



4. Condizioni di lavoro, competenze del personale ed efficienza dell'organizzazione

Hanno collaborato alla stesura di questo capitolo:

Sonia Baldrati, Maria Grazia Bracci, Stefano Carlini, Rosa Dal Buono, Katia Furegatti, Mauro Martini, Elisa Montanari, Marco Nardini, Gianna Paparella, Fulvia Signani.

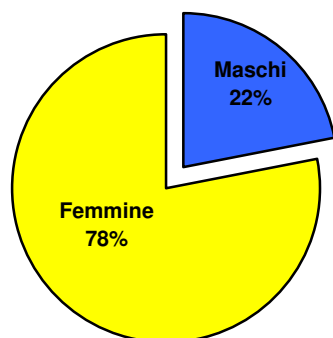
Carta d'identità del personale

Anagrafica del personale dipendente per genere, con la distinzione del personale assunto a tempo indeterminato e determinato e a orario intero e parziale

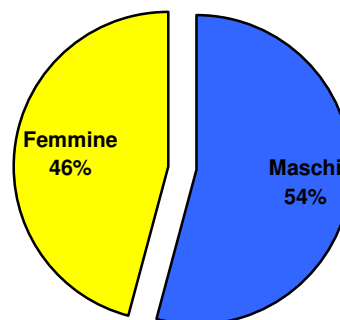
Rilevazione al 31.12.2009 Categoria Personale dipendente	Dipendenti n. totale	di cui a tempo determ.	Maschi				Femmine			
			a tempo indeterm.		a tempo determ.		a tempo indeterm.		a tempo determ.	
			a orario intero	a tempo parziale	a orario intero	a tempo parziale	a orario intero	a tempo parziale	a orario intero	a tempo parziale
Dirigenti del ruolo sanitario	551	15	283		7		249	4	8	
Dirigenti ruolo tecnico e prof.le	15	0	14				1			
Dirigenti ruolo amministrativo	22	0	14				8			
Personale sanitario	1.618	55	307	6	12		1.147	103	40	3
Personale tecnico	703	111	189	3	24		389	11	87	
Personale Amministrativo	277	0	29	1			220	27		
Altro personale		0								
Totali	3.186	181	836	10	43	0	2.014	145	135	3

Distribuzione percentuale del personale a tempo indeterminato per sesso e qualifica

Altro Personale



Personale Dirigente



Personale dipendente per fasce di età e genere nelle singole categorie e complessivo (solo tempo indeterminato)

Rilevazione al 31/12/2009 Categoria Personale dipendente	Fasce d'età e genere									
	<= 35		35 - 44		45 - 54		55 - 64		>= 65	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Dirigenti del ruolo sanitario	8	29	51	62	119	100	102	62	3	0
Dirigenti ruolo tecnico e prof.le	0	0	1	0	4	1	9	0	0	0
Dirigenti ruolo amministrativo	0	0	1	0	5	8	8	0	0	0
Personale sanitario	49	171	109	530	107	417	48	132	0	0
Personale tecnico	6	34	40	105	108	199	38	62	0	0
Personale Amministrativo	0	1	3	23	20	152	7	71	0	0
Altro personale										-
Totali	63	235	205	720	363	877	212	327	3	0

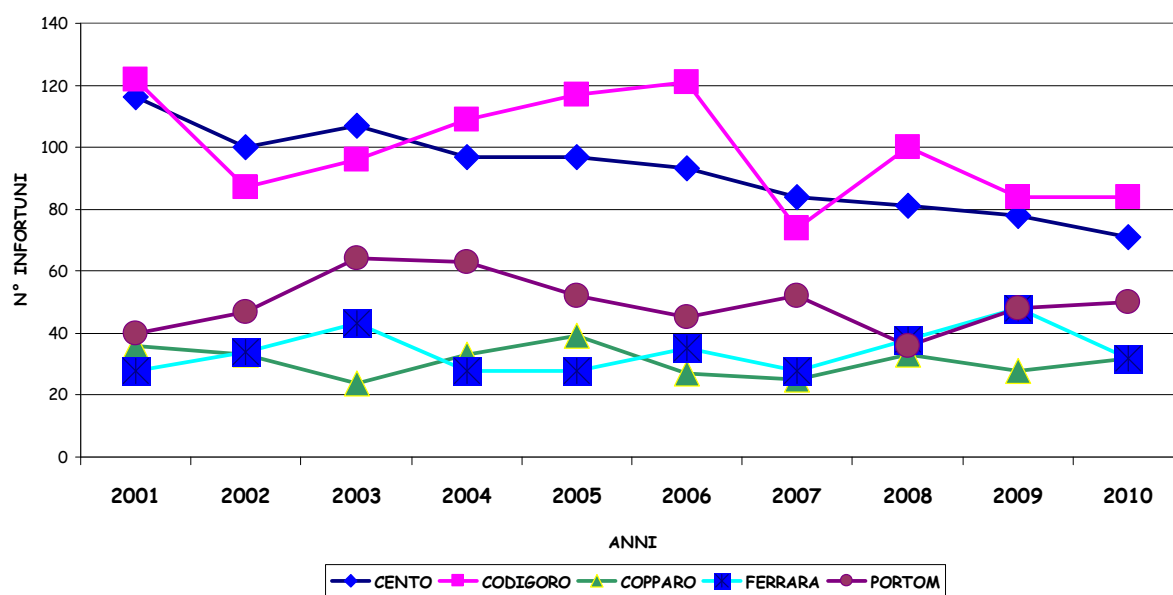
Uscite del personale dipendente a tempo indeterminato				
Categorie Personale dipendente	Pensionamenti	Dimissioni volontarie	Trasferimento ad altre aziende	Altre cause
Dirigenti del ruolo sanitario	8	2	4	1
Dirigenti ruolo tecnico e prof.le				
Dirigenti ruolo amministrativo	3			
Personale sanitario	20	1	15	3
Personale tecnico	19	1	7	2
Personale Amministrativo	3		4	
Totali	53	4	30	6

Categorie Personale dipendente	Concorso pubblico	Altre cause e stabilizz.ni	Totale
Dirigenti del ruolo sanitario	30	11	41
Dirigenti ruolo tecnico e prof.le	-	1	1
Dirigenti ruolo amministrativo	-	-	0
Personale sanitario	50	6	56
Personale tecnico	19	4	23
Personale Amministrativo	2	2	4
Totali	101	24	125

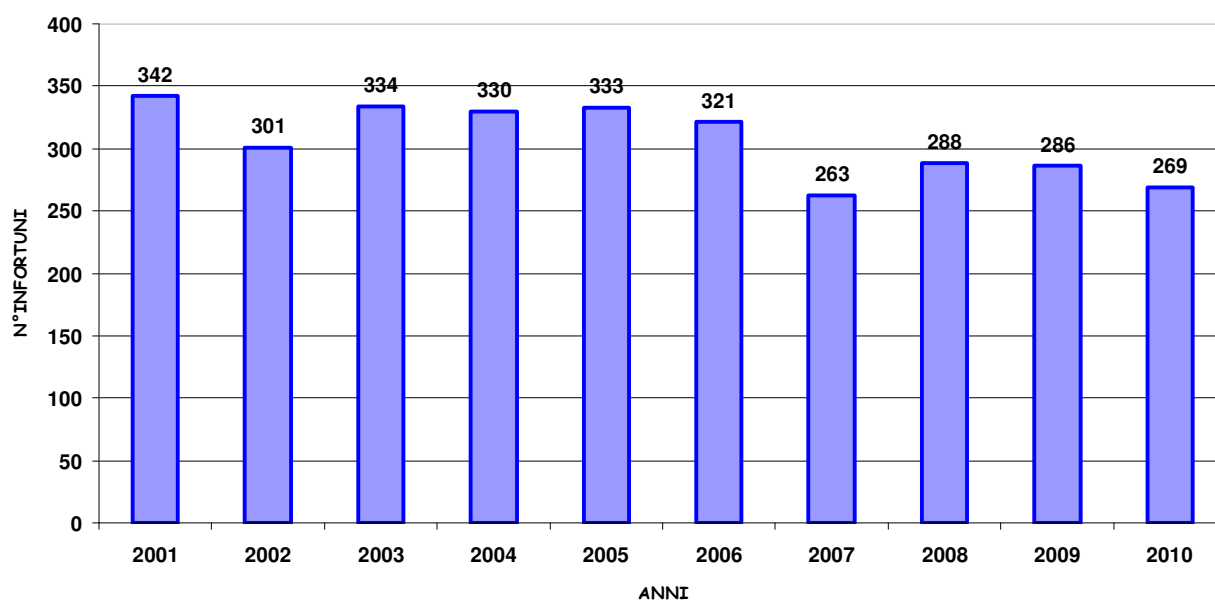
Gestione della sicurezza e degli infortuni

Dal sistema informativo di supporto alla gestione dei dati infortunistici vengono elaborati i seguenti indicatori con riferimento al 2010:

