’area assistenziale.

Contenuti

- Il punto di vista dell’IFEC e del DSS
- La Contenzione
- I nuovi modelli assistenziali
- Innovazioni gestionali nell’ambito delle professioni sanitarie
- Normativa concorsuale
- Simulazione di Concorso

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 9 di 9
---	-------------------------------	--	-------------

Tirocinio formativo ed elaborato finale

Il percorso formativo prevede come parte integrante obbligatoria del Master un tirocinio formativo della durata di almeno 500 ore (che dovranno essere certificate dall'Ente Ospitante), al termine del quale dovrà essere redatto un elaborato finale che verrà discusso e valutato in occasione della dissertazione finale.

Il periodo di tirocinio formativo è volto all'acquisizione di competenze gestionali, organizzative e manageriali proprie delle funzioni di coordinamento.

Gli obiettivi generali che l'Università chiede che vengano, pertanto, raggiunti dal tirocinante, indipendentemente dalla modalità di svolgimento del tirocinio formativo obbligatorio, sono di seguito elencati.

Il piano formativo di ciascuno studente dovrà pertanto essere congruo con questa richiesta formativa dell'Università.

Obiettivi da raggiungere & Competenze da acquisire	
GESTIONE RISORSE UMANE	Acquisire capacità di pianificazione, inserimento e supervisione della risorsa umana, monitorando il rispetto della normativa da parte di comportamenti organizzativi e professionali.
	Acquisire capacità di collaborazione diretta e attiva con le figure professionali della struttura di riferimento, favorendo il senso di appartenenza.
	Acquisire capacità di mantenere rapporti propositivi con i livelli sovraordinati riconoscendo ruoli e competenze.
	Riconoscere la mission e la vision dell'U.O. o Servizio in coerenza con quelli dell'Azienda.
	Comprendere l'utilizzo di sistemi premianti per la valorizzazione di attitudini, competenze, impegno e risultati.
	Rispettare le norme comportamentali e deontologiche.
	Acquisire conoscenze in merito alla tutela delle norme riguardanti la salute del lavoratore e la qualità degli ambienti di lavoro.
	Acquisire strumenti e capacità di pianificazione, definizione, coordinamento dei turni di lavoro, nonché di valutazione dei carichi assistenziali.
CAPACITA' COMUNICATIVE	Acquisire capacità di corretta gestione delle informazioni e dei flussi informativi.
	Acquisire capacità di comunicare con chiarezza a colleghi e collaboratori le problematiche in essere all'interno del contesto lavorativo.
	Acquisire capacità di comunicare e interagire con utenti e colleghi provenienti da altri Servizi o Unità Operative.
	Acquisire strumenti e capacità di analisi e interpretazione della domanda relativa alla U.O. o al Servizio coordinato.

LEADERSHIP	Comprendere quale modello di leadership sia più adeguato applicare a seconda delle differenti situazioni organizzative con la finalità di delegare, attribuire compiti, responsabilità e poteri o di coinvolgere colleghi e collaboratori nel raggiungimento di obiettivi comuni.
	Acquisire capacità di identificazione dei rischi collegati all'attività professionale.
	Acquisire capacità di collaborare con i Dirigenti Infermieristici per sviluppare progetti e attività di utilità per l'applicazione di linee strategiche aziendali.
GESTIONE PROGETTI FORMATIVI	Acquisire strumenti e capacità di valutazione dei fabbisogni formativi dell'équipe e dell'autoformazione, proponendo progetti d'intervento coerenti con le attività cliniche e organizzative di competenza in una ottica di innovazione e miglioramento.
	Acquisire capacità di organizzare, promuovere e valutare gli eventi formativi e le attività formative già promosse.
GESTIONE DEL BUDGET	Conoscere e identificare i centri di responsabilità e di costo presenti all'interno della realtà in essere.
	Acquisire capacità di identificare tipologia e costi delle risorse strumentali e ambientali nell'U.O. o nel Servizio Coordinato.
	Acquisire capacità di utilizzare le risorse applicando criteri di costo/efficacia, monitorando risorse, processi e risultati.
	Capacità di valutare la congruità delle risorse in rapporto ai risultati conseguiti.
	Acquisire capacità di definizione degli obiettivi di budget, di valutazione degli obiettivi aziendali posti in essere e delle attività di miglioramento in caso di scostamento.
GESTIONE PROGETTI AZIENDALI e di ANALISI ORGANIZZATIVE	Acquisire capacità di reperimento delle evidenze empiriche e letterarie necessarie per le specifiche finalità aziendali e di progetto.
	Acquisire capacità di raccolta, valutazione, analisi e sintesi dei dati storici inerenti la struttura aziendale, secondo criteri di buona qualità e seguendo gli obiettivi del progetto.
	Acquisire capacità di analisi organizzativa e definizione del contesto ambientale all'interno del quale si presta servizio.
	Acquisire capacità di valutazione critica degli elementi di forza e debolezza che costituiscono l'U.O. o il Servizio coordinato.
	Acquisire capacità di progettazione di uno strumento operativo ad hoc per una determinata problematica operativa e/od organizzativa.
	Capacità di esprimere una proposta di miglioramento all'interno del contesto aziendale di riferimento.
ORGANIZZAZIONE	Acquisire capacità di Problem Solving.
	Acquisire capacità di gestione e valutazione dei processi organizzativi ed economici.

