

**Deliberazione n. 295 del 08/03/2011.**

*Avvio scuola di formazione manageriale per direttori generali ai sensi dell'accordo Stato-Regioni del 10 luglio 2003 che approva il testo dell'accordo interregionale sulla formazione manageriale di cui agli artt. 15 e 16-quinquies del D. Lgs n. 502/92 e s.m. e all'art. 7 DPR 484/97.*

LA GIUNTA REGIONALE

omissis

**DELIBERA**

- di avviare la scuola di formazione manageriale per dirigenti sanitari che verrà realizzata così come risulta dalla proposta allegata (Allegato A) alla presente deliberazione, che ne costituisce parte integrante e sostanziale;
- di stabilire che la suddetta scuola di formazione verrà realizzata in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche e con successivo atto verrà redatto il relativo protocollo d'intesa;
- di costituire un apposito albo dei dirigenti che hanno acquisito la formazione manageriale;
- di stabilire che l'onere per la realizzazione della scuola di formazione manageriale per dirigenti sanitari, fino alla concorrenza di euro 150.000, fa carico al capitolo di spesa 52814172 del bilancio regionale 2011;
- di stabilire che la tassa di iscrizione resta a carico dei singoli partecipanti secondo le modalità e le quote stabilite dal protocollo d'intesa con l'Università Politecnica delle Marche di cui sopra.

***Allegato A***

**UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**Facoltà di Economia "G. Fuà"**

**PROGETTO**

**SCUOLA DI FORMAZIONE MANAGERIALE**  
in  
**"MANAGEMENT DELLE  
ORGANIZZAZIONI SANITARIE A RETE"**

CON ACQUISIZIONE DELLA FORMAZIONE SANITARIA AI SENSI  
DELL'ACCORDO STATO REGIONI DEL 10 LUGLIO 2003, CHE APPROVA IL TESTO DELL'AC-  
CORDO INTERREGIONALE SULLA FORMAZIONE MANAGERIALE TRA IL MINISTERO  
DELLA SALUTE, LE REGIONI E LE PROVINCE AUTONOME DI TRENTO E BOLZANO PER  
LA DEFINIZIONE DEI CRITERI FORMATIVI NECESSARI PER POTER GARANTIRE LA  
RECIPROCITÀ DI VALIDITÀ DEI CORSI DI FORMAZIONE MANAGERIALE DI CUI AGLI  
ARTT. 15 E 16 QUINQUIES DEL D.LGS. N. 502/92 E S.M. E ALL'ART. 7 DEL DPR N. 484/97

**PREMESSA**

Il Servizio Sanitario si trova oggi a dover affrontare l'impegno di mantenere e migliorare la propria capacità di risposta alle domande di benessere della popolazione entro limiti di spesa sempre più stringenti.

Mentre vanno modificandosi, infatti, le aspettative di salute della popolazione a seguito di cambiamenti biologici e demografici di ampio impatto (allungamento della vita, trasformazione delle fasi della vita ecc.) e mentre si moltiplicano sul piano culturale e sociale le stesse concezioni di salute in una dimensione fortemente globalizzata della vita comunitaria, gli strumenti scientifici e tecnologici a disposizione della medicina paiono aprire prospettive di intervento fino ad oggi inimmaginabili. E' all'interno di questa prospettiva che si sono avviate anche in Italia riforme volte ad utilizzare logiche aziendalistiche di programmazione e controllo, il cui fine principale va ricercato nella razionalizzazione economica del sistema, considerata strumentale al mantenimento di una tutela universalistica ed istituzionale della salute. A fronte di questi obiettivi sembra opportuno introdurre un approccio ampio e globale al management sanitario, basato su logiche che si potrebbero definire circolari e integrative, cioè tipicamente relazionali e comunitarie. D'altro canto, se è vero che nel secolo scorso la fisica ha rappresentato il motore dello sviluppo influenzando gli stessi apparati concettuali

*notar*  
notar

delle scienze sociali, in primo luogo l'economia classica, nel secolo appena iniziato sono la biologia e le tecnologie digitali a rappresentare la prima leva dell'innovazione così che non sembra inopportuno utilizzare, in termini isomorfici, tali modalità scientifiche anche nell'interpretazione dei sistemi sociali. Seguendo questa strada il Servizio sanitario andrebbe letto ed interpretato come un "sistema-mondo" cioè una rete di comunità che, entro determinati contesti territoriali ed istituzionali, interagiscono condividendo un medesimo obiettivo di salute. Le comunità dei pazienti, le comunità dei tecnici e professionisti, le comunità degli amministrativi e dei dirigenti, le comunità dei responsabili politici andrebbero, in tal senso, aiutate, nelle loro dinamiche conflittuali o cooperative, a raggiungere in termini ottimali un bene comune (il ben-essere).