**ANDAMENTO DEGLI INFORTUNI NEI DISTRETTI
ANNI 01-02-03-04-05-06-07-08-09-10**

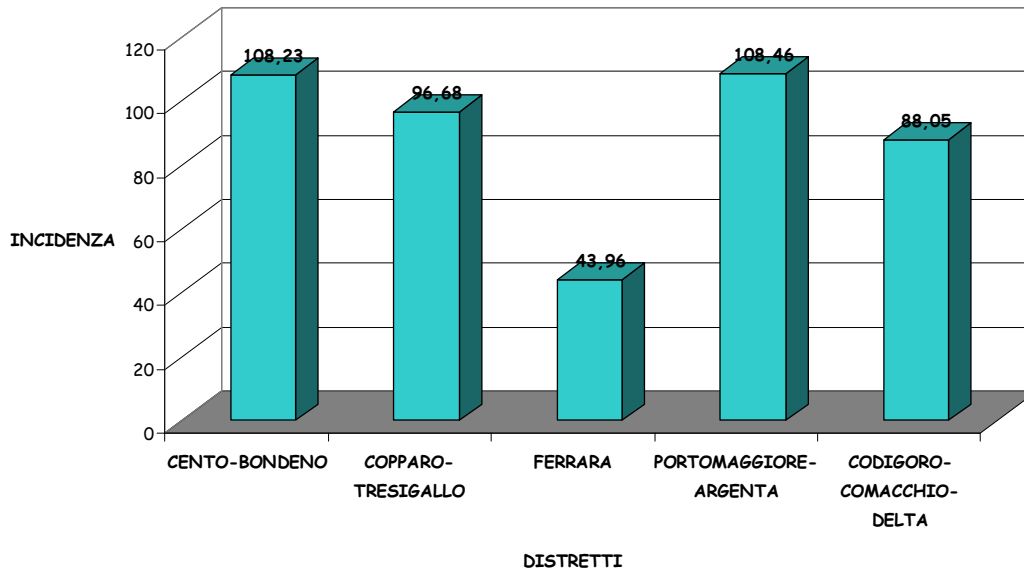


**ANDAMENTO TOTALE INFORTUNI NELL'Azienda USL
ANNI 01-02-03-04-05-06-07-08-09-10**



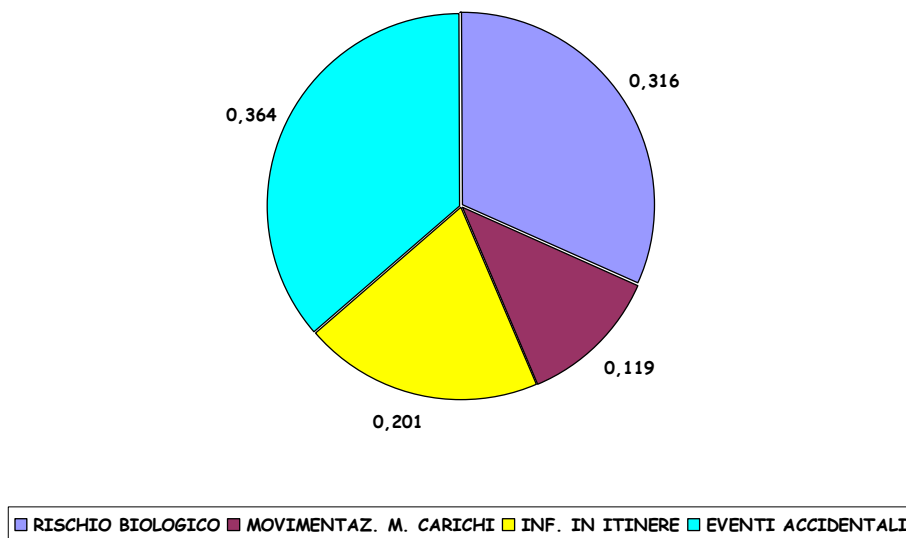
Distretti	Infortuni divisi per rischio e per Distretto				Totale
	Rischio biologico	Movimentazione carichi	Eventi accidentali	Infortuni in itinere	
COPPARO	9	3	14	6	32
PORTOMAGGIORE	15	10	17	8	50
FERRARA	2	1	12	17	32
CODIGORO	32	12	25	15	84
CENTO	27	6	30	8	71
TOTALE	85	32	98	54	269

INCIDENZA DEGLI INFORTUNI NEI DISTRETTI DELL'AZIENDA USL DI FERRARA ANNO 2010

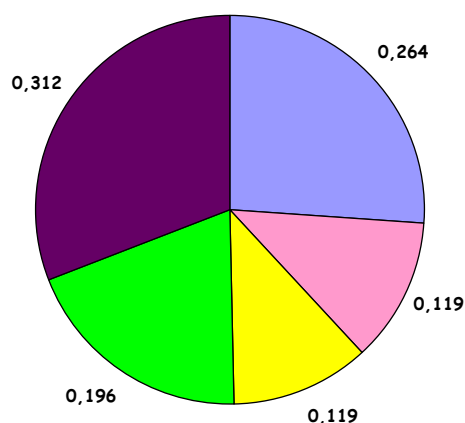


*Indice di Incidenza = N° di infortuni / numero di lavoratori * 1000*

DISTRIBUZIONE DEGLI INFORTUNI PER TIPOLOGIA DI RISCHIO ANNO 2010



DISTRIBUZIONE DEGLI INFORTUNI PER DISTRETTO ANNO 2010



■ CENTO-BONDENO ■ COPPARO-TRESIGALLO ■ FERRARA ■ PORTOMAGGIORE-ARGENTA ■ CODIGORO-COMACCHIO-DELTA

Sistema di valutazione delle competenze

A) Valutazione dirigenza

Premessa

I dati di seguito riportati sono relativi all'attività di valutazione effettuata nel 2010.

In particolare riguardano la valutazione della Dirigenza Aziendale ed in forma disaggregata sono messi a disposizione dei Direttori di Dipartimento cui è trasmesso un report relativo all'attività svolta dai Collegi Tecnici che hanno presieduto. Da tali dati potranno trarre indicazioni utili per la stesura di un Piano Formativo annuale Dipartimentale che tenga conto delle aree di miglioramento rilevate in sede valutativa. Considerato che l'attività valutativa è un processo che deve contribuire all'implementazione del miglioramento del "Sistema Azienda", viene trasmesso all'Ufficio Formazione un report in cui le aree di miglioramento rilevate sono state "ricondotte" alle attività formative strategiche e trasversali previste dalle linee di Indirizzo del Piano triennale della Formazione relativo al periodo '2010 -2012'.

Il percorso valutativo inizia con la identificazione delle scadenze e della ragioni per cui si valuta. Esso include la stesura dei Contratti integrativi a seguito di valutazione positiva avvenuta, per i Dirigenti Responsabili di Struttura Semplice, Struttura Complessa e di Dipartimento e la redazione delle delibere di rinnovo degli incarichi.

Nella tabella sotto riportata si precisano le motivazioni e le scadenze per le quali deve essere effettuata la valutazione della Dirigenza ai sensi dei vigenti CC. CC. NN. LL delle aree Dirigenziali.

Tabella 1) Le scadenze valutative

Tipologia incarichi	Area	Scadenze Valutative
Professional	Sanitaria	5 anni x equiparazione, e 5 e 15 anni per esclusività
Struttura Semplice	Sanitaria	5 e 15 anni per esclusività e a scadenza incarico: 3 anni
Struttura Complessa	Sanitaria	5 e 15 anni per esclusività e a scadenza incarico: 5 anni
Professional	Amministrativa Tecnica e Professionale	5 anni di ruolo x equiparazione
Struttura Semplice	Amministrativa Tecnica e Professionale	5 anni di ruolo x equiparazione e a scadenza incarico: 3 anni
Struttura Complessa	Amministrativa Tecnica e Professionale	5 anni di ruolo x equiparazione e a scadenza incarico: 5 anni
Direzione Dipartimento\ Macrostruttura	Area sanitaria e Tecnico Amministrativa	Scadenza incarico: 3 anni

Le strutture e i Dirigenti valutati

Nel corso del 2010 le Macrostrutture, i Dipartimenti e le aree di staff coinvolte nella valutazione dei propri Dirigenti sono state 16; i Dirigenti valutati complessivamente nel 2010 sono stati 129, con incarichi di diversa natura e responsabilità: 25 professional, 91 Responsabili di Struttura Semplice, 5 Direttori di Struttura Complessa, 5 Direttori di Dipartimento e 3 Direttori di Distretto.

Per confrontare l'evoluzione della tipologia degli incarichi valutati nell'ultimo quinquennio si riporta la tabella 2.

Tabella 2) Confronto tipologia di incarichi valutati 2005- 2010

Tipologia di incarichi valutati nel periodo 2005 - 2010						
Tipologia incarico dirigenti valutati\anno	Dirigenti valutati 31\12\05	Dirigenti valutati 31\12\06	Dirigenti valutati 31\12\07	Dirigenti valutati 31\12\08	Dirigenti valutati 31\12\09	Dirigenti valutati 31\12\10
Incarico Professionale	106	52	39	34	19	25
Responsabile Struttura Semplice	43	12	94	57	17	91
Direttore Struttura Complessa	13	16	14	4	16	5
Direttore Dipartimento	9	7	9	8	7	5
Direttore Presidio Ospedaliero	0	0	1	0	1	0
Direttore Distretto	0	3	0	3	0	3
Totale anno	171	90	157	106	60	129

L'attività valutativa del 2010 è invece riassunta nella tabella 3.

Tabella 3) Le Macrostrutture, aziendali e interaziendali, coinvolte nell'attività valutativa, la tipologia di incarico ed il numero dei dirigenti valutati.

