

SYLLABUS

**MASTER UNIVERSITARIO DI SECONDO LIVELLO IN
MANAGEMENT DELLE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI – Ma.R.S.A.**

ANNO ACCADEMICO 2026/2027

MODULO 1 – NORMATIVA DI SETTORE E COMPLIANCE AZIENDALE

CORSO DI “MODELLI DI WELFARE E NORMATIVA SOCIO-SANITARIA”

Obiettivi e competenze del Corso

Il corso si prefigge l’obiettivo di fornire un solido *framework* sulla principale normativa di interesse per il settore socio-sanitario, sia a livello nazionale, sia a livello di singole Regioni, inducendo una riflessione sui possibili e differenti scenari evolutivi e sulle conseguenti ricadute pratiche che possono discenderne per la gestione delle singole unità di offerta a valenza socio-sanitaria.

Il corso include una giornata di *warm-up* condotta con approccio esperienziale finalizzata a favorire la conoscenza e la socializzazione tra i partecipanti.

Contenuti

- L’evoluzione del diritto sulla tutela della salute: dalla Costituzione all’attuale scenario socio-economico.
- Dalla Legge 833 del 1978 alla normativa di riordino del S.S.N. (D. Lgs. 502/92 e D. Lgs. 229/99).
- La ripartizione delle competenze in ambito sanitario attuata con la revisione del titolo V, parte II, della Costituzione (legge n. 3/2001).
- I Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) dalla prima determinazione del D.P.C.M. 29 novembre 2001 all’aggiornamento del D.P.C.M. 12 gennaio 2017.
- Le procedure di autorizzazione, accreditamento e accordo contrattuale in tema di servizi sociosanitari.
- I LEA dell’integrazione sociosanitaria e le problematiche aperte: dal ruolo dei soggetti alla determinazione degli oneri tra la componente sanitaria e la componente sociale.
- I soggetti istituzionali attuatori del sistema socio-assistenziale e relative competenze (Stato, Regioni, Comuni, Province e Aziende Sanitarie Locali).

- I profili dell'integrazione socio-sanitaria e relativa evoluzione.
- I percorsi normativi di trasformazione del Sistema Sanitario Nazionale: dall'attenzione ospedaliera alla territorialità e dalla presa in carico delle acuzie alla gestione delle cronicità.
- La definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel SSN – D. M. Ministero della Salute 23 maggio 2022, n. 77.
- L'evoluzione della legislazione nazionale e regionale in tema di servizi sociali e socio-sanitari: elementi critici e prospettive future.
- La Legge Delega di riforma della non autosufficienza e i Decreti Attuativi: luci ed ombre.
- Il regime normativo delle RSA in Italia: il riparto Stato/Regioni e la normativa quadro nazionale.
- Pubblico e privato nel sistema delle RSA.
- I sistemi regionali di accreditamento e finanziamento ed i diversi modelli.
- Problemi di diritto della concorrenza.
- Non autosufficienza e Long-Term Care: come evolve il settore.
- La spesa pubblica per la non autosufficienza: determinati e scenari evolutivi.
- Le spinte socio-economiche allo sviluppo del mercato assicurativo Long-Term Care.
- Le altre componenti del sistema di offerta LTC: ADI, badanti, cash benefit e caregiver.
- Le forme giuridiche prevalenti che operano nel settore socio-sanitario: comparazione dei modelli di governance, dei sistemi di controllo e compliance e dei differenti profili fiscali.
- La riforma del Terzo Settore e gli impatti a livello economico-finanziario.
- Elementi di politica sanitaria e socio sanitaria.
- Il finanziamento del sistema e del Servizio Nazionale.
- Il ruolo delle RSA nelle logiche della presa in carico degli anziani e dei pazienti fragili.
- Opportunità e sfide del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).
- Le linee Europee di fine 2019 "European Green Deal" (al 2050) e la nuova programmazione dei fondi 2021-2027, nell'ambito dei 17 goals delle Nazioni Unite per contrastare i cambiamenti climatici (entro il 2030).
- Le 6 Missioni del PNRR, obiettivi, modalità attuazione interventi, macro dotazioni finanziarie.
- Strumenti operativi per attuazione degli interventi, l'integrazione delle programmazioni territoriali e regionali, la coprogettazione.
- Definizione ed evoluzione delle cure palliative in RSA: dimensioni del bisogno e delle risposte, sviluppi culturali e normativi.
- Cure palliative e RSA: riconoscere il bisogno nelle diverse fasi di malattia, appropriatezza degli interventi, presa in carico precoce e integrata e possibili scenari futuri.