Questo orientamento prevede non solo un allargamento di prospettiva con un interesse analitico che passi dal dentro al fuori dei sistemi sanitari, cioè ad una "visione a tutto tondo" (o estesa) ma anche e soprattutto modalità tipicamente inter-organizzative, dove risultino cruciali il carattere delle relazioni che si instaurano, le forme della loro gestione, i condizionamenti dell'ambiente entro cui le organizzazioni sono immerse. D'altro canto, poiché il benessere non esiste "in natura", anzi è una condizione altamente soggettiva della vita, dipendente dalla somma di una pluralità di dimensioni, esso non è più solo un problema di quantità di risorse, ma un problema di qualità e di soddisfazione dei propri desideri in termini ottimali o ottimalizzabili. Apprendere a star bene, di conseguenza, fa parte dello sforzo quotidiano di tutti non solo come capacità tecnica, quanto come atteggiamento ed aspirazioni. Tale apprendimento si basa sull'invenzione di sempre migliori metodi di realizzazione del benessere globale e quotidiano, in un confronto serrato con quanto in una società appare "possibile" e "pensabile". In questi termini, le comunità di interessi, le comunità di pratiche, le comunità locali, le stesse comunità curanti dovrebbero trasformarsi in "comunità di intenti" fortemente interrelate tra loro, pur nel rispetto delle specificità e libertà possibili per ciascuna di esse.

Tutto ciò significa utilizzare gli strumenti conoscitivi dell'economia aziendale e della giurisprudenza con quelli della storia, della sociologia e più in generale delle Medical Humanities. Più in generale significa evitare di assumere metafore o modelli organizzativi semplici nella analisi e nella strutturazione di una realtà fortemente diversificata che richiede strumentazioni concettuali sofisticate.

In questa direzione va il tema delle reti interaziendali ed infraaziendali che porta in primo piano il problema della integrazione delle relative attività e strutture sanitarie. In particolare due sono gli assi di integrazione che vanno attivati: una integrazione verticale che fa riferimento all'integrazione tra aziende, strutture o professionisti posti su differenti livelli di cura ed assistenza (assistenza di base, specialistica extraospedaliera, ospedaliera di base, ospedaliera con specialità intermedie o alta specializzazione); una integrazione orizzontale con riferimento ad aziende, strutture o professionisti posti sullo stesso livello di cura. Nel primo caso l'integrazione mira all'appropriatezza assistenziale e alla continuità assistenziale, nel secondo caso alla cooperazione finalizzata alla qualità delle cure e dell'assistenza erogate.

I processi di integrazione richiedono orientamenti e competenze specifiche che vanno acquisite e sperimentate sul campo secondo un approccio innovativo che vede il cambiamento come motore necessario di un Sistema di salute pubblico che, in epoca di isorisorse, ha necessità di RI-CONOSCERSI, RI-DEFINIRE le responsabilità di ogni operatore, RI-ATTIVARE il senso di apparte-

mento

nenza, RI-INVENTARE le risposte da dare a bisogni sempre più complessi della popolazione entro contesti economico-sociali di ampia globalizzazione.

### **Obiettivi formativi e sbocchi professionali**

L'obiettivo generale della Scuola di formazione è quello di modellare "i nuovi operatori" del Servizio sanitario regionale facendo acquisire loro le competenze manageriali necessarie nell'ambito di un sistema sanitario in continua evoluzione e cambiamento. Tale scuola si configura come Master Universitario di secondo livello.