	Acquisire capacità di attiva collaborazione alla individuazione e rilevazione di criteri, indicatori e standard dell'assistenza al fine di proporre e sperimentare nuovi modelli organizzativi.
	Acquisire capacità di programmare e organizzare l'approvvigionamento di materiali e/o generi indispensabili all'attività di servizio, compresa la gestione degli stupefacenti.

Tali obiettivi potranno essere modificati dalla nostra Università, in base agli accordi che intercorreranno con le Aziende e in base alle esigenze formative di ciascuno studente.

In particolare si richiederà ai discenti di recepire quelle nozioni o essere inseriti in progetti aziendali utili per l'acquisizione di una maggiore conoscenza in termini di: modalità di inserimento e gestione delle risorse infermieristiche e di supporto, rapporti con la Direzione Aziendale e Infermieristica, nonché con gli Uffici Amministrativi, acquisizione delle informazioni riguardanti le tecnologie aziendali (informatiche, gestione dei magazzini e delle scorte di medicinali e presidi, etc...), utilizzate all'interno della U.O. presso la quale si svolge il tirocinio, confronto tra processi organizzativi nell'ottica di benchmarking, rielaborazione di strumenti assistenziali (cartella infermieristica, linee guida e protocolli), oppure che siano di rilevanza formativa per l'Azienda Ospitante.

Le modalità secondo le quali lo studente potrà svolgere il tirocinio formativo obbligatorio di almeno 500 ore sono le seguenti:

STUDENTI OCCUPATI

- a) Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa1) al di fuori del**

1 Accordo tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano del 1° agosto 2007, da svolgersi presso Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere, Aziende Ospedaliero - Universitarie, Enti classificati e Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico.

Giacché la normativa vigente non prevede il versamento di alcun tipo di compenso per i Coordinatori che svolgono l'attività di affiancamento agli studenti tirocinanti, l'Università non si impegna a versare alcun contributo alle Aziende.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 12 di 9
---	-------------------------------	--	--------------

proprio orario MA in altra U.O./Servizio/Dipartimento rispetto a quello in cui presta attualmente servizio (se si volesse effettuare il tirocinio in stessa U.O./Servizio/Dipartimento si confronti punto c).

In questo caso si dovrà aprire **una convenzione** tra l'Università Carlo Cattaneo - LIUC e l'Ente di appartenenza. Aprendo la convenzione lo studente dovrà necessariamente compilare l'apposito **registro ore**, che documenterà l'effettiva realizzazione dell'attività.

Si precisa che sotto convenzione è possibile svolgere il tirocinio dal lunedì al sabato per un massimo di 8 ore giornaliere.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

- b) Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2) al di fuori del proprio orario E nella stessa U.O./Servizio/Dipartimento** rispetto a quello in cui presta attualmente servizio, **MA** in un altro presidio della stessa Azienda.

In questo caso si dovrà aprire **una convenzione** tra l'Università Carlo Cattaneo - LIUC e l'Ente di Appartenenza. Aprendo la convenzione lo studente dovrà necessariamente compilare l'apposito **registro ore**, che documenterà l'effettiva realizzazione dell'attività.