Dipartimenti Macrostrutture	Incarico Professionale	Incarico Struttura Semplice	Incarico Struttura Complessa	Direttore Macrostruttura	Totale
Acquisti Contratti e Logistica		1			1
Chirurgico	2	4			6
Cure Primarie Centro Nord		6		1	7
Cure primarie Ovest		1		1	2
Cure Primarie Sud Est		3		1	4
DAI. SM. DP.	3	19			22
Distretto			0	3	3
Emergenza	8	7	2	1	18
Farmaceutico interaziendale			1		1
Laboratorio Unico Provinciale		5			5
Materno infantile	2	2			4
Medicina	5	17			22
Medicina di Comunità				1	1
Radiologia	2	5			7
Sanità Pubblica	3	20	1		24
Staff Direzionali		1	1		2
Totale	25	91	5	8	129

I Livelli di valutazione

L'elaborazione informatizzata della scheda di prima istanza sintetizza un punteggio conclusivo che evidenzia immediatamente il livello di valutazione espressa; come risulta dalla tabella sotto riportata, nel 78,29 % le valutazioni espresse sono, seppur con punteggi diversi, comprese nell'intervallo corrispondente ad una valutazione "Superiore alla media".

Tabella 4) La valutazione dei Dirigenti

Valori scala valutativa	Scala di valutazione	Intervallo numerico	%	Numero Dirigenti con valutazione corrispondente
A	Livello Eccellente	dal 100% al 90%	11,62	15
B	Livello Superiore alla Media	dall'89% al 70%	66,66	86
C	Livello Adeguato	dal 69% al 50%	21,70	28
D	Livello Parzialmente Adeguato	dal 49% al 26%	0	0
E	Livello Inadeguato	dal 25% allo 0%	0	0
		TOT	100	129

Le azioni di miglioramento

Parte integrante del processo valutativo è costituito dalle azioni di miglioramento indicate, quando ritenute necessarie, per lo sviluppo e l'implementazione delle attività di ciascun Dirigente e conseguentemente delle singole strutture.

Le aree di sviluppo professionale, richieste per ciascuna valutazione, sono state concordate con più del 20 % del totale dei valutati.

Le Macrostrutture che hanno concordato le aree di miglioramento nel processo valutativo sono state: 2 interaziendali, 3 ospedaliere e 2 territoriali.

La possibile risoluzione delle azioni di miglioramento, rilevate attraverso un percorso di condivisione, insito nel processo valutativo che vede coinvolti il singolo Dirigente, il valutatore di prima istanza ed, in seconda istanza il Collegio Tecnico, ha chiesto un necessario incrocio con l'area formativa aziendale.

La collaborazione con la Formazione è stata strutturata rendendo compatibili anche i programmi informatici.

La formazione infatti collabora alla realizzazione degli obiettivi programmati attraverso la risoluzione delle criticità rilevate dai sistemi di monitoraggio, tra cui possiamo includere il processo valutativo, migliorando le competenze professionali degli operatori e conseguentemente delle struttura di appartenenza dei valutati e dell'organizzazione più in generale.

Per sostenere la coerenza del sistema, le aree di sviluppo professionale concordate sono state ricondotte alle attività formative strategiche e trasversali, previste dalle linee di Indirizzo del Piano triennale della Formazione relativo al periodo 2010--2012.

Il Piano programmatico individua alcune aree di approfondimento quali:

Tabella 5) Distribuzione delle proposte delle azioni di miglioramento

Aree formative di riferimento strategiche e trasversali piano 2010-2012	Anno 2009 % sul tot delle azioni di miglioramento proposte	Anno 2010 % sul tot delle azioni di miglioramento proposte
Sviluppo dell'appropriatezza	11,11	7,7
Sviluppo delle competenze di management gestionale	22,22	30,8
Potenziamento dell'integrazione prof.le. Organizzativa, Istituzionale	22,22	26,9
Sviluppo delle competenze di comunicazione efficace in contesti organizzativi e interni	33,33	11,5
Emergenza sanitaria	11,11	0
Sviluppo della gestione del rischio clinico e del controllo delle infezioni ospedaliere	0	3,8
Sviluppo dell'Accreditamento Istituzionale	0	7,7
Sviluppo delle competenze cliniche nell'ambito delle aree di competenza (clinical competence)	0	7,7
Sviluppo e sostegno dei processi di innovazione e ricerca.	0	3,8
TOT	100	100

Motivazioni di valutazione. Anno 2010

Nella tabella sotto riportata si riassumono le motivazioni per cui vengono effettuate le valutazioni nel corso del 2010 ai sensi dei CC. CC. NN. LL., della Dirigenza Area Medico Veterinaria e Area S.T.A.P.

Tabella 6) Motivazioni di Valutazione. Anno 2010

Dipartimenti e macrostrutture	Valutazione per superamento dei 5 anni ai fini del riconoscimento			Valutazione per superamento di 15 anni ai fini del riconoscimento	Valutazione scadenza incarico	Tot Dirigenti valutati
	Equiparazione	Equiparazione ed esclusività	Esclusività			
16	1	21	12	3	92	129

Tabella 7) Dettaglio delle motivazioni della valutazione per Strutture

Dipartimenti	Valutazione per superamento dei 5 anni ai fini del riconoscimento			Valutazione per superamento di 15 anni ai fini del riconoscimento	Valutazione scadenza incarico	Tot Dirigenti valutati
	Equiparazione	Equiparazione ed esclusività	Esclusività	Esclusività		
Acquisti Contratti e Logistica					1	1
Chirurgico			2		4	6
Cure Primarie Centro Nord					7	7
Cure primarie Ovest					2	2
Cure Primarie Sud Est					4	4
DAI.SM.DP		2		1	19	22
Distretto					3	3
Emergenza	1	7	10			18
Farmaceutico interaziendale					1	1
Laboratorio Unico Provinciale					5	5
Materno infantile		2			2	4
Medicina		5			17	22
Medicina di Comunità					1	1
Radiologia		2			5	7
Sanità Pubblica		3		2	19	24
Staff Direzionali					2	2
Tot	1	21	12	3	92	129

La stesura dei Contratti integrativi per i Dirigenti con incarichi di Struttura Semplice, complessa e di Direzione di Macrostruttura

Sono stati redatti 80 contratti integrativi che formalizzano l'attribuzione degli incarichi dirigenziali anche per i Direttori di Struttura Complessa e di Dipartimento.

La stesura del Contratto integrativo è un atto previsto dai CC.CC.NN.LL della dirigenza, integra il contratto individuale di lavoro e viene stipulato in seguito all'esito positivo della valutazione effettuata dal Collegio Tecnico, per questo strettamente correlato all'attività valutativa. In particolare disciplina:

- a) la tipologia dell'incarico e la sua durata
- b) la sede prevalente di servizio
- c) il trattamento economico
- d) la natura e le modalità di esecuzione delle verifiche
- e) gli obiettivi da perseguire.

Vengono indicati obiettivi generali, cioè trasversali a tutti i dirigenti con la medesima tipologia di incarico, obiettivi specifici strettamente connessi allo sviluppo dei programmi e delle attività della struttura di assegnazione. Tali obiettivi vengono concordati tra il Dirigente per il quale viene redatto il contratto integrativo ed il superiore gerarchico (dal Direttore di Struttura Complessa al Direttore di Dipartimento alla Direzione Strategica).

Gli obiettivi riportati sul Contratto individuale integrativo, saranno oggetto di valutazione alla scadenza dell'incarico attribuito.

Nel corso del 2010 sono stati predisposti contratti per dirigenti dell'area Sanitaria e Tecnica Amministrativa, i cui profili professionali sono riportati nella tabella che segue.

Tabella 8) I contratti integrativi: profili professionali e tipologia di incarico

Profili professionali	N°	I contratti integrativi per i Responsabili di Struttura Semplice	I contratti integrativi per Direttori di Struttura Complessa	I contratti integrativi per Direttori di Macrostruttura
Amministrativo	7	1	5	1
Biologo	1	1		
Chimico	1	1		
Ingegnere	3	1	2	
Medico	56	49	1	6
Psicologo	8	7	1	
Sociologo	1			1
Veterinario	3	3		
Totale	80	64	9	7

B) Valutazione comparto

Nel corso del 2010 è stato approvato il “**Regolamento aziendale per la valutazione del personale dell’Area del Comparto**“ che precisa riferimenti normativi, procedure, effetti della valutazione e le schede di valutazione per diversi tipi di incarichi:

- Posizione Organizzativa,
- Coordinamento,
- Progressioni economiche orizzontali.

La procedura valutativa del personale dell’area del Comparto, così come per la Dirigenza fa riferimento ai principi che sottendono anche alla valutazione della Dirigenza:

- trasparenza, sia dei criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle attività professionali, delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dipendenti, sia per quanto concerne i relativi risultati;
- diretta conoscenza dell’attività del valutato da parte del valutatore di prima istanza;
- partecipazione al procedimento da parte del valutato.

Attenzione alle differenze

Gestione delle differenze - “Equasanità, Diversity Management e Comitato etico per il rispetto delle differenze

L’Azienda USL di Ferrara partecipa al progetto regionale di modernizzazione “Equasanità” che costituisce la fase di implementazione del precedente progetto di modernizzazione “*Gestire le differenze nel rispetto dell’equità*” (2008-2009) ispirati al Piano Sociale e Sanitario Regionale 2008-2010. L’obiettivo principale del progetto “Equasanità” consiste nel rendere il principio di equità un elemento cardine e pervasivo della programmazione aziendale e delle modalità di accesso ed erogazione dei servizi. Obiettivo del progetto è di rendere sistematica l’attività di valutazione dell’equità (equality assessment) all’interno delle aziende sanitarie nelle varie fasi di processo: programmazione, accesso ai servizi e loro erogazione. L’attenzione è rivolta alle diversità maggiormente oggetto di discriminazione, citate dall’ex art. 13 del trattato di Amsterdam/1997 (genere, età, origine etnica, tendenze/orientamento sessuale, religione/convinzioni) nell’intento di predisporre strategie operative e implementare pratiche volte a favorire equità. In questo viene riconosciuta la necessità di intervenire non solo verso l’utenza, ma anche verso il proprio personale (diversity management).