CORSO DI "COMPLIANCE AZIENDALE"

Obiettivi e competenze del Corso

Assecondando una prospettiva interdisciplinare e un approccio altamente pragmatico, il corso tratta le principali tematiche da cui derivano, o possono derivare, obblighi e adempimenti in materia di *compliance* aziendale per le RSA. Per ogni area tematica oggetto di insegnamento (es: rischio clinico, *privacy* e sicurezza), verranno affrontati i più recenti sviluppi normativi e gli strumenti e le *policy* aziendali che occorre conoscere e presidiare.

Contenuti

- La gestione del consenso informato in RSA luce della Legge n. 219/2017: i soggetti legittimati a prestare il consenso, l'informazione del paziente e l'informativa ai parenti.
- Misure e strumenti di protezione delle persone prive di autonomia: interdizione, inabilitazione e amministrazione di sostegno.
- Gli strumenti di protezione giuridica: presupposti, legittimazione, procedimento e provvedimento di nomina.
- Le disposizioni anticipate di trattamento (DAT).
- Il contratto di ricovero: efficacia, clausole fondamentali e gestione delle possibili controversie legali.
- La compartecipazione alla spesa in RSA per i malati di Alzheimer: i recenti orientamenti giurisprudenziali.
- Evoluzione della legislazione generale e speciale in materia di salute e sicurezza sul lavoro.
- I protagonisti della sicurezza (Datore di Lavoro, Dirigenti, Preposti, RSPP): compiti e responsabilità alla luce della legge 215/2021.
- Gli strumenti di governo dei rischi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro: DVR, DUVRI, PSC, POS.
- Strumenti di governo dei rischi: l'Art. 26 con obbligo di contratto di appalto ed eventualmente di DUVRI e la verifica dell'idoneità tecnico-professionale in capo al committente per aziende appaltatrici o lavoratori autonomi.
- L'attività di vigilanza delle ASL/ATS e dell'Ispettorato del Lavoro e le cause comportanti la chiusura/interruzione dell'attività.
- Ultime sentenze significative della Corte di Cassazione in materia del D. Lgs. 81/08.
- Regolamento Privacy: dal D. Lgs. 196/2003 al GDPR 679/2016.
- Implicazioni in tema di *privacy* derivanti dalla gestione dell'emergenza sanitaria.
- Procedure e strumenti per la gestione del Data Breach.
- La video sorveglianza in RSA: opportunità e limiti all'utilizzo.

- La Privacy “by Design” e “by Default”.
- La valutazione d’impatto privacy.
- Whistleblowing: gestione delle segnalazioni e trattamento dei dati personali.
- Direttiva NIS 2: implicazioni principali per cybersicurezza, governance e filiera dei fornitori.
- La sanità elettronica.
- La gestione del rischio clinico nei servizi per anziani e i principali approcci metodologici per la prevenzione degli errori (incident reporting, Root Causes Analysis e metodo FMECA).
- Contenzione fisica, meccanica e farmacologica: i doveri di custodia e sorveglianza del paziente.
- Inquadramento sistematico della responsabilità civile e penale del “sanitario” dopo la Legge n. 24/2017.
- La responsabilità civile nei servizi sanitari e socio-sanitari: i principi della colpa civile, la causalità e l’onere della prova.
- Principali ipotesi di reati a carico dei sanitari e degli enti.
- I profili processuali dell’azione di responsabilità penale.
- Criteri di scelta del contratto di lavoro.
- Le tipologie contrattuali dopo il Jobs Act.
- Strumenti di gestione indiretta delle attività della RSA.
- Il contratto di appalto.
- La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato.

MODULO 2 – ECONOMIA E GESTIONE DELLE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI

CORSO DI “ECONOMIA DELLE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI”

Obiettivi e competenze del Corso

Il corso affronta l’insieme delle tecniche utili alla valutazione multidimensionale dello stato di salute economico, patrimoniale e finanziario di una RSA e relativi servizi complementari, fornendo gli strumenti operativi necessari per generare informazioni e indicatori che, opportunamente interpretati, possono supportare il *management* nel migliorare la complessiva gestione aziendale.