Si precisa che sotto convenzione è possibile svolgere il tirocinio dal lunedì al sabato per un massimo di 8 ore giornaliere.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

- c) Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio presso un **Ente diverso da quello di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria,**

Si segnala, inoltre, che, nel caso in cui le aziende ospitanti richiedano agli studenti l'effettuazione di corsi sulla sicurezza, su indicazione del Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia del 4 dicembre 2012 (in accordo con i dettami del D.Lgs. 81/08 "Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro"), i costi relativi ai sopra citati corsi saranno a carico degli studenti stessi.

Mod. UM 06 - Syllabus - Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 13 di 9
---	-------------------------------	--	--------------

ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2) al di fuori del proprio orario lavorativo.

In questo caso si dovrà aprire **una convenzione** tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'Ente ospitante. Aprendo la convenzione lo studente dovrà necessariamente compilare l'apposito **registro ore**, che documenterà l'effettiva realizzazione dell'attività.

Si precisa che sotto convenzione è possibile svolgere il tirocinio dal lunedì al sabato per un massimo di 8 ore giornaliere.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

- d)** Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2) all'interno del proprio orario di lavoro, MA all'interno di una U.O./Servizio/Dipartimento differente da quella di appartenenza, eccezione fatta nel caso in cui il Piano Formativo dello studente consenta di raggiungere gli obiettivi definiti dall'Università (di seguito allegati) e/o di partecipare a un progetto aziendale di rilevanza formativa, con accordo sia dell'Ente Ospitante sia dell'Ente Proponente.**

Si precisa che la facoltà di far effettuare il tirocinio formativo all'interno dell'orario di lavoro, è a discrezione dell'ente di appartenenza.

In questo caso **non** si dovrà aprire nessuna convenzione tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'ente di appartenenza, ma lo studente dovrà consegnare all'Università unicamente la **DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA DI CERTIFICAZIONE, firmata dallo studente, dal tutor accademico** (ossia il tutor assegnato dall'Università come relatore di tesi) **e da un responsabile aziendale** (preferibilmente un Dirigente Aziendale di Secondo Livello) per accertare il regolare svolgimento delle 500 ore di tirocinio formativo obbligatorio.

- e)** Lo studente effettuerà il tirocinio formativo obbligatorio **presso il proprio Ente di appartenenza (SE azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2):**

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 14 di 9
--	----------------------------	--	--------------

- in parte all'interno del proprio orario lavorativo, MA in altra Unità Operativa/Servizio/Dipartimento rispetto a quello in cui presta attualmente servizio (si veda punto d),
- in parte al di fuori del proprio orario di servizio (si vedano i punti a, b e c).

Il numero di ore da svolgere all'interno e al di fuori dell'orario lavorativo saranno concordate tra azienda Ospitante e Università e successivamente comunicate allo studente.

In questo caso il tirocinante **non potrà svolgere contemporaneamente l'attività formativa al di fuori e all'interno dell'orario di servizio**, ma dovrà portare a termine una modalità di tirocinio per poi intraprendere la modalità restante.

STUDENTI NON OCCUPATI o OCCUPATI PRESSO STRUTTURE NON rientranti nelle categorie previste dalla normativa (azienda sanitaria, azienda ospedaliera, azienda ospedaliero-universitaria, ente classificato e istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, come previsto dalla normativa2).

- f) In questo caso si dovrà aprire una convenzione tra l'Università Carlo Cattaneo – LIUC e l'Ente presso il quale si svolgerà il tirocinio formativo.

Le modalità di attivazione della convenzione saranno comunicate durante la giornata di presentazione del Master.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 15 di 9
---	-------------------------------	--	--------------