L’Azienda USL di Ferrara si occupa in particolare della tematica del diversity management (tema scelto per l’Area Vasta Emilia Centro) e, in stretto collegamento con i Comitati Pari Opportunità e Mobbing aziendali, ha svolto al suo interno azioni coerenti all’attività nel progetto, che qui sintetizziamo:

1. individuazione di un referente aziendale per l’equità e le diversità;

2. costituzione di un Comitato etico per il rispetto delle differenze (delib. 08.03.10 n. 69) inteso come ‘un organismo di monitoraggio interno che contribuisca a mantenere attive le azioni in atto e a svilupparne di nuove;
3. organizzazione di un seminario ‘Etica delle differenze’ svolto con il Difensore civico Regionale, attento anche ad esempi di applicazione nella gestione personale.

Gestione delle differenze - Contrasto delle discriminazioni.

L’Azienda USL per dare piena applicazione al suo interno al Programma regionale a contrasto delle discriminazioni cui aveva aderito nel 2009, ha individuato sportelli informativi che sono entrati a far parte della Rete provinciale degli sportelli antidiscriminazione.

La medicina di genere.

La medicina di genere è una branca della medicina ancora poco nota. Essa intende applicare l’attenzione al fattore genere in tutte le fasi della prevenzione, diagnosi e cura delle persone. Parte dall’assunto che i dati di ricerca testimoniano sostanziali differenze fisiche, ma anche sintomatologiche, endocrinologiche etc. tra gli uomini e le donne e che poco è noto delle diversità e delle diverse attenzioni che si dovrebbero applicare in una medicina *gender oriented*, che intende perseguire con autenticità l’appropriatezza della diagnosi e della cura. L’Azienda USL si è fatta promotrice dal 2009 di un primo workshop interistituzionale dal titolo ‘Medicina di genere’, impegno proseguito nel 2010 con il secondo workshop interistituzionale (con Università, Provincia, Azienda Ospedaliero - Universitaria) dal titolo ‘Salute e genere’. Il bilancio, in due anni, è di oltre 400 persone/dipendenti sensibilizzati al tema.

La salute della donna - Tre Bollini rosa

L’Azienda USL di Ferrara aveva partecipato al bando 2009 del Bollino Rosa/Osservatorio Nazionale Onda, con l’Ospedale del Delta, ottenendo l’assegnazione di *un* bollino. Nell’anno 2010 ha riproposto la candidatura, sia affinando l’impegno sulla salute delle donne in base agli indicatori proposti dall’accreditamento nazionale ONDA sia impegnandosi a censire le competenze professionali delle donne e degli uomini e rendendole visibili. Il forte impegno convergente, ha portato all’ottimo risultato di *tre* bollini, il massimo della valutazione per l’anno 2010.

Progetto Vita&Lavoro – Dispositivi per ovviare le difficoltà nelle varie fasi della vita.

Il Progetto Vita&Lavoro è un’azione a finanziamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Famiglia in base all’art.9 della L.53/00. Nel 2010 è stato possibile avviare quasi tutte le azioni previste dal progetto che ha una valenza biennale e si concluderà nel luglio 2011. Azioni che qui sintetizziamo:

- Pilotaggio di tre postazioni lavorative in telelavoro (due assegnate a persone con bambini piccoli; una assegnata a persona con anziani ed adulti certificati da accudire) per dipendenti del Comparto, ed in base alle clausole previste dal contratto nazionale di lavoro.
- Una ventina tra infermiere e tecniche di laboratorio di ritorno dalla maternità hanno potuto usufruire di un percorso di mentoring con formazione su vari aspetti del lavoro, aggiornamento normativo, nuove linee guida e nuove pratiche, ma anche i temi della multiculturalità, della conciliazione vita e lavoro, con un inteso corso di lingua inglese attenti a consentire la consultazione di letteratura scientifica.
- Seminari dedicati ai temi della conciliazione vita e lavoro, che hanno consentito di sensibilizzare quasi cento persone al tema.

Nel progetto sono stati coinvolti circa 40 dipendenti al fine di consentire il recepimento del progetto all’interno dell’organizzazione.

Nucleo di Valutazione

Svolge essenzialmente la verifica degli obiettivi legati al sistema incentivante.

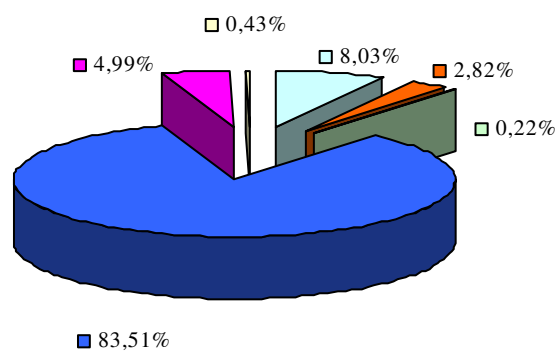
Il Nucleo di Valutazione è composto da un Presidente (dirigente dipendente dell’Azienda) e quattro membri.

La valutazione viene eseguita mediante l’acquisizione e l’analisi di report, nonché la verifica diretta presso altri organi (ad esempio, Controllo di Gestione).

La valutazione degli obiettivi per l'anno 2009 ha dato il risultato che segue.
Obiettivi totali 461:

- obiettivi raggiunti: 385;
- obiettivi parzialmente raggiunti con motivazione: 37;
- obiettivi non raggiunti con motivazione: 23;
- obiettivi non raggiunti senza motivazione: 2;
- report inadeguato: 13;
- report non pervenuto: 1

Valutazione degli obiettivi di risultato (anno 2009)



■ raggiunti	■ non raggiunti con motivazione
■ non raggiunti senza motivazione	■ parzialmente raggiunti con motivazione
■ report inadeguato	■ report non pervenuto

Il Nucleo di Valutazione definisce il grado di raggiungimento dell'obiettivo, indipendentemente dal personale che partecipa al conseguimento del medesimo. Qualora siano riscontrate anomalie gestionali (ad esempio l'inadeguatezza o la mancanza di report), la responsabilità delle conseguenze economiche ricade esclusivamente sul responsabile dell'obiettivo.

Formazione

La pianificazione della formazione 2010

Come previsto dalla Procedura aziendale, il Collegio di Direzione ha avviato il processo di Pianificazione della Formazione per l'anno 2010 approvando, nella seduta del 6 ottobre 2009, il Documento di indirizzo del Piano triennale della Formazione, relativo al periodo 2010–2012, elaborato dalla Commissione Formazione costituita in seno al Collegio stesso ed il budget di 400.000 Euro da assegnare alle attività formative.

Il Documento di indirizzo è finalizzato a correlare fortemente le strategie di sviluppo dei diversi contesti organizzativi con le proposte formative elaborate e comprende:

- le aree strategiche aziendali di riferimento, che rappresentano le linee generali di indirizzo per la pianificazione delle attività formative nel triennio 2010/2012;
- le aree di formazione trasversali che, per la loro rilevanza, si ritiene debbano essere garantite e presidiate in tutte le articolazioni aziendali;
- i criteri di priorità da utilizzare per la definizione delle graduatorie dipartimentali delle proposte formative.

Le aree strategiche di riferimento per la pianificazione delle attività formative sono:

- Sviluppo dell'appropriatezza - rivisitazione dei processi clinico-assistenziali; valutazione dell'appropriatezza dei processi diagnostico-terapeutici; utilizzo degli strumenti dell'audit clinico e delle linee-guida per la valutazione dell'efficacia e di esito.
- Sviluppo dell'Accreditamento Istituzionale - supporto dei percorsi di Accreditamento Istituzionale e Certificazione ISO; omogeneizzazione dei processi; sviluppo degli audit interni per la qualità; implementazione degli standard di prodotto; utilizzo degli strumenti per lo sviluppo delle azioni di miglioramento.
- Sviluppo della gestione del rischio clinico e del controllo delle infezioni ospedaliere – azioni mirate al corretto utilizzo degli strumenti per la gestione del rischio clinico, in correlazione con lo sviluppo dell'appropriatezza e della qualità.
- Potenziamento dell'integrazione – azioni volte a sostenere l'integrazione professionale ed organizzativa (a livello distrettuale, interaziendale, sanitario-sociale, ospedale-territorio...); promozione di percorsi formativi interaziendali ed interistituzionali.
- Sviluppo delle competenze di management gestionale – azioni mirate al rafforzamento del management, alla consapevolezza del ruolo ed alla conoscenza e condivisione dei diversi livelli di responsabilità.
- Sviluppo delle competenze di comunicazione efficace – azioni mirate allo sviluppo delle capacità comunicative e relazionali nei contesti organizzativi ed al miglioramento della comunicazione interna.
- Sviluppo e sostegno dei processi di innovazione e ricerca – rafforzamento delle capacità di sviluppo di progetti di ricerca, anche finalizzati all'accesso a finanziamenti istituzionali.
- Sostegno della funzione didattica e tutoriale - valorizzazione del ruolo di tutor didattico e clinico, nelle sue varie forme relative ai corsi e ai master per le professioni, alle scuole di specializzazione medica, alla formazione continua degli operatori e dei MMG.