L'obiettivo formativo è quindi quello di fornire a tali figure strumenti e tecniche propri del processo manageriale e quindi riferiti prioritariamente alle aree dell'organizzazione e gestione dei Servizi sanitari, agli indicatori di qualità dei servizi – sanità pubblica, alla gestione delle risorse umane, ai criteri di finanziamento e agli elementi di bilancio e controllo. all'interno di una scelta epistemologica che enfatizza la riflessività dei singoli e del sistema, la creatività e il problem solving in una logica dinamica e processuale. Tali figure dovranno essere in grado, considerando lo sviluppo di sistemi di network sempre più articolati, di gestire relazioni all'interno e all'esterno del contesto sanitario per rispondere in termini sempre più adeguati ed innovativi ai bisogni di salute della popolazione.

Per raggiungere tali obiettivi, nello svolgimento del corso, si attuerà una didattica attiva che coinvolgerà i frequentanti e li renderà direttamente partecipi dei problemi da affrontare e risolvere in stretta corrispondenza con le azioni di governo regionale della sanità e con gli obiettivi programmatici stabiliti. A tal fine le lezioni frontali saranno affiancate da strumenti quali analisi e discussione di casi didattici, incident, role playing, simulazioni e griglie di analisi finalizzati a favorire, tramite la discussione in piccoli gruppi di lavoro, l'apprendimento dei contenuti oggetto del corso.

### **Soggetti promotori e convenzionati**

La scuola di formazione/Master verrà realizzata dalla Facoltà di Economia "G. Fuà" dell'Università Politecnica delle Marche. La realizzazione del Master vedrà la collaborazione dell'International Center for Studies in Creativity – Buffalo State College dell'Università di New York e del Dipartimento per la Salute e i Servizi della Regione Marche.

### **ARTICOLAZIONE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA**

La Scuola di Formazione/ Master annuale prevede un numero complessivo di 1500 ore di formazione così suddivise:

- 504 di didattica frontale e di altre forme di studio guidato (didattica interattiva ed e-learning) attraverso lezioni tradizionali, discussione di casi, presentazione di testimonianze, lavori a piccoli gruppi e plenarie di discussione, seminari su temi specifici.

100%

- 350 ore di tirocinio pratico (attività da svolgere in modo operativo nei servizi sanitari avendo concordato con docenti del Master argomenti, oggetto di progettazione ed esecuzione operativa).
- La restante parte di studio individuale (attività da svolgere autonomamente seguendo le indicazioni fornite durante le attività didattiche frontali, a distanza e in tirocinio pratico)

Le 504 ore di didattica saranno distribuite su due giornate settimanali (8 ore il venerdì e 4 ore il sabato), il tirocinio pratico di 350 ore sarà effettuato al termine dell'attività didattica su giornate lavorative di 8 ore. La formazione ha al durata di un anno.

La ripartizione dei crediti formativi per modulo è riepilogata nella tabella seguente:

**Tabella 1** Aree tematiche, crediti formativi e ore di attività formativa della Scuola di Formazione/Master in MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE A RETE" e per l'acquisizione della Formazione Manageriale per Direttore Generale.

AREA TEMATICA	Crediti	Ore
<b>Complessità e riflessività nei sistemi sanitari a rete</b>	<b>6</b>	<b>72 (12x6)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
Modulo 3	2	24
<b>Sanità pubblica – Le politiche e le strategie</b>	<b>6</b>	<b>72 (12x6)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
Modulo 3	2	24
<b>Organizzazione e gestione dei servizi sanitari</b>	<b>6</b>	<b>72 (12x6)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
Modulo 3	2	24
<b>Risorse umane e organizzazione del lavoro</b>	<b>6</b>	<b>72 (12x6)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
Modulo 3	2	24
<b>Gestione manageriale- comunicazione e leadership</b>	<b>6</b>	<b>72 (12x6)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
Modulo 3	2	24
<b>Gestione economico finanziaria</b>	<b>6</b>	<b>72 (12x6)</b>

Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
Modulo 3	2	24
<b>Laboratorio: la rete regionale dell'integrazione economica</b>	<b>6</b>	<b>72 (12x6)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
Modulo 3	2	24
<b>Totale ore didattica</b>	<b>42</b>	<b>504</b>
<b>Totale ore di lavoro individuale</b>	<b>-</b>	<b>646</b>
<b>STAGE, Project work e dissertazione finale</b>	<b>18</b>	<b>350</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>60</b>	<b>1.500</b>

### 1. AREA TEMATICA

#### COMPLESSITA' E RIFLESSIVITA' NEI SISTEMI SANITARI A RETE

72 ore (12 ore per 6 settimane) = 6 crediti

Complessità e riflessività: le dimensioni analitiche e gli strumenti relazionali; Le risposte dei Sistemi sanitari alla complessità. Gli approcci di tipo relazionale e sistematico.