EMANUELE PORAZZI

Emanuele Porazzi si è laureato in Economia Aziendale nel 2001, successivamente ha conseguito un dottorato in Gestione integrata di Azienda. Dal 2001 collabora con la LIUC Business School approfondendo i temi di organizzazione e controllo di gestione nelle Aziende Sanitarie e Socio-Sanitarie. Emanuele è il Presidente del Comitato Scientifico del Centro di Ricerca Healthcare Data Science Lab (HD Lab) dell’Università Cattaneo LIUC, Direttore dell’Osservatorio sulle Performance Organizzative Sanitarie e Socio-Sanitarie - PERFORMA e Associate Dean Master Programs della LIUC Business School. È il Referente del percorso in Gestione integrata delle Aziende e dei Servizi in Sanità della Laurea Magistrale di Ingegneria Gestionale dell’Università Cattaneo – LIUC. Dirige inoltre il Master Universitario INGEGNERIZZA, il Master Universitario per funzioni di coordinamento delle Professioni Sanitarie - MAPS e l’Executive Master per Coordinatori delle Case della Comunità, Referenti di AFT, Coordinatori di UCCP e Strutture Territoriali - RESET. È il Responsabile didattico dei corsi per Dirigenti di Struttura Complessa, di Rivalidazione e per Direttori di Distretto erogati da LIUC Business School in collaborazione con POLIS Lombardia. Tra le metodologie oggetto di studio e di docenza per il monitoraggio delle performance si segnalano in particolar modo quella del *benchmarking*, del *business process reengineering*, del *break even point*, dell’*activity based costing* e dei *Key Performance Indicator*. È autore di oltre cento pubblicazioni scientifiche e divulgative.

EMANUELA FOGLIA

Emanuela Foglia è Ricercatore a tempo determinato presso la Scuola di Ingegneria Gestionale per la Produzione Industriale e collabora stabilmente dal 2006 con LIUC Business School, facendo parte della Core Faculty. È titolare dell’Insegnamento di “Valutazione delle Tecnologie Sanitarie e Datascienze per la Sanità” nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale della LIUC, nonché del Corso di “Analisi delle Performance”. È inoltre docente all’interno di Master Universitari di Primo e Secondo livello in ambito sanitario, nonché per molti Corsi di Alta Formazione rivolti al personale sanitario, così come anche Corsi per Dirigenti di Struttura Complessa e Corsi per Direttori Generali, in differenti Regioni Italiane. Le tematiche principali di riferimento sono la valutazione delle tecnologie sanitarie, HTA, analisi di costo, strumenti di programmazione e di controllo di gestione. È Direttore Scientifico di differenti Corsi di Alta Formazione e Master Executive, ed è Direttore del Corso di Perfezionamento per l’Health Technology Assessment.

FEDERICA ASPERTI

Federica Asperti è attualmente Dottoranda in *Management, Accounting and Finance* presso l’Università Carlo Cattaneo – LIUC. Collabora alle attività di LIUC Business School, sia in relazione a progetti di ricerca sia in riferimento alle attività di formazione, per le quali coordina il Master Universitario Innovazione e approcci gestionali per la reingegnerizzazione dei processi e delle organizzazioni in Sanità - INGEGNERIZZA. Inoltre, ricopre il ruolo di Coordinatrice dell’Osservatorio sulle Performance Organizzative Sanitarie e Socio-Sanitarie – PERFORMA. È inoltre coinvolta stabilmente nelle attività di ricerca afferenti all’Healthcare Data Science LAB – HD LAB.

Tra le metodologie oggetto di studio e di docenza si segnalano in particolar modo quelle legate alla disamina organizzativa e dei processi, alla gestione degli aspetti logistici, agli aspetti di *performance* e alla valutazione multidimensionale. I suoi principali temi di interesse e di ricerca sono legati all’implementazione di strumenti di management propri dell’ingegneria gestionale in ambito sanitario e all’*Health Technology Assessment*, con un focus sulla gestione e valutazione degli aspetti di sostenibilità (economica, ambientale, sociale e organizzativa) nonché dell’innovazione all’interno del contesto sanitario.

LUCREZIA FERRARIO

Lucrezia Ferrario è componente della *Adjunct Faculty* di LIUC Business School, collaborando ad attività di ricerca e formazione nello specifico contesto del settore sanitario. È docente del corso «Valutazione delle tecnologie sanitarie e *datascienze* per la Sanità», all’interno del Corso di Laurea magistrale in Ingegneria gestionale della LIUC, nonché docente ai Master Universitari di primo e di secondo livello in ambito sanitario e ai Corsi di Alta Formazione Universitaria erogati dalla LIUC Business School.