Al fine di migliorare ulteriormente l'efficacia del processo di Pianificazione delle attività formative, in seguito ad alcune pur modeste criticità rilevate in aree specifiche negli anni precedenti, sono state ribadite le seguenti indicazioni vincolanti di carattere generale:

- le iniziative formative devono essere coerenti con l'offerta aziendale ed i LEA.
- Le proposte relative ad aree tematiche di competenza specifica di articolazioni organizzative aziendali devono essere preventivamente concordate con i Responsabili delle suddette funzioni, relativamente a contenuti e docenti (es: Qualità, Gestione del Rischio, Sicurezza, Audit Clinici ed EBM, Informatica ...). Le iniziative esterne su tali tematiche sono autorizzate solo su proposta del Responsabile dell'area stessa.
- E' responsabilità degli apicali orientare la frequenza dei propri operatori alle iniziative trasversali che fanno riferimento alle strategie aziendali definite nel presente documento.

- La didattica rientra tra i compiti istituzionali dei Dirigenti; di norma, pertanto, gli apicali svolgono l'attività di docenza relativa al proprio ambito di attività in orario di servizio senza retribuzione aggiuntiva.

L'approvazione e l'aggiornamento del Piano Formativo 2010

Il Piano Formativo 2010 (PAF) è stato approvato dal Collegio di Direzione il 20 febbraio 2009 e deliberato dalla Direzione Aziendale il 6 marzo successivo, nel pieno rispetto dei tempi programmati.

Il PAF deliberato è aggiornato in tempo reale dall'Ufficio Formazione, con le integrazioni e le modifiche richieste dai Dipartimenti, le date di realizzazione dei corsi comunicate dai Responsabili dei corsi ed i crediti provvisori e definitivi attribuiti.

Il Piano Formativo aggiornato viene pubblicato sulla Intranet Aziendale, al fine di offrire uno strumento utile sia per i professionisti dell'Azienda che possono conoscere in anticipo i tempi di realizzazione dei corsi, sia per i Coordinatori ed i Direttori delle Unità Operative che possono disporre delle informazioni per programmare la partecipazione degli operatori alle iniziative formative senza creare disservizi.

Il governo della formazione aziendale

Il Modello Organizzativo

La Formazione Aziendale è coordinata da un apposito Ufficio con professionalità specifiche, collocato in staff alla Direzione Generale, che raccorda in maniera coerente le esigenze dei diversi soggetti della "governance" della formazione, secondo un modello "a rete" che vede coinvolti nella gestione vari soggetti con diversi livelli di competenze e di responsabilità.

Tale struttura organizzativa garantisce la coerenza tra livello strategico e livello gestionale ed assicura il sistema di governo della formazione, cioè dell'insieme dei processi, delle strutture organizzative, degli strumenti ed atti formali che rendono possibile la realizzazione efficace delle attività formative nell'Azienda.

La Formazione Aziendale svolge quindi un ruolo a diversi livelli dell'organizzazione:

- funzione di leva strategica, a supporto del governo dell'organizzazione, per garantire il miglioramento continuo delle performance e la coerenza delle attività formative con gli obiettivi strategici, le priorità e le politiche di sviluppo delle risorse umane;
- funzione di consulenza e coordinamento, a supporto del governo della formazione a livello delle articolazioni aziendali;
- funzione di gestione, diretta o indiretta, del Piano della Formazione, al servizio del cliente interno.

L'Ufficio Formazione:

- supporta il Collegio di Direzione nell'elaborazione delle linee di indirizzo e strategie aziendali per la formazione e coordina la Commissione Formazione nominata al suo interno;
- coordina e supporta la "Rete Aziendale della Formazione" presente nelle diverse articolazioni aziendali, Dipartimenti e Servizi trasversali, per il governo dei processi formativi.

La Rete Aziendale della Formazione, intesa come risorsa a supporto della gestione e sviluppo dei processi formativi, comprende le figure dei Responsabili Dipartimentali della Formazione, dei Referenti Dipartimentali di Formazione, dei Referenti Amministrativi e dei Responsabili dei Corsi, con funzioni specifiche:

- i Responsabili Dipartimentali della Formazione collaborano con il Direttore di Dipartimento per garantire la definizione di un Piano della Formazione Dipartimentale coerente con gli obiettivi definiti ed adeguato ai bisogni degli operatori, formulano la graduatoria di priorità degli interventi formativi all'interno del proprio Dipartimento, presidiano e coordinano lo svolgimento delle diverse fasi dei processi della formazione;
- i Referenti Dipartimentali della Formazione garantiscono la diffusione delle informazioni e l'analisi e raccolta dei bisogni formativi all'interno delle Unità Operative, la raccolta della documentazione in materia di ECM e la raccolta dei dati finalizzati alla verifica dei risultati dei percorsi formativi realizzati;
- i Referenti Amministrativi della Formazione, individuati dai Direttori delle Macrostrutture, svolgono funzioni di supporto organizzativo, di gestione amministrativa delle iniziative formative, di verifica della documentazione e di raccolta dei dati sull'attività formativa realizzata;

- i Responsabili di Corso, individuati dal Dipartimento proponente per ogni iniziativa formativa, hanno il compito di progettare e realizzare i corsi di formazione per cui sono stati specificatamente incaricati, definendo obiettivi, contenuti, tempi/fasi, metodologia didattica e di verifica e gestendo le risorse economiche assegnate all'iniziativa formativa per il raggiungimento degli obiettivi formativi; sono inoltre responsabili della raccolta e dell'analisi dei risultati della valutazione del corso.

Gli Strumenti metodologici di supporto ai “Professionisti della Formazione”

Per sostenere le competenze acquisite dai “Professionisti della Formazione”, ovvero da coloro che nei diversi ruoli lavorano e collaborano in rete con la Formazione Aziendale, sono stati realizzati diversi interventi formativi ed in particolare uno specifico “Percorso di costruzione partecipata di strumenti metodologici a supporto delle attività formative”, rivolto a componenti della Rete Dipartimentale della Formazione che, oltre a tale ruolo, hanno sviluppato una significativa esperienza in qualità di Responsabili di Corso.

Questo “percorso” ha prodotto i primi strumenti metodologici che sono stati resi disponibili sulla Intranet Aziendale, ovvero:

- la “Guida metodologica per la microprogettazione”, elaborata per facilitare e rendere più efficace la compilazione della Scheda di Micro-progettazione ed in particolare della Scheda per eventi residenziali ECM, da parte del Responsabile di corso;
- il “Programma tipo”, ovvero una traccia per la predisposizione del Programma del corso da allegare alla Scheda di Microprogettazione.

La verifica delle attività formative

Anche nel 2010 l'Ufficio Formazione ha inviato a tutte le Strutture Organizzative i dati di consuntivo disaggregati relativi alle attività formative realizzate nel proprio Dipartimento, compresi quelli relativi alla qualità percepita (valutazioni dei partecipanti e dei Responsabili di Corso) ed alla copertura ECM. I dati trasmessi sono poi stati oggetto di approfondimento e confronto con i Responsabili e Referenti di Formazione.

Inoltre, sono stati realizzati audit interni su dati specifici di alcune Strutture Organizzative.

Le verifiche, condotte con il coinvolgimento dei Responsabili e dei Referenti di Formazione, sono finalizzate alla verifica della correttezza della progettazione degli eventi formativi ed hanno pertanto indagato i processi di Progettazione e di Gestione degli eventi formativi.

Relativamente al processo di Progettazione, è stata valutata l'appropriatezza dei progetti, attraverso la verifica delle Schede di Microprogettazione dei corsi con crediti ECM.

I progetti sono stati valutati rispetto alla definizione degli obiettivi, alla coerenza dei contenuti, all'adeguatezza della metodologia didattica e della prova di verifica.

Un ulteriore elemento di valutazione considerato è stato il rispetto dei tempi per la trasmissione delle schede di Microprogettazione alla Commissione Regionale ECM per il conseguente accreditamento degli eventi formativi.

Per quanto riguarda il Processo di Gestione, è stata valutata la coerenza della realizzazione degli eventi formativi rispetto alla progettazione degli stessi attraverso la verifica di 4 elementi: lo scostamento del numero dei partecipanti effettivi rispetto a quelli previsti, la percentuale degli aventi diritto all'attestato, il confronto fra i profili previsti e gli effettivi ed il confronto fra le ore previste e le ore effettive. Per ogni elemento è stato quindi definita una soglia di accettabilità. Sono stati presi in esame tutti i percorsi formativi accreditati ECM.

Le criticità emerse sono state condivise con i Responsabili e Referenti di Formazione dell'Area Dipartimentale interessata e sono state oggetto di confronto nei Comitati di Dipartimento.

La verifica degli obiettivi ed il Riesame della Direzione

In un Sistema di Gestione per la Qualità Certificato quale è il “Sistema Formazione” aziendale, la valutazione degli obiettivi e dei risultati ottenuti effettuata attraverso il Riesame della Direzione, è particolarmente utile perché consente un'osservazione critica a tutto campo che consente di consolidare, migliorare, attivare azioni di miglioramento.