### 2. AREA TEMATICA

#### SANITA' PUBBLICA – LE POLITICHE E LE STRATEGIE

72 ore (12 ore per 6 settimane) = 6 crediti

Elementi generali di sanità pubblica; Le politiche sanitarie in Europa e in Italia in un'ottica di lungo periodo; L'aziendalizzazione e regionalizzazione dei sistemi sanitari in Italia e in Europa, La domanda di salute e l'offerta dei servizi sanitari in epoca di globalizzazione; I LEA: efficacia, appropriatezza ed economicità delle prestazioni e dei servizi.

### 3. AREA TEMATICA

#### ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI SERVIZI SANITARI

72 ore (12 ore per 6 settimane) = 6 crediti

(Ded)

I modelli organizzativi e la loro applicazione al contesto delle aziende di servizi sanitari, le metodologie di progettazione organizzativa, i modelli per l'analisi dei fabbisogni di integrazione.

Indicatori e sistemi di qualità, definizione degli standard, processi di customer satisfaction, tecniche di benchmarking.

**4. AREA TEMATICA****RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

72 ore (12 ore per 6 settimane) = 6 crediti

Il ruolo della dirigenza e la gestione delle risorse umane; L'organizzazione e la gestione della formazione; Il rapporto di lavoro nel Servizio sanitario; La privatizzazione del rapporto di pubblico impiego e i sistemi sanitari; Tecniche e strumenti di gestione del personale con particolare riguardo alla motivazione e alla valutazione nel conseguimento di specifici obiettivi e nel perseguitamento della mission aziendale.

**5. AREA TEMATICA****GESTIONE MANAGERIALE- COMUNICAZIONE E LEADERSHIP**

72 ore (12 ore per 6 settimane) = 6 crediti

La comunicazione; Le capacità gestionali e di coordinamento; Le capacità di leadership; Problem solving e decision making; Le tecniche di negoziazione; Metodi e strumenti di change management.

**6. AREA TEMATICA****GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA**

72 ore (12 ore per 6 settimane) = 6 crediti

La pianificazione strategica; La pianificazione operativa; I sistemi informativi e misurazione delle performance

I sistemi informativi aziendali nei loro diversi aspetti: operativi, direzionali e di supporto ai processi decisionali clinici ed organizzativi, gli strumenti per l'analisi e l'interpretazione dei dati clinici e gestionali, i principi e le tecniche dell'evidence based medicine, le tecniche per la valutazione degli investimenti in tecnologia sanitaria, i principi di valutazione economica con particolare riferimento all'analisi costi benefici ed alla farmacoeconomia, i sistemi di gestione per budget.

Avol

**Laboratorio****LA RETE REGIONALE DELL'INTEGRAZIONE ECONOMICA**

72 ore (12 ore per 6 settimane) = 6 crediti

Attività didattica di approfondimento sulla dimensione economica del Servizio Sanitario della Regione Marche

**STAGE****LE RETI DA REALIZZARE**

350 ore

I partecipanti sono invitati a costruire un progetto di rete, a costruirne il piano di sviluppo operativo e a verificarne la fattibilità (business plan) all'interno delle attività di tirocinio.

**Crediti Formativi**

La scuola (MASTER) prevede l'acquisizione, al termine del percorso e subordinatamente alle verifiche periodiche di accertamento delle competenze acquisite e al superamento di una prova finale, di 60 Crediti Formativi Universitari (CFU). La scuola prevede l'acquisizione del **Certificato di Formazione Manageriale (di 3° livello)** per i **Dirекторi generali così come stabilito** dal D.Lgs n.502/92 e s.m. agli artt. 15 e 16-quinquies, secondo le linee dell'Accordo Interregionale sulla Formazione Manageriale del 10/07/2003.