È altresì coordinatrice dell’*Healthcare Datascience LAB – HD LAB, Emergencies, Technologies and Beyond*, osservatorio nato del Corso dell’anno 2020 all’interno della LIUC.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 16 di 9
---	-------------------------------	--	--------------

Svolge nello specifico attività di collaborazione e coordinamento di progetti di ricerca, nonché di riorganizzazione di stampo economico-sanitario. In particolare, sia per l'attività di formazione sia per l'attività di ricerca le aree scientifiche di interesse sono le metodiche correlate alle valutazioni economiche in Sanità, all'HTA, alla *Multi-Criteria Decision Analysis* – MCDA, nonché all'applicazione degli strumenti necessari ai fini della valutazione dei non clinical domains e nello specifico per quanto concerne la definizione e valorizzazione dell'impatto economico e dell'impatto organizzativo correlato all'introduzione di tecnologie sanitarie.

Lucrezia fa parte di alcuni gruppi indipendenti di valutazione delle tecnologie sanitarie per tecnologie emergenti, in collaborazione con la Società Italiana di Chirurgia Endoscopica – SICE, la Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere, Associazione Italiana degli Ingegneri Clinici – AIIC e alcune Università Italiane.

Per gli anni 2024-2027, Lucrezia per conto di LIUC Business School è stata riconosciuta idonea ed è iscritta all'albo (Albo dei Centri Collaborativi Regionali e dei soggetti pubblici e privati disponibili a collaborare al Programma Nazionale HTA dei dispositivi medici.) al fine di supportare il Programma Nazionale HTA per l'*assessment* dei dispositivi medici innovativi, in riferimento a valutazioni economiche e di impatto sul budget, management e organizzazione in HTA.

FABRIZIO SCHETTINI

Fabrizio Schettini è assegnista di ricerca presso la Scuola di Ingegneria Gestionale della LIUC – Università Carlo Cattaneo, dove svolge attività di docenza nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale per gli insegnamenti di *“Process Management in Sanità”* e *“Valutazione delle tecnologie in sanità”*. Collabora inoltre come Direttore del Master *“Operational and Lean Excellence in Healthcare Management”* (OPTIMA). È anche Coordinatore dell'area *“Performance Management”* del Healthcare DataScience LAB – HD LAB, *Emergencies, Technologies and Beyond*. La sua attività di ricerca si concentra sull'implementazione e applicazione di strumenti di management all'interno del contesto sanitario e socio-sanitario, tra cui mappatura dei processi, performance management, *business process reengineering*, *lean organisation*, *benchmarking*, *Activity-Based Costing*, miglioramento dei processi e controllo dei costi. Un altro ambito rilevante è quello delle valutazioni multidimensionali nell'ambito dell'*Health Technology Assessment*, nonché lo studio dei processi di acquisto in sanità, con particolare attenzione ai criteri di aggiudicazione delle gare d'appalto e all'impiego di *Key Performance Indicator* per il monitoraggio delle performance. Negli ultimi anni ha approfondito anche le tematiche legate alla performance del Pronto Soccorso, in particolare in termini di accessibilità e fenomeni di *overcrowding*, oltre allo sviluppo di modelli previsionali e di simulazione per supportare i processi decisionali in ambito sanitario.

DANIELE BELLAVIA

Daniele Bellavia è Assegnista di Ricerca presso la Scuola di Ingegneria Industriale della LIUC – Università Cattaneo e *Research Associate* presso la LIUC Business School, dove collabora dal gennaio 2020. Dopo aver conseguito la laurea in Ingegneria Gestionale con un percorso focalizzato sul settore sanitario, ha orientato la propria attività di ricerca verso il management in ambito sanitario, con particolare attenzione all'analisi dei costi e all'ottimizzazione dei processi ospedalieri, attraverso l'applicazione di metodologie come *l'Activity-Based Costing*, il *Time-Driven ABC* e il *Business Process Improvement*. I suoi interessi includono anche la valutazione multidimensionale delle tecnologie sanitarie (*Health Technology Assessment*), con un focus sugli aspetti economici, organizzativi e clinico-operativi, contribuendo a studi sull'impatto economico e gestionale di farmaci innovativi e tecnologie avanzate, come i sistemi robotici in oncologia. Più recentemente, ha approfondito anche i temi della sanità digitale e della telemedicina, con ricerche che analizzano il ruolo e il valore delle soluzioni tecnologiche nell'evoluzione del sistema sanitario, in particolare nel contesto post-pandemico. È autore o co-autore di diverse pubblicazioni scientifiche nazionali e internazionali, con ricerche che integrano approcci sperimentali e applicativi, volte a migliorare l'efficienza, la sostenibilità e l'innovazione dei servizi sanitari.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 17 di 9
---	-------------------------------	--	--------------

