

CORSO A – LEADERSHIP & WISDOM GOVERNANCE

Il Corso A è rivolto al Top Management e al Middle Management. L'obiettivo strategico è costruire una leadership adattiva capace di governare la complessità organizzativa e clinico-amministrativa, integrare l'Intelligenza Artificiale come strumento di supporto decisionale e sviluppare una cultura specifica del problem finding, che precede il problem solving, come leva per l'introduzione di un'innovazione sostenibile.

MODULO A1 – Wisdom Governance: Leadership Adattiva e Decision-Making

CORSO	A – Leadership & Wisdom Governance	MODULO	A1
TITOLO	Wisdom Governance: Leadership Adattiva e Decision-Making	TARGET	DG, DS, DA, Direttori Dipartimento, Dirigenti Medici e Amministrativi
ORE TOTALI	8 ore presenza + 2 ore FAD sincrona	MODALITÀ	In presenza (aula interattiva Phygital) + FAD sincrona ed
DOCENTI	Macrina, Sciadini, Guercini (con gruppo), Pestelli, Amodeo, Guidi.		

Obiettivi di apprendimento

Competenze target	Governance adattiva; lettura della complessità organizzativa; decision-making su dati predittivi; Iron Rules etiche nella gestione delle risorse umane
Collegamento strategico	Livello 1 (Fondamenta) e Livello 2 (Processi) della Piramide delle Competenze SSN; Metodo OKR ed approccio Culture-First
Risultato atteso	I partecipanti sanno distinguere il 'Work-as-Done' dal 'Work-as-Imagined'; applicano il ciclo Problem Finding → Co-Design → Action → Problem Solving ai propri contesti reali

Articolazione delle sessioni in presenza

SESSIONE	TITOLO	CONTENUTI CHIAVE	ORE	FIGURA
1 ^a	Kick-off: Il contesto del cambiamento nel SSN	Giro di tavolo con mappatura delle aspettative dei partecipanti. L'attuale contesto dell'Azienda. Cosa si intende per Leadership adattiva e perché ora. La metodologia Value+: Framework Culture-First, basi del metodo OKR, i change Ambassador per la diffusione di una nuova cultura aziendale.	2 h	Docente Fascia A + Tutor d'aula
2 ^a	Antifragilità e Problem Finding	Introduzione al concetto di antifragilità (Taleb) e cosa implica per la sanità pubblica. Tecnica della 'Mappa del Reale' (Work-as-Done): come leggere i processi reali dell'organizzazione e la più opportuna caratterizzazione dei problemi (chiaro, complicato, complesso, caotico, confuso). L'organizzazione ed il coinvolgimento del personale. Esercitazione pratica su un caso clinico-organizzativo dell'Azienda.	2 h	Docente Fascia A + Tutor d'aula
3 ^a	L'Intelligenza Dialogica nella governance	Introduzione all'IA come Partner Dialogico (non sostitutivo). I limiti normativi e le opportunità e implicazioni a medio lungo termine dell'uso dell'AI. Demo pratica: come l'IA valida intuizioni ('crediamo che il problema sia X, ma i dati dicono Y'). Simulazione: scenari previsionali su problemi reali (per esempio accesso al PS per i vari codici).	2 h	Docente Fascia A + Tutor d'aula
4 ^a	Iron Rules Etiche e Co-Design	Definizione partecipata delle 'Iron Rules': i vincoli etici e organizzativi non negoziabili. Laboratorio Phygital: visualizzazione di uno o più processi critici (es. percorso cronicità, PS). Identificazione del 'vero problema' e prima bozza di soluzione co-progettata. Compiti a casa	2 h	Docente Fascia A + Tutor d'aula

FAD Sincrona – Modulo A2 collegato (2 sessioni da 1 ora)

SESSIONE	TITOLO	CONTENUTI CHIAVE	ORE	FIGURA
FAD 1 ^a	Follow-up: Validazione dei prototipi	Revisione dei lavori di gruppo avviati in presenza. L'IA dialogica commenta e suggerisce miglioramenti ai prototipi di soluzione. Q&A facilitata dal Docente Fascia B.	1 h	Docente Fascia B + Tutor d'aula
FAD 2 ^a	Negoziazione interfunzionale assistita	Simulazione di negoziazione tra clinici e amministrativi su un processo reale. Uso dell'IA per generare scenari 'what if'. Piano d'azione individuale (Action Learning Plan).	1 h	Docente Fascia B + Tutor d'aula