**Obbligo di frequenza**

Si ricorda che è esonerato dall'obbligo dell'E.C.M. il personale sanitario che frequenta, in Italia o all'estero, corsi di formazione post-base propri della categoria di appartenenza (corso di specializzazione, dottorato di ricerca, master, corso di perfezionamento scientifico e laurea specialistica, previsti e disciplinati dal Decreto del MURST del 3 novembre 1999, n. 509, pubblicato nella G.U. n. 2 del 4 gennaio 2000) per tutto il periodo di formazione.

La frequenza alle lezioni e la partecipazione alle esercitazioni ed allo stage è obbligatoria; il titolo verrà riconosciuto ai soggetti che avranno frequentato almeno il 80% delle ore previste per l'intero corso. La frequenza verrà controllata mediante la verifica delle firme in un apposito registro.

**Iscrizione a singoli moduli formativi**

E' prevista l'iscrizione a singoli moduli formativi con la possibilità di svolgere la relativa verifica pratica di accertamento e acquisire i relativi crediti formativi (CFU) (tabell.

*(fond)*

la 1). A ciascun modulo formativo possono essere ammessi al massimo 60 iscritti che saranno suddivisi in 2 classi di 30 iscritti ciascuna.

La frequenza alle lezioni e la partecipazione alle esercitazioni ed allo stage è obbligatoria; il titolo verrà riconosciuto ai soggetti che avranno frequentato almeno il 80% delle ore previste per l'intero corso. La frequenza verrà controllata mediante la verifica delle firme in un apposito registro

L'iscrizione e il superamento della verifica pratica di accertamento del primo e del secondo modulo delle 6 aree tematiche del master (tabella 2) corrisponderà all'acquisizione di 24 crediti formativi (CFU) del **Certificato di Formazione Manageriale (di 2° livello)** per i **direttori sanitari, amministrativi e dirigenti delle professioni sanitarie** secondo quanto come previsto dal D.Lgs n.502/92 e s.m. agli artt. 15 e 16-quinquies, secondo le linee dell'Accordo Interregionale sulla Formazione Manageriale del 10/07/2003.

**Tabella 2** Aree tematiche, crediti formativi e ore di attività formativa per la Formazione Manageriale di 2° livello per i direttori sanitari, direttori amministrativi e dirigenti delle professioni sanitarie.

AREA TEMATICA	Crediti	Ore
<b>Complessità e riflessività nei sistemi sanitari a rete</b>	<b>4</b>	<b>48 (12x4)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
<b>Sanità pubblica – Le politiche e le strategie</b>	<b>4</b>	<b>48 (12x4)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
<b>Organizzazione e gestione dei servizi sanitari</b>	<b>4</b>	<b>48 (12x4)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
<b>Risorse umane e organizzazione del lavoro</b>	<b>4</b>	<b>48 (12x4)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
<b>Gestione manageriale- comunicazione e leadership</b>	<b>4</b>	<b>48 (12x4)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
<b>Gestione economico finanziaria</b>	<b>4</b>	<b>48 (12x4)</b>
Modulo 1	2	24
Modulo 2	2	24
<b>Totale ore didattica</b>		<b>288</b>

<b>Totale ore di lavoro individuale</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>24</b>	

L'iscrizione e il superamento della verifica pratica di accertamento del primo modulo delle 6 aree tematiche del master (tabella 3) corrisponderà all'acquisizione di 12 crediti Formativi (CFU) e del **Certificato di Formazione Manageriale (di 1° livello)** per i **dirigenti di struttura complessa** e come previsto dal D.Lgs n.502/92 e s.m. agli artt. 15 e 16-quinquies, secondo le linee dell'Accordo Interregionale sulla Formazione Manageriale del 10/07/2003.

**Tabella 3** Aree tematiche, crediti formativi e ore di attività formativa per acquisire la Formazione Manageriale di 1° livello per dirigenti di struttura complessa.