Contenuti

- Struttura, caratteristiche e obiettivi del bilancio d’esercizio nel settore socio-sanitario.
- I principi contabili e la redazione del bilancio d’esercizio nel peculiare contesto delle RSA.

- Lettura e analisi del bilancio di esercizio: la riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico.
- L'analisi di bilancio per indici: valutazione della redditività, della liquidità e della solidità patrimoniale.
- L'analisi della dimensione finanziaria e il calcolo del cash flow.
- La valutazione economica di una nuova business idea in ambito socio-sanitario.
- La strutturazione del business plan per la presentazione di nuove business idea.
- Il ruolo delle banche nel finanziamento delle imprese sociali.
- La valutazione creditizia.
- La trasparenza amministrativa.
- Il processo di programmazione e controllo: dalla contabilità generale alla contabilità analitica.
- Il controllo di gestione nelle RSA: finalità, architettura, tecniche e strumenti operativi.
- Individuazione di centri di responsabilità, centri di ricavo e centri di costo.
- Il processo di budgeting e reporting in RSA.
- Gli impatti organizzativi e comportamentali del sistema di programmazione e controllo della gestione.
- Accountability e rendicontazione sociale: struttura e finalità del bilancio sociale.
- Obbligatorietà del bilancio sociale e principi di redazione: la valutazione di impatto sociale.
- Il bilancio sociale: dall'identità alla strategia.
- Il benchmarking economico nelle RSA: l'introduzione della prospettiva esterna.
- Le misure di performance: l'integrazione tra indicatori economici e finanziari e indicatori di performance di qualità e di livello di servizio.
- La Break Even Analysis e la sua applicazione in ambito socio-sanitario.
- La metodologia dell'Activity Based Costing per la valorizzazione economica dei processi socio-sanitari.

CORSO DI "GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE RESIDENZE SANITARIE ASSISTENZIALI"

Obiettivi e competenze del Corso

Il corso è indirizzato ad affinare ed ampliare la conoscenza dei principali ambiti organizzativo-gestionali che regolano il funzionamento e lo sviluppo di una RSA nella costante interazione con il proprio contesto ambientale di riferimento.

Contenuti

- La progettazione organizzativa in RSA: le differenti teorie e visioni organizzative.
- I principali modelli gestionali nelle RSA e i relativi schemi organizzativi di riferimento.
- La costruzione dell'organigramma aziendale e le ricadute nella definizione del sistema dei ruoli.
- Strumenti di analisi e descrizione del lavoro in RSA.
- La leadership: definizione, premesse ed evoluzione.
- Gli strumenti della leadership di "servizio": il design thinking.
- L'evoluzione della leadership situazionale: la servant leadership.
- Il fundraising: la dimensione del dono nell'economia e nella sostenibilità dei servizi socio-sanitari: principi, mercati, strumenti e tecniche.
- Come strutturare una funzione aziendale di fundraising: modelli, casi ed esperienze.
- Fare fundraising e peopleraising nel territorio: i vantaggi competitivi.
- Fundraising un settore in espansione: numeri e trend.
- La Lean Organization e la caccia agli sprechi.
- Organizzazioni tradizionali e organizzazioni Lean: casi a confronto.
- L'opportunità di adozione delle metodologie Lean nel contesto delle RSA.
- Cross-cultural management: la natura delle diversità nazionali e di cultura organizzativa.
- L'emergere delle differenze multiculturali nelle RSA e le diverse strategie per comprenderle e gestirle.
- Come affrontare le situazioni multiculturali di rischio attraverso una corretta preparazione: intuizioni e suggerimenti derivanti da altre culture.
- Prendere decisioni agendo fuori dagli schemi: farsi "guidare" dalle mani attraverso tecniche di facilitazione basate su standard internazionali.
- Strumenti di Project Management per la gestione delle attività, delle responsabilità e dei tempi.
- Stakeholder engagement e collaborazione nei servizi alla persona: da "trend topic" a pilastri del modello di business e di management.