Metodologie didattiche

Approccio generale	Phygital: manipolazione fisica dei processi (Post-it, mappe visuali 3D) integrata con analisi dati digitali in tempo reale
Metodi attivi	Case study su processi reali dell'Azienda; brainstorming strutturato; world café; fishbone analysis; simulation game
Strumenti IA	Dashboard predittiva per scenari di allocazione risorse; chatbot dialogico per validazione di ipotesi organizzative
Materiali riusabili	Schede di 'Mappa del Reale'; template di Action Learning Plan; video-pillole del Modulo A2 (accessibili post-formazione)
Valutazione	Test ex-ante (assessment competenze pregresse); osservazione durante laboratori; Action Learning Plan come output verificabile; attestato digitale/badge a completamento

MODULO A2 – FAD Asincrona: Pillole su Metodologie Organizzative e AI

CORSO	A – Leadership & Wisdom Governance	MODULO	A2
TITOLO	FAD Asincrona: Pillole Metodologie Organizzative & AI in Sanità	TARGET	Top Management e Middle Management (50 discenti)
ORE TOTALI	6 ore totali (3 ore metodologie + 3 ore concetti chiave dell'AI) – fruizione individuale asincrona	MODALITÀ	FAD asincrona – videolezioni con quiz di verifica

Struttura delle pillole – Blocco 1: Metodologie Organizzative (3 ore)

N°	TITOLO PILLOLA	CONTENUTO	DURATA
1	Il Problem Finding come competenza chiave	<i>Differenza tra problem solving e problem finding. Modello Double Diamond. Casi pratici in ambito sanitario.</i>	30 min
2	Lean Thinking e Value Stream Mapping in sanità	<i>Principi Lean applicati ai percorsi assistenziali. Eliminazione degli sprechi (muda). Esempi: riduzione attese pronto soccorso.</i>	30 min
3	Co-Design e Human-Centered Design nelle PA	<i>Metodologia HCD. Tecniche di co-progettazione con utenti interni ed esterni. Strumenti: persona, journey map, prototipo.</i>	30 min
4	Gestione del cambiamento: il modello ADKAR	<i>Perché i cambiamenti falliscono nelle organizzazioni sanitarie. Il modello ADKAR applicato all'implementazione PNRR. Ruolo del Change Ambassador.</i>	30 min
5	La Community di Pratica come infrastruttura cognitiva	<i>Cosa è una Community of Practice (Wenger). Come si costruisce e mantiene. Il Repository Dinamico delle soluzioni.</i>	30 min
6	OKR e misurazione della performance adattiva	<i>Obiettivi e Key Results in contesti complessi. Differenza tra KPI lagging e leading. Come collegare la formazione ai risultati organizzativi.</i>	30 min

Struttura delle pillole – Blocco 2: AI in Sanità (3 ore)

N°	TITOLO PILLOLA	CONTENUTO	DURATA
1	Cos'è l'IA dialogica e perché non sostituisce il medico	<i>Distinzione tra IA debole e forte. Il concetto di 'Partner Dialogico'. Esempi di IA in diagnostica, triage, gestione liste d'attesa.</i>	30 min
2	FSE 2.0 e dati sanitari: opportunità e rischi	<i>Il Fascicolo Sanitario Elettronico 2.0 nel PNRR. Interoperabilità dei dati. GDPR e sicurezza delle informazioni in ambito sanitario.</i>	30 min
3	Telemedicina e Casa della Comunità: il nuovo modello di cura	<i>I nuovi presidi territoriali del PNRR. Telemedicina: telemonitoraggio, teleconsulto, teleassistenza. Impatto sui flussi di lavoro.</i>	30 min

4	Le implicazioni normative dell'uso dell'AI in sanità (AI ACT, GDPR), aspetti legali, tecnologici e responsabilità umana	<i>Principi di AI etica (AGID, EU AI Act). Chi decide quando l'IA sbaglia. Il ruolo del clinico come 'ultimo decisore'. Bias algoritmici.</i>	60 min
6	Capitalizzare la conoscenza: dai dati alla "saggezza organizzativa"	<i>Il modello DIKW (Data → Information → Knowledge → Wisdom). Come trasformare ogni esperienza locale in patrimonio aziendale. Strumenti di knowledge management.</i>	30 min

Specifiche tecniche e accessibilità

Formato	Video pre-registrati con speaker visibile; durata 25-30 min ciascuno; sottotitoli in italiano (accessibilità WCAG 2.1 AA)
Interattività	Quiz di verifica a risposta multipla al termine di ogni pillola (min. 70% per completamento); annotazioni e domande al tutor di processo
Piattaforma	LMS aziendale o piattaforma PerForma PA compatibile; accesso mobile-friendly; tracciamento SCORM
Help desk	Risposta entro 24 ore dalla richiesta del discente
Riusabilità	Tutti i video restano disponibili per 24 mesi nel repository aziendale post-progetto.