Nel corso del 2010 sono stati condotti due momenti di Riesame della Direzione:

- nel primo, oltre ad analizzare i dati 2009 relativi al Piano degli Indicatori ed agli obiettivi previsti nel Piano di Miglioramento della Qualità (già sintetizzati nel Bilancio di Missione 2009), sono stati individuati gli obiettivi previsti nel Piano di Miglioramento per la Qualità 2010, suddivisi per le tre aree di intervento:

Area A) Obiettivi di sviluppo del Sistema di Gestione per la Qualità, Area B) Obiettivi di sviluppo delle attività della Formazione Aziendale, Area C) Obiettivi di budget;

- nel secondo, è stato effettuato il monitoraggio in itinere del Piano di Miglioramento 2010, attraverso una verifica sugli obiettivi previsti dalla quale è emerso che:
 - il Piano di Miglioramento della Qualità è stato integrato con nuove azioni e con nuovi obiettivi specifici individuati dall'Ufficio Formazione a fronte di nuove esigenze emerse nel corso dell'anno, dimostrando pertanto la validità di questo strumento che consente la rimodulazione delle attività e facilita la tenuta sotto controllo del Sistema di Gestione della Formazione;
 - le azioni pianificate sono state realizzate nei tempi previsti.

Alcuni Macroobiettivi quali ad esempio “Lo sviluppo del sistema informatico ed informativo e “L'Accreditamento della Funzione Formazione e Provider ECM”, sono stati riproposti ed inseriti nel Piano di Miglioramento 2011, in quanto si tratta di obiettivi complessi che richiedono azioni da programmare e realizzare in un arco temporale pluriennale.

Il nuovo Sistema Informatico FLOW ed il Sistema informativo

Sin dal 2002, data di attivazione del Programma di Formazione Continua in Medicina, l'Ufficio Formazione, in collaborazione con i Referenti Amministrativi di Formazione ha implementato la banca dati delle attività formative realizzate attraverso un database informatizzato. L'elaborazione dei dati consente di rispondere alle diverse necessità di tipo informativo, interne ed esterne all'Azienda, garantendo le necessarie attività di valutazione e verifica finalizzate a sviluppare il Sistema di Gestione per la Qualità della Formazione. In particolare, l'Ufficio Formazione ogni anno:

- fornisce alla Regione i dati sulle attività formative realizzate e sui crediti ECM attribuiti;
- redige il Rapporto annuale sulla Formazione in azienda, inserito nel Bilancio di Missione;
- invia alle varie articolazioni organizzative Aziendali report specifici con i dati di consuntivo disaggregati.

Nel corso del 2010 l'Ufficio Formazione ha, inoltre, attivato un progetto di miglioramento che rivoluziona il sistema di comunicazione fra l'Ufficio, i Dipartimenti e la RETE della Formazione e che coinvolge tutti i processi migliorando gli strumenti di governo della Formazione.

Si tratta di un sistema informatizzato per la gestione strutturata, in ottica di processo, delle comunicazioni e della documentazione necessaria a pianificare, progettare e realizzare le iniziative formative.

Il nuovo Sistema Informatizzato “FLOW” consente, infatti, la messa in rete dei dati e delle informazioni consentendo sia a livello centrale, sia a livello dipartimentale il costante monitoraggio delle attività formative.

In particolare:

- i Dipartimenti possono seguire lo sviluppo “in progress” del Piano Formativo di Dipartimento, verificarlo, monitorarlo e valutarlo;
- i Responsabili dei corsi ed i Referenti Amministrativi possono verificare “lo stato d'avanzamento” di ogni singola iniziativa formativa, potendo disporre di dati assolutamente certi ed aggiornati in tempo reale.

Il Progetto è stato presentato alla RETE della Formazione in incontri specifici nei quali sono state anche illustrate le modalità di attivazione e di accesso al sistema.

Il Piano Annuale della Formazione 2011 è stato completamente realizzato con il nuovo sistema informatizzato “FLOW”.

Per quanto riguarda in particolare il Curriculum Formativo, entro il I semestre del 2011 si completerà l'attivazione di una nuova procedura informatizzata che renderà possibile a tutti dipendenti la consultazione e la stampa dal web del proprio curriculum ed ai Coordinatori e Direttori di Unità Operativa la consultazione del curriculum del personale assegnato.

Inoltre, per facilitare la ricerca delle informazioni e dei materiali della Formazione Aziendale, peraltro già disponibili sulla Intranet aziendale, è in fase di realizzazione il “Portale della Formazione”, al quale si potrà accedere direttamente dalla Home page dell'Azienda.

La realizzazione del Piano Formativo 2010

Anche per il 2010 è stato confermato il finanziamento di 400.000 Euro per la formazione assegnato negli anni precedenti, riservando una quota al fondo di riserva per il finanziamento di iniziative non previste nella prima fase di programmazione delle attività formative.

E', inoltre, stato assegnato anche un fondo di 44.000 Euro per le attività formative programmate per il Personale Convenzionato - Medici di Medicina Generale, Pediatri di Libera Scelta, Medici Specialisti Ambulatoriali e Medici di Continuità Assistenziale- ed un budget specifico per il personale dell'Hospice di Codigoro, a carico della struttura.

Analisi dei dati di spesa

La spesa complessiva per la formazione è stata di € 293.264,42, di cui € 262.828,91 per la realizzazione delle iniziative comprese nel PAF e la cifra restante per attività di servizio a contenuto formativo e contributi per aggiornamento facoltativo.

La spesa effettiva si attesta al 73,58% sulla spesa programmata con un aumento del 7% sul 2009, anno in cui si è verificata una riduzione dei corsi realizzati a causa dalle molte assenze per malattia del personale causata dalla diffusione dell'epidemia influenzale. Per assicurare l'apertura dei servizi, infatti, la Direzione Aziendale ha dato indicazione ai Direttori di Dipartimento di riproporre nel 2010 le iniziative formative previste per i mesi di novembre e dicembre 2009.

Il dato 2010 è, infatti, coerente con quello relativo alla percentuale di realizzazione del PAF, in aumento di circa il 3% sul 2009.

Spesa programmata	Spesa effettiva	Indicatore Spesa effettiva sulla spesa programmata
398.563,72	293.324,42	73,58%

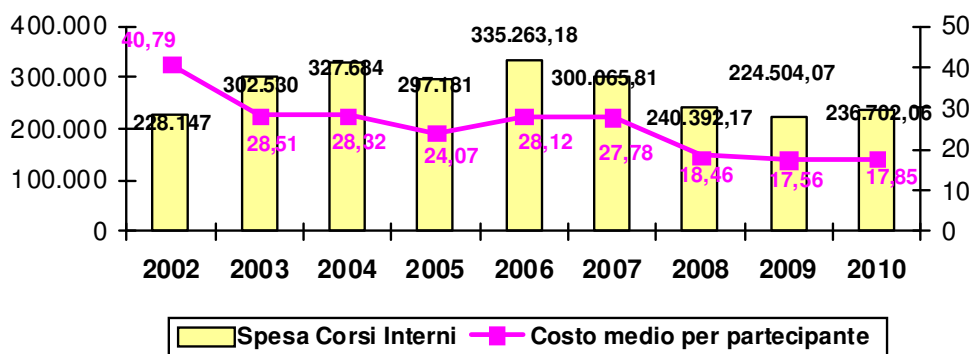
Spesa per corsi interni e per corsi esterni.

Anche nel 2010 le risorse economiche sono state massicciamente destinate alla realizzazione dei corsi interni, per i quali è stato speso l'80,71% dei finanziamenti destinati alla formazione obbligatoria del personale.

Spesa corsi interni	Indicatore Spesa per corsi interni sul totale spesa effettiva	Costo medio orario	Costo medio partecipante
236.702,06	80,71%	37,30	17,85

Costo medio per partecipante ai corsi interni.

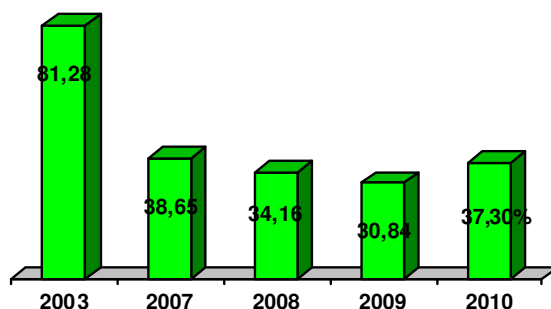
Il costo medio per partecipante ai corsi interni nel 2010 è di € 17,85, un dato che si è sostanzialmente consolidato negli ultimi anni ed è più che dimezzato rispetto al 2002.



Questo risultato è conseguente alle azioni messe in campo dall'Azienda, quali ad esempio l'individuazione di vincoli e parametri di riferimento per l'attribuzione dei compensi ai docenti esterni.
Ad incidere positivamente sul contenimento della spesa è anche l'utilizzo dei docenti interni che, rispetto al totale dei docenti incaricati, nel 2010 sono stati 713, ovvero il 65%.

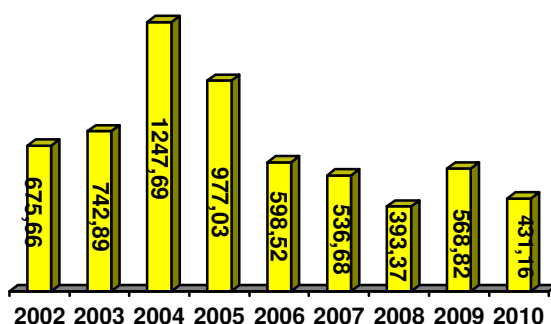
Il costo medio dei corsi interni per ora di formazione.