AREA TEMATICA	Crediti	Ore
<b>Complessità e riflessività nei sistemi sanitari a rete</b>		
Modulo 1	2	24
<b>Sanità pubblica – Le politiche e le strategie</b>		
Modulo 1	2	24
<b>Organizzazione e gestione dei servizi sanitari</b>		
Modulo 1	2	24
<b>Risorse umane e organizzazione del lavoro</b>		
Modulo 1	2	24
<b>Gestione manageriale- comunicazione e leadership</b>		
Modulo 1	2	24
<b>Gestione economico finanziaria</b>		
Modulo 1	2	24
<b>Totale ore didattica</b>		<b>144</b>
<b>Totale ore di lavoro individuale</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>12</b>	

L'acquisizione dei crediti formativi relativi a ciascun modulo permetterà l'iscrizione futura alla Scuola di formazione/Master di secondo livello in **"MANAGEMENT**

**DELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE A RETE" con il riconoscimento dei relativi crediti per il conseguimento del titolo per management delle Direzioni generali.**

#### **REQUISITI DI AMMISSIONE ALLA SCUOLA DI FORMAZIONE /MASTER**

La Scuola/Master è a numero programmato. Alla stessa sono ammessi allievi per un numero minimo di 25 ed un numero massimo di 30. Del numero programmato sono inseriti in maniera prioritaria coloro che, provvisti del titolo di ammissione, sono dipendenti della Regione Marche o dell'I.N.R.CA. o delle Aziende Sanitarie Territoriali o delle Aziende Ospedaliere della Regione Marche.

Il master è aperto a chi abbia conseguito la laurea specialistica o la laurea secondo gli ordinamenti didattici previgenti al D.M. 509/1999. Possono partecipare coloro che sono in possesso delle seguenti lauree: medicina e chirurgia, veterinaria, odontoiatria, farmacia, biologia, chimica, fisica, psicologia, sociologia, economia, scienze delle professioni sanitarie. Il Comitato scientifico si riserva di ammettere al master anche coloro che siano in possesso di lauree non elencate precedentemente, motivando la deroga.

Altri requisiti di ammissione secondo la normativa della regione Marche per i Direttori Generali.

L'ammissione alla Scuola/Master ha luogo sulla base dei titoli dei candidati; inoltre, verrà effettuata una selezione sia sulla base del curriculum vitae sia mediante un colloquio individuale volto a valutare anche il livello di motivazione degli aspiranti candidati. Al Master avranno diritto di precedenza nell'iscrizione i dirigenti sanitari in servizio presso le strutture sanitarie della Regione Marche.

Per le modalità di selezione e di iscrizione alla Scuola/Master si rinvia al bando che verrà pubblicato di anno in anno.

#### **REQUISITI DI AMMISSIONE AI SINGOLI MODULI**

Ai singoli moduli saranno ammessi allievi per un numero massimo di 60 (da suddividere in due classi). Del numero programmato sono inseriti in maniera prioritaria coloro che, provvisti del titolo di ammissione, sono dipendenti della Regione Marche o dell'I.N.R.CA. o delle Aziende Sanitarie Territoriali o delle Aziende Ospedaliere della Regione Marche

L'iscrizione ai singoli moduli è aperta a chi abbia conseguito la laurea specialistica o la laurea secondo gli ordinamenti didattici previgenti al D.M. 509/1999. Possono partecipare coloro che sono in possesso delle seguenti lauree: medicina e chirurgia, veterinaria, odontoiatria, farmacia, biologia, chimica, fisica, psicologia, sociologia, economia, scienze delle professioni sanitarie. Il Comitato scientifico si riserva di ammettere al master anche coloro che siano in possesso di lauree non elencate precedentemente, motivando la deroga.

L'ammissione ai singoli moduli ha luogo sulla base dei titoli dei candidati; inoltre, verrà effettuata una selezione sia sulla base del curriculum vitae sia mediante un colloquio individuale volto a valutare anche il livello di motivazione degli aspiranti candidati.

Q.D.

dati. Ai singoli moduli avranno diritto di precedenza nell'iscrizione i dirigenti sanitari in servizio presso le strutture sanitarie della Regione Marche.

Per le modalità di selezione e di iscrizione ai singoli moduli si rinvia al bando che verrà pubblicato di anno in anno.

#### TASSE E CONTRIBUTI

La tassa di iscrizione alla Scuola di Formazione/Master, con la possibilità di acquisire la Formazione manageriale per direttori generale, è di 5.940 euro.

La tassa di iscrizione a ciascun modulo formativo è di 240 euro (l'iscrizione ai 6 moduli della Formazione manageriale per dirigenti di strutture complesse è di 1.440 euro; l'iscrizione ai 12 moduli della Formazione manageriale per direttori sanitari, direttori amministrativi e dirigenti delle professioni sanitarie di 2.880 euro).