MODULO A3 – FAD Sincrona: Time Management & Competenze Gestionali

CORSO	A – Leadership & Wisdom Governance	MODULO	A3
TITOLO	FAD Sincrona: Time Management & Negoziazione Interfunzionale	TARGET	Dirigenti e Coordinatori (Middle Management)
ORE TOTALI	4 ore FAD sincrona (2 sessioni da 2 ore)	MODALITÀ	Videoconferenza interattiva (webinar con breakout room)

Articolazione delle sessioni sincrone

SESSIONE	TITOLO	CONTENUTI CHIAVE	ORE	FIGURA
1 ^a (2h)	Time Management nella complessità sanitaria	Matrice di Eisenhower applicata alla dirigenza sanitaria. Gestione delle interruzioni in reparto. Tecniche di delega efficace. Breakout room: mappatura del "time thief" personale e condivisione di strategie. Il docente facilita il lavoro del gruppo con supporto IA per analisi in tempo reale delle risposte dei partecipanti.	2 h	Docente Fascia B Tutor d'aula
2 ^a (2h)	Negoziazione Interfunzionale Clinica-Amministrazione	Il conflitto clinico-amministrativo come opportunità. Il modello Harvard di negoziazione adattato al SSN. Tecnica della 'Negoziazione su Dati': come usare evidenze oggettive invece di opinioni. Role play virtuale in breakout room: scenario di negoziazione su un percorso di dimissione complessa. Debriefing con supporto IA dialogica.	2 h	Docente Fascia B Tutor d'aula

Contenuti di approfondimento

Moduli collegati	Si integra con A1 (Problem Finding in presenza) e con le pillole A2 sull'analisi dei processi
Strumenti condivisi	Template di 'Piano di Negoziazione Interfunzionale'; Scorecard di processo da compilare durante la sessione
Output del modulo	Ogni partecipante produce un 'Brief di Negoziazione' su un processo reale della propria UO; il documento alimenta il Repository Dinamico aziendale
Verifica	Autovalutazione post-sessione (scala Likert sulle competenze percepite); feedback del tutor d'aula

MODULO A4 – Simulazione sul Campo: Problem Finding & Prototipazione

CORSO	A – Leadership & Wisdom Governance	MODULO	A4
TITOLO	Simulazione sul Campo: Problem Finding e Prototipazione Safe-to-Fail	TARGET	Dirigenti e Coordinatori
ORE TOTALI	10 ore standard di simulazione (= 5 ore reali × coeff. 2 per WBT/simulazioni)	MODALITÀ	Simulazione sul campo guidata da Tutor di processo

Articolazione delle sessioni di simulazione

SESSIONE	TITOLO	CONTENUTI CHIAVE	ORE	FIGURA
I sessione	Analisi del processo reale e Problem Finding	I partecipanti scelgono un processo critico della propria UO (es. gestione lista d'attesa specialistica, percorso cronicità, flusso di dimissione). Il Tutor di processo guida la costruzione della 'Mappa del Reale' con tecnica Phygital. L'IA dialogica analizza i dati del processo e individua pattern non evidenti. Output: carta del problema condivisa.	2 h reali (= 4 h std)	Tutor di processo
II sessione	Co-Design e Prototipazione Safe-to-Fail	Sulla base del Problem Finding, i gruppi co-progettano una soluzione testabile in alcuni giorni. La soluzione deve essere 'safe-to-fail': reversibile, a basso rischio, misurabile. Ogni gruppo elabora un Prototipo di Processo con KPI di verifica. Il Tutor supporta la negoziazione tra le figure che partecipano. Output: prototipo da implementare, piano di monitoraggio.	3 h reali (= 6 h std)	Tutor di processo

Note metodologiche sulla simulazione

Approccio Phygital	Visualizzazione dei flussi (Swimlane-DFPT) con dashboard digitale in tempo reale. Rende visibili i 'colli di bottiglia invisibili'
Ruolo del Tutor di processo	Non insegna: facilita la negoziazione e garantisce che il gruppo non 'risolva il problema sbagliato'. Verifica la coerenza con le Iron Rules etiche definite in A1 e fa intervenire l'esperto giusto in caso di necessità.
Continuità post-formazione	Il prototipo sviluppato viene monitorato anche per qualche settimana successivamente. I risultati alimentano il Repository Dinamico del progetto e costituiscono la base per la Community di Pratica aziendale.
Output documentale	Scheda di Prototipo (titolo, problema, soluzione, KPI, timeline, responsabile, rischi) + report del Tutor di processo