Il costo medio orario dei corsi interni è pari ad € 37,30, il lieve aumento sul 2009 ma sempre estremamente positivo se si considera che nel 2003, anno di inizio della rilevazione, era pari a € 81,28.



Costi corsi esterni e costo medio per partecipante.

Nel 2010 la spesa per corsi esterni è di € 21.126,85, con un costo medio per partecipante pari a € 431,16, in calo rispetto al 2009. Il dato è conseguente alla tipologia di corsi esterni che sono altamente specialistici e rivolti alla formazione dei professionisti individuati dall'Azienda.



Analisi dei dati di realizzazione dei corsi

I corsi realizzati nel 2010 sono 330, a fronte di 400 corsi programmati, vale a dire l'82,5% dei corsi previsti ed autorizzati nel Piano Formativo. Questo dato evidenzia una percentuale di realizzazione del PAF in aumento di circa il 3%, ovvero un miglioramento della performance di realizzazione del PAF.

I corsi annullati sono stati 132, con una percentuale del 33% rispetto a quelli programmati, mentre le integrazioni al PAF sono state 52; rispetto al 2009 ci sono stati, infatti, 11 corsi annullati e 7 integrazioni in meno. Il Piano Formativo è infatti costantemente aggiornato anche con le iniziative che nascono da esigenze formative che si prefigurano nel corso dell'anno e riorienta le risorse e le proposte anche in funzione di esse.

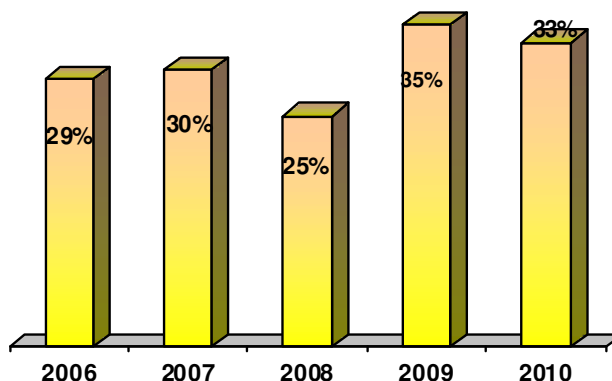
Corsi programmati 2010	Corsi realizzati	Indicatore Corsi realizzati su corsi programmati	Corsi annullati	Indicatore Corsi annullati su corsi programmati
400	330	82,5%	132	33%

Se si confronta il dato di realizzazione del PAF 2010 con i dati ECM, emerge chiaramente che anche nel 2010 si conferma la tendenza da parte dei Dipartimenti a pianificare corsi anche oltre le necessità di

copertura dei crediti da parte del personale, come è dimostrato anche dal dato sui corsi annullati. Infatti l'Azienda ha comunque garantito agli operatori i crediti previsti.

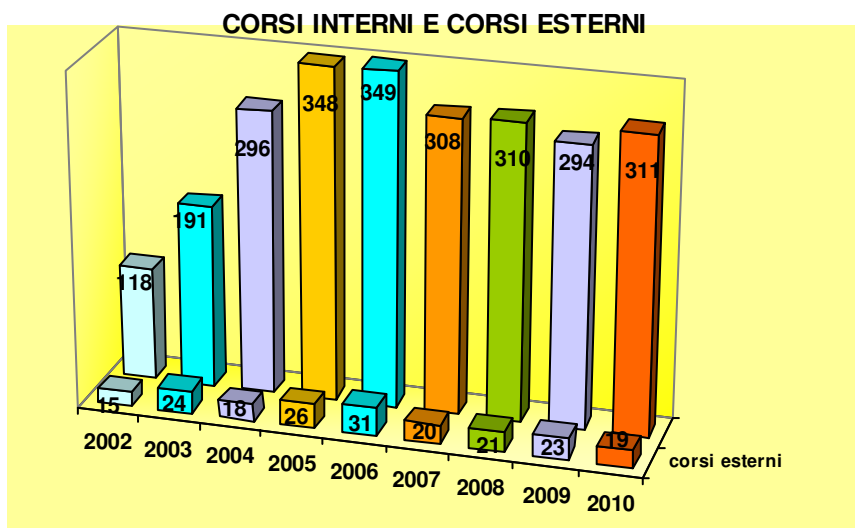
Nell'analisi dei dati di realizzazione, inoltre, va considerato che, a seguito dell'istituzione dell'“Area Vasta Emilia Centro”, che raggruppa le Aziende Sanitarie di Bologna, Ferrara e Imola, negli ultimi anni si è sviluppata una nuova pianificazione di percorsi formativi di Area Vasta, rivolta a diverse professionalità con obiettivi di comune interesse, che si affianca a quella Aziendale, ampliando notevolmente l'offerta formativa.

I CORSI ANNULLATI SUI CORSI PROGRAMMATI



Corsi interni e corsi esterni

Dei 330 corsi realizzati nel 2010, 311 sono interni, pari al 94,24%, 19 sono corsi esterni, pari al 5,75%. Il grafico che segue rende chiaramente evidente che si consolida il dato degli anni precedenti, con un buon rapporto fra iniziative interne, che rappresentano comunque la quasi totalità delle iniziative formative realizzate e le iniziative esterne garantite ai professionisti che necessitano di percorsi qualificati ed altamente specialistici.



La partecipazione ai corsi

I partecipanti ai corsi interni sono stati complessivamente 12.784 ed il 9,2% di essi ha frequentato iniziative di Formazione sul campo.

Ai corsi esterni hanno partecipato 49 professionisti.

	<i>ANNO 2005</i>	<i>ANNO 2006</i>	<i>ANNO 2007</i>	<i>ANNO 2008</i>	<i>ANNO 2009</i>	<i>ANNO 2010</i>
Partecipanti ai corsi interni	12.347	11.920	10.803	12.155	12.784	13.259
Partecipanti ai corsi esterni	48	74	55	78	43	49
Partecipanti ai corsi FSC	1.654	807	872	885	1.170	706

Complessivamente la partecipazione degli operatori alle attività formative è stata, anche per il 2010 molto elevata, con un significativo incremento rispetto agli anni precedenti. Se si rapportano questi dati con il numero dei corsi realizzati si può dedurre che sono stati realizzati meno corsi ma con più partecipanti.

I docenti interni

Come già evidenziato in precedenza, nel corso del 2010 i docenti interni sono stati 713, ovvero il 65% dei docenti incaricati, un dato che conferma il massiccio impegno di molti professionisti nelle attività didattiche. Si tratta di un risultato ottenuto anche grazie ad una politica aziendale di valorizzazione delle risorse umane, che ha investito sui professionisti interni in termini economici e formativi.

Il nuovo sistema di Educazione Continua in Medicina

Con il 31/12/2010 termina il secondo periodo sperimentale del sistema ECM e dal 2011 entra a regime il nuovo sistema in base all'Accordo Stato-Regioni del 5 novembre 2009, che definisce in particolare le regole di Accredimento dei Provider. Il Provider, che assume un ruolo centrale nel sistema ECM, è il solo ed unico responsabile di tutti gli obblighi di legge legati all'erogazione dell'evento, ed in particolar modo della verifica della presenza effettiva dei partecipanti, del regolare svolgimento orario dell'evento, del calcolo dei crediti da assegnare secondo la tipologia di evento, dell'assegnazione dei crediti e della loro registrazione in banca dati, del controllo sulle procedure di sponsorizzazione e del controllo del conflitto di interessi.

Il 13 gennaio 2010 la Commissione Nazionale ECM ha approvato il Regolamento applicativo dell'Accordo Stato-Regioni del 5 novembre 2009, che definisce i requisiti per l'Accredimento dei Provider ECM, a livello nazionale e regionale ed i nuovi criteri per l'attribuzione dei crediti ECM agli eventi formativi.

I dati ECM 2010 nella nostra Azienda

Anche nel 2010 tutti i dipendenti appartenenti ai profili sanitari sono stati coinvolti nella pianificazione delle iniziative di formazione da realizzare in Azienda, insieme al personale convenzionato: i Medici di Medicina Generale, i Pediatri di Libera Scelta, i Medici Specialisti Ambulatoriali ed i Medici di Continuità Assistenziale.

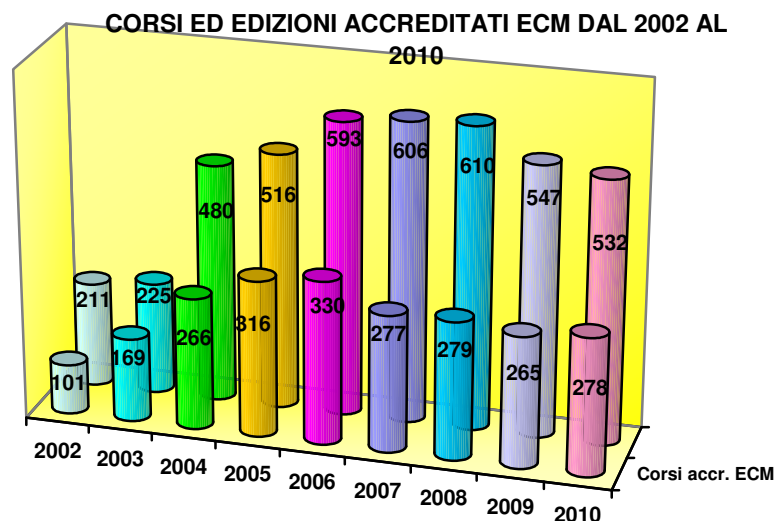
L'offerta aziendale ha largamente risposto alle esigenze dei professionisti di acquisire i crediti formativi; la copertura dell'obbligo ECM è stata quindi estremamente soddisfacente, confermando i dati dell'anno precedente; infatti hanno ottenuto i crediti previsti:

- il 95% del personale dipendente,
- l'89% del personale convenzionato.