MODULO 3 – GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

CORSO DI "SISTEMI OPERATIVI DI GESTIONE DEL PERSONALE"

Obiettivi e competenze del Corso

Il corso si prefigge di esaminare i differenti possibili modelli di gestione delle risorse umane, offrendo una panoramica a 360° dei principali sistemi operativi di gestione del personale deputati a governare

Mod. UM 06 - Syllabus – Rev.2 del 13/01/2020	Master in Management delle Residenze Sanitarie Assistenziali- 2° Livello – A.A. 2026/2027		Pag. 6 di 10
---	--	--	--------------

la vita professionale dei lavoratori di una RSA, dal momento dell'ingresso a quello dell'uscita. Verrà inoltre approfondito il tema delle cosiddette "soft skills", che assumono un ruolo determinante nel favorire, anche all'interno delle RSA e degli altri servizi socio-sanitari, l'allineamento tra comportamenti individuali e obiettivi organizzativi.

Contenuti

- Organizzazione del lavoro, sistema delle relazioni e sistemi operativi di gestione del personale: un macro framework di riferimento.
- I principali modelli di gestione del personale nelle RSA: vantaggi, svantaggi e punti di attenzione.
- Attori e ruoli nella gestione del personale in RSA: la suddivisione di compiti e responsabilità.
- 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.
- La ricerca del personale: i mercati del lavoro e i canali di selezione.
- I processi di pianificazione delle carriere: le tavole di rimpiazzo.
- Strumenti di selezione: il colloquio di selezione attraverso la Behavioral Event Interview.
- La valutazione del personale in RSA: posizioni, prestazioni e potenziale.
- Tecniche e strumenti per la valutazione delle prestazioni: metodi per comportamenti, metodi per risultati e sistemi misti.
- Le fasi e gli attori del processo di valutazione delle prestazioni individuali.
- La gestione del cambiamento come fattore essenziale nelle RSA: il ruolo degli operatori nell'implementazione del processo
- I fattori scatenanti della resistenza al cambiamento durante le azioni di trasformazione.
- La resistenza al cambiamento come fattore di miglioramento.
- Le tecniche di negoziazione a supporto della gestione dei conflitti negli ambienti di lavoro: come riconoscere, affrontare e risolvere i conflitti.
- Teorie e strategie alternative di approccio ai conflitti: dall'evitamento all'utilizzo.
- Il conflitto: rischio o opportunità? Le diverse visioni del fenomeno.
- Quando le persone si scontrano: l'influenza degli atteggiamenti mentali nella creazione e nella risoluzione della conflittualità.
- Time management: miti e verità.
- I poteri personali sul proprio tempo: possibilità e limiti.
- Lezioni da culture evolute, un nuovo modo di interpretare il tempo.

- Formazione esperienziale e Intelligenza Emotiva: impatto su autoconsapevolezza, autoregolazione e gestione delle relazioni.
- I principi costituzionali alla base del welfare aziendale.
- Il welfare aziendale e la sostenibilità secondo gli indicatori ESG.
- Evoluzione del welfare: crisi del welfare state e nascita del “secondo welfare”; attori, logiche e ricadute sui servizi e sulle organizzazioni.
- Le fonti istitutive e le fonti di finanziamento dei piani di flexible benefit.
- Flexible benefit, previdenza complementare e total reward.
- I fondi paritetici interprofessionali per il finanziamento della formazione aziendale: i principali riferimenti normativi, le metodologie di finanziamento e la panoramica dei principali fondi attivi in Italia.

CORSO DI “COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVA”

Obiettivi e competenze del Corso

Il corso è finalizzato a trasferire elementi teorico-pratici sulla gestione dei processi comunicativi interni ed esterni, supportando i partecipanti nella definizione/revisione dei principali strumenti e canali attraverso cui vengono gestiti e veicolati i flussi della comunicazione organizzativa ed istituzionale.

Contenuti

- La comunicazione esterna: finalità, strumenti e communication mix.
- L’uso della comunicazione esterna per costruire la percezione della qualità del servizio offerto.
- Logiche e strumenti di comunicazione esterna verso precisi target o stakeholder.
- Strutturazione di un piano di comunicazione integrata.
- La comunicazione interna hard e soft: le funzioni, le variabili e gli strumenti.
- L’approccio professionale alla comunicazione interpersonale: variabili e regole.
- Le strategie comunicazionali efficaci in ragione delle caratteristiche dell’interlocutore.
- La gestione delle relazioni interpersonali con ospiti e parenti.
- Empatia, mimetismo comportamentale, assertività e ascolto attivo.
- I sistemi di rappresentazione sensoriale: le strategie cognitive e comunicazionali.
- Pensare con il corpo: le chiavi di accesso visive e le strategie decisionali.
- Gli stili comunicativi personali: la pratica dell’assertività e la gestione dell’aggressività.
- Social Media Marketing per le RSA: strategie vincenti.