ELISABETTA GARAGIOLA

Elisabetta Garagiola, laureata in Ingegneria Gestionale e PhD in Discipline Manageriali, Finanziarie e Giuridiche per la Gestione Integrata d'Azienda, Curriculum Management Science presso la LIUC - Università Cattaneo, collabora stabilmente con la LIUC Business School su attività di ricerca e formazione inerenti a tematiche di management delle strutture sanitarie e valutazione delle tecnologie sanitarie. È altresì coordinatrice dell'*Healthcare Datascience LAB - HD LAB, Emergencies, Technologies and Beyond*, nonché docente del corso «*Strumenti di Management delle Aziende Sanitarie e Farmaceutiche*», all'interno del Corso di Laurea magistrale in Ingegneria gestionale della LIUC, e docente ai Master Universitari di primo e di secondo livello in ambito sanitario erogati dalla LIUC Business School. E' inoltre coordinatrice del Master executive Operational and Lean Excellence in Healthcare Management – OPTIMA e del Master Universitario Innovazione e approcci gestionali per la reingegnerizzazione dei processi e delle organizzazioni in Sanità - INGEGNERIZZA.

Tra le metodologie oggetto di studio e di docenza si segnalano in particolar modo quelle del *business process reengineering*, mappatura e ottimizzazione dei processi e dei percorsi di cura, logistica e *supply chain*.

BRUNO CAVALIERE

Bruno Cavaliere è laureato in Scienze Infermieristiche ed ostetriche, esperienza trentennale nell'ambito della direzione delle professioni sanitarie. Ha maturato specifiche competenze nell'ambito del *management* sanitario con particolare riferimento alla gestione delle risorse umane e alla *clinical governance*. È ideatore della metodologia ICA, uno dei più diffusi approcci italiani per la misurazione della complessità assistenziale. Attualmente è Direttore della U.O.C. Direzione Professioni Sanitarie Ospedale Policlinico San Martino di Genova. Dal 2018 è Presidente del CID Italia. È autore di numerose pubblicazioni (41) nell'ambito del *management* sanitario ed autore di libri su turnistica, complessità assistenziale e *clinical governance*.

GIORGIO MAGON

Dal 2009 direttore SITRA presso IRCCS – Istituto Europeo di Oncologia, è docente Titolare in alcune delle principali Università italiane; docente al Master Universitario di I livello per le funzioni di coordinamento delle professioni sanitarie – Università Carlo Cattaneo – LIUC. I suoi insegnamenti riguardano il *management* infermieristico, Economia sanitaria delle aziende sanitarie e organizzazione del servizio socio-sanitario, normativa e strumenti del *management* in sanità, aggiornamenti normativi e contrattuali, studio delle innovazioni e HTM in sanità.

Ha collaborato a numerosi progetti di ricerca in ambito infermieristico e ha realizzato molteplici pubblicazioni come autore e co-autore.

MARIANGELA CASTAGNOLI

Mariangela Castagnoli è laureata in Scienze infermieristiche ed ostetriche presso l'Università degli Studi di Firenze. Coordinatrice infermieristica dal 1996, dirigente infermieristica e socio fondatore dello Studio Infermieristico Florence nel 2007 ha conseguito il master in infermieristica legale e forense.

Dal 2001 è *auditor/lead auditor* in Regione Toscana per le commissioni regionali di autorizzazione e accreditamento delle strutture sanitarie pubbliche e private e certificatore per i Sistemi Qualità ISO 9001 nei settori della formazione, ricerca, sanitario e socio sanitario. In LIUC - Università Cattaneo è docente dal 2013 presso il Master in management e funzioni di coordinamento per le professioni sanitarie e cura la tematica della responsabilità inerente la qualità della documentazione sanitaria.

ANTONIO SEBASTIANO

Antonio Sebastiano è docente di Organizzazione e Sistemi Informativi (Scuola di Economia) e di Modelli di Funzionamento delle Aziende in Sanità (Scuola di Ingegneria Gestionale) presso la LIUC – Università Cattaneo, dove dal 2006 dirige anche l'Osservatorio Settoriale sulle RSA e dal 2024 l'Osservatorio Cure Palliative. Nel 2013 ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Gestione Integrata d'Azienda con dignità di stampa presso la LIUC – Università Cattaneo. Le sue aree di competenza riguardano l'economia e la gestione delle aziende sanitarie e socio sanitarie, con particolare riferimento alle tematiche inerenti i sistemi operativi di gestione del personale ed il comportamento organizzativo. Dal 2006 collabora su alcune attività di ricerca in materia HRM con il

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 18 di 9
---	-------------------------------	--	--------------

Dipartimento di Management della IESEG School of Management (Francia). Ha pubblicato articoli e contributi su importanti riviste internazionali come European Management Journal, Personnel Review, Evaluation and Program Planning e The International Journal of Human Resources Management.

DARIO LAQUINTANA

Dario Laquintana è Direttore Socio Sanitario dell'ASST Santi Paolo e Carlo dal 2024. Dal 2008 al 2023 è stato Direttore delle Professioni Sanitarie della Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico. Ha conseguito l'abilitazione alle funzioni direttive dell'assistenza infermieristica nel 1992, laurea magistrale in scienze infermieristiche ed ostetriche nel 2005, il master di 2 livello in gestione delle strutture ospedaliere nel 2011 e il certificato di formazione manageriale per direttori di struttura complessa nel 2017. È componente del comitato scientifico della società scientifica dei dirigenti infermieristici italiani e del comitato di redazione della rivista indicizzata Assistenza Infermieristica e Ricerca. Svolge attività didattica ai corsi di laurea magistrale delle Università di Verona e Milano ed è consulente della Federazione Nazionale degli Ordini delle Professioni Infermieristiche per gli aspetti contrattuali. È autore e coautore di oltre 30 pubblicazioni riguardanti l'organizzazione e l'assistenza infermieristica.

IVANO BOSCARDINI

Libero professionista iscritto all'Albo dell'Ordine Nazionale dei Giornalisti. Docente all'interno di Master e Corsi di Alta Formazione erogati dalla LIUC Business School. Esperto di formazione in tema di gestione della comunicazione.

È consulente in comunicazione e gestione del cambiamento. Svolge da anni attività di *coaching* individuale, conduzione e supervisione di gruppi, in qualità di free-lance progettazione sviluppo e gestione di progetti su differenti temi della comunicazione quali: la comunicazione verbale e non verbale: espressività, uso del corpo, voce, spazio; la multisensorialità nel modello Neurolinguistico; i mezzi di influenzamento: il linguaggio di precisione e di persuasione; la creatività come mezzo di espressione personale; la relazione interpersonale e pubbliche relazioni.

LAURA ZOPPINI

Laura Zoppini, Infermiera, Ora Direttore Socio Sanitario ASST GOM Niguarda, laureata Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche nel 2006 con master di II° livello in Health Service Management (2009) e corso di perfezionamento in Bioetica (2012). Si occupa di tematiche legate alla gestione e sviluppo delle risorse umane e delle competenze, organizzazione del lavoro, percorsi assistenziali, sicurezza delle cure, esiti correlati all'assistenza per le professioni infermieristiche, ostetriche, tecnico-sanitarie, riabilitative, della prevenzione, dell'ambito sociale e degli operatori di supporto. È parte trattante per l'Amministrazione nel rapporto con le organizzazioni sindacali. Docente presso Corso di laurea in infermieristica, triennale e specialistica in scienze infermieristiche ed ostetriche e di Master di I° livello per le funzioni di coordinamento, tra le metodologie di studio e di docenza, si segnalano con particolare riguardo le tematiche legate al management, all'intensità di cura ed all'implementazione di nuovi modelli organizzativi.

AURELIO FILIPPINI

Aurelio Filippini, è infermiere al 1994, è laureato in Scienze infermieristiche e Ostetriche dal 2008, ha effettuato un master di secondo livello in Bioetica nel 2013 e il Dottorato di ricerca in Medical Humanities nel 2018, Presidente dell'Ordine delle Professioni Infermieristiche dal 2009, dal 2022 membro del Comitato Etico per le Sperimentazioni degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) e alti enti pubblici a carattere nazionale, presso Istituto Superiore di Sanità, tutor clinico e didattico presso l'Università dell'Insubria al CdL in infermieristica dal 2009 al 2018, attualmente incarico di funzione sulla formazione alla ASST dei Settelaghi.

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master MAPS A.A. 2025/2026		Pag. 19 di 9
---	-------------------------------	--	--------------