- Costruire la propria identità online: i nuovi paradigmi della comunicazione digitale.
- L'analisi delle piattaforme social più adatte al settore delle RSA.
- Come creare contenuti digitali attraenti e monitorarne le metriche chiave.
- L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel social media marketing e i chatbot per l'assistenza "clienti".

MODULO 4 – PROGETTAZIONE E VALUTAZIONE DEI SERVIZI SOCIO-SANITARI

CORSO DI “PROGETTAZIONE DELL'ASSISTENZA GERONTOLOGICA”

Obiettivi e competenze del Corso

Il corso affronta alcune delle principali tematiche di progettazione dell'assistenza gerontologica in una prospettiva psicologica, 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. Il corso prevede anche una visita guidata presso una struttura di eccellenza.

Contenuti

- La gestione in équipe del Piano Assistenziale Individualizzato (PAI).
- Il PAI come strumento strategico per la verifica dei percorsi di salute, per la gestione delle risorse, per l'alleanza terapeutica con le famiglie e come identità dell'organizzazione.
- Elaborazione del lutto e della sofferenza nella relazione con l'anziano.
- La persona anziana in lutto: separation-distress e traumatic-distress.
- Il tabù della morte: prospettive etnoantropologiche.
- La gestione del paziente affetto da sindromi demenziali e disturbi del comportamento.
- Le demenze: il futuro e le sue incognite.
- La gestione dei nuclei Alzheimer.
- Residenzialità leggera e habitat gerontologico: i modelli della residenzialità assistita come specchio della cultura del tempo.
- La residenzialità leggera. Di cosa si tratta e quale ruolo ha nei moderni sistemi di LTC.
- La progettazione gerontologica europea in materia di habitat: casistica e principi metodologici.
- Tecnologie e ambienti per la qualità di cura: la digitalizzazione dell'assistenza nelle best practice a livello europeo.

- L'Hybrid care e l'uso dell'intelligenza artificiale e del machine learning per la prevenzione ed il supporto alla longevità: alcuni esempi di progettualità europea.
- Scenari europei 2021-2027: longevity economy e trasformazione digitale dei servizi alla persona.
- Orientamenti e priorità della Commissione Europea nel contesto dell'ageing society.
- Le tendenze della Silver Economy negli USA.

CORSO DI "PROGRAMMAZIONE DEI SERVIZI E DEI PROCESSI SOCIO-SANITARI"

Obiettivi e competenze del Corso

Ponendosi sempre in una prospettiva integrata, il corso è finalizzato a fornire una visione di insieme dei principali strumenti necessari alla programmazione e valutazione dei servizi e processi socio-sanitari che contraddistinguono il funzionamento tipico di una RSA, anche con riferimento a quelle leve che normalmente sono affidate alla responsabilità del *middle management* (es: gestione dei turni). Il corso prevede anche una visita guidata presso una struttura di eccellenza in Piemonte.

Contenuti

- Ambienti e spazi dei servizi residenziali per anziani tra estetica, funzionalità e valore terapeutico.
- Domotica e tecnologie assistive a supporto degli anziani fragili.
- L'importanza dell'ambiente nella fragilità e nella demenza: luci, colori e arredi per orientare nello spazio e nel tempo.
- La progettazione architettonica degli spazi in una RSA: aspetti amministrativi, le figure professionali coinvolte, la componente "emotivo-progettuale", il quadro economico-gestionale e la responsabilità del committente.
- La valutazione multidimensionale: dal singolo alla coorte.
- Dalla valutazione alla costruzione della prognosi e della protesi per il singolo e per la coorte.
- La protesi di coorte come strumento organizzativo.
- La customer satisfaction: dalla definizione del concetto alle sue componenti.
- Metodi e tecniche di rilevazione della soddisfazione di ospiti e famigliari.
- Fondamenti e applicazioni dell'AI in RSA: concetti base e casi d'uso ad alto impatto in ambito clinico-assistenziale, organizzativo e formativo, per affrontare la "tempesta perfetta".
- Dalla strategia all'adozione: governance e implementazione dell'AI (ruoli, processi, rischi/opportunità), con uno sguardo a frontiere e prospettive future.