Corsi ed edizioni 2010 accreditati

L'Osservatorio regionale ECM (ORECM) ha assunto i compiti già in capo alla passata Commissione regionale ECM ha attribuito i crediti formativi agli eventi presentati dalle Aziende Sanitarie della Regione.

Nel 2010 l'Ufficio Formazione ha trasmesso alla Commissione Regionale ECM n. 278 eventi, vale a dire l'87,2% dei corsi interni realizzati in Azienda, per un totale complessivo di 532 edizioni.

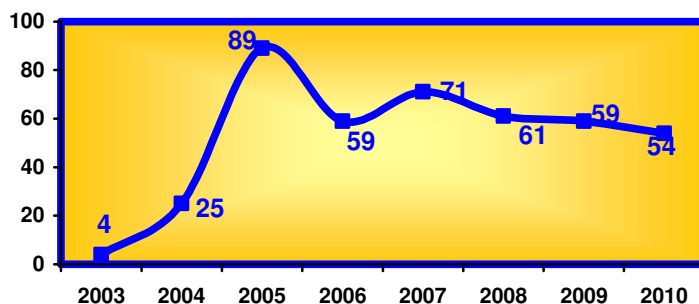


La formazione sul campo

Si tratta di una tipologia di approccio formativo introdotta a livello sperimentale dalla nostra Regione nel 2003 ed ora ricompresa a pieno titolo tra le tipologie di formazione a livello nazionale. La Formazione sul campo crea un forte legame con le esigenze specifiche di sviluppo dei servizi e di un concreto miglioramento dei processi assistenziali, favorendo l'apprendimento di competenze professionali e di comportamenti organizzativi.

Nel 2010, i corsi realizzati sono stati 54 per complessive 66 edizioni, con una presenza di 706 partecipanti.

Corsi FSC realizzati



La valutazione e la verifica della qualità e dell'efficacia della formazione

Per la valutazione e la verifica dell'efficacia e della qualità delle iniziative formative realizzate, sono elaborati i dati rilevati nei questionari di gradimento compilati dai partecipanti e sintetizzati nella scheda ex-post compilata dai Responsabili dei corsi, nella quale sono indicate anche le valutazioni sui docenti e sui corsi da parte dei responsabili stessi.

Anche questi dati sono inseriti ed elaborati annualmente nel programma informatico dell'Ufficio Formazione.

I risultati delle attività di valutazione e verifica sono monitorati attraverso indicatori specifici, i cui dati sono di seguito sintetizzati e commentati.

Il giudizio dei partecipanti sulle iniziative formative

Indicatore	Risultato 2006	Risultato 2007	Risultato 2008	Risultato 2009	Risultato 2010
Gradimento complessivo	89%	90%	89%	89%	89%
Raggiungimento degli obiettivi	84%	85%	85%	86%	86%
Gradimento della docenza	88%	86%	87%	88%	89%

Si conferma il giudizio più che positivo sui corsi, relativamente al gradimento complessivo delle iniziative formative, al raggiungimento degli obiettivi ed al gradimento della docenza espresso dai partecipanti.

Il giudizio dei responsabili dei corsi

Indicatore	Risultato 2006	Risultato 2007	Risultato 2008	Risultato 2009	Risultato 2010
Giudizio globale sulle iniziative	93%	93%	92%	91%	92%
Valutazione dei docenti	93%	92%	92%	90%	91%

I pareri espressi dai responsabili dei corsi, anche per il 2010, sono altamente positivi.

Queste valutazioni, inoltre, risultano coerenti con l'opinione espressa dai partecipanti ai corsi e rafforzano pertanto il giudizio globale estremamente positivo sulle attività formative realizzate.

L'efficacia delle attività formative

La verifica dell'apprendimento dei partecipanti è effettuata per tutti i corsi accreditati e poiché il dato si è mostrato costante nel tempo, raggiungendo la massima percentuale possibile, ovvero il 100% anche nel 2010, non si è ritenuto necessario continuare a monitorarlo.

Per quanto invece riguarda la percentuale dei partecipanti che ha ottenuto l'attestato di fine corso nel 2010 si conferma il 97%, ovvero lo stesso dato del 2009.

Indicatore	Risultato 2006	Risultato 2007	Risultato 2008	Risultato 2009	Risultato 2010
% dei partecipanti con attestato sul totale dei partecipanti ai corsi interni.	95%	95%	96%	97%	97%

La valutazione dei docenti

La valutazione dei docenti, ovvero dei "fornitori" intesi come partner dell'Ufficio Formazione, nel Sistema di Gestione per la Qualità dell'Ufficio Formazione, assume un carattere estremamente rilevante.

Nella nostra Azienda l'attività didattica è affidata a docenti qualificati in grado di soddisfare le esigenze in termini di qualità, servizio e costi del servizio erogato.

L'individuazione e la verifica dei docenti incaricati è effettuata attraverso:

- la valutazione preventiva del docente, tenendo conto che, nel caso di servizi per la formazione, sono definiti specifici pre-requisiti per ricoprire il ruolo,
- la raccolta dati e documentazione del docente, ovvero il "Curriculum",
- la verifica costante a fine corso, attraverso la raccolta e l'elaborazione dei dati di gradimento e di valutazione dei docenti, espressi sia dai partecipanti che dal Responsabile del corso, come è evidente dagli indicatori tracciati e commentati in precedenza.

I docenti che ottengono una percentuale complessiva di gradimento superiore alla soglia minima del 70% sono inseriti nell'Elenco dei Docenti Qualificati aggiornato annualmente con la valutazione dei nuovi docenti incaricati.

Nel 2010 tutti i docenti hanno ottenuto la percentuale di gradimento stabilita e sono stati pertanto inseriti nell'Elenco aziendale dei Docenti Qualificati.

Questo risultato conferma il buon livello di professionalità e di preparazione dei docenti, garanzia di una buona qualità della formazione realizzata in azienda.

Inoltre, dalla lettura di questo dato emerge che l'individuazione dei docenti da parte dei Responsabili dei corsi è sempre più efficace e pertinente rispetto agli obiettivi del corso, grazie anche al rafforzamento delle competenze relative alla progettazione, sostenute con uno specifico intervento di formazione.

La validazione dei corsi

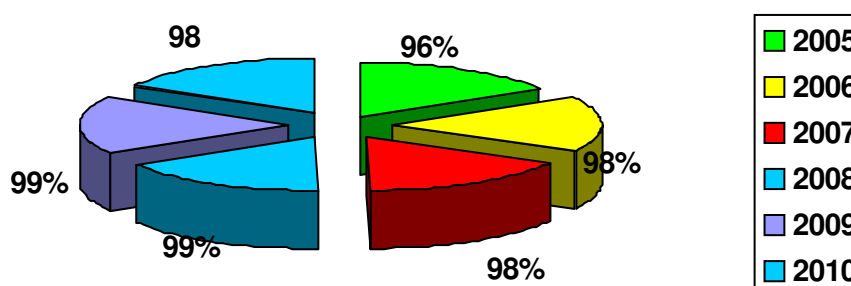
Attraverso la validazione dei corsi, l'Ufficio verifica la capacità del processo formativo di conseguire i risultati pianificati e quindi la validità del progetto.

Sono validati tutti i corsi interni che hanno ottenuto una buona performance, con riferimento a standard predefiniti, rispetto al gradimento dei partecipanti, alla valutazione del corso e dei docenti da parte sia dei partecipanti che del Responsabile del corso ed alla verifica finale di apprendimento.

I corsi validati, per i quali è stata confermata l'efficacia formativa, possono essere riproposti negli anni successivi.

Anche per questa verifica viene monitorato un indicatore specifico: la percentuale dei corsi validati sul totale dei corsi interni valutati. I risultati dal 2005 al 2010 sono evidenziati nel grafico di seguito riportato.

Corsi validati sul totale dei corsi interni valutati



La percentuale dei corsi validati nel 2010 è pari al 98,4%, un dato che conferma il buon livello ottenuto anche negli anni precedenti.

Poiché questo indicatore rappresenta la sintesi della valutazione sugli eventi formativi, da diversi punti di vista, il risultato positivo ottenuto dimostra complessivamente la buona performance della formazione in Azienda.

La formazione in Area Vasta

Con l'istituzione dell'Area Vasta Emilia Centrale (AVEC), sono state avviate dalle Aziende sanitarie associate, Azienda USL di Bologna, Azienda USL di Imola, Azienda USL di Ferrara, Azienda Ospedaliero Universitaria di Bologna - Policlinico S. Orsola - Malpighi, Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara e Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna, diverse attività in forma integrata, finalizzate a raggiungere obiettivi sovraaziendali.

Per quanto riguarda la formazione già da diversi anni le Aziende collaborano per la realizzazione di eventi formativi su obiettivi specifici comuni, coinvolgendo i professionisti interessati.

Nel 2010, è stato avviato il Piano Formativo AVEC per l'Area Amministrativa.

L'Azienda USL di Ferrara ha realizzato la nostra Azienda il 20 dicembre 2010 ha realizzato il corso "Orientamenti in materia di riduzione della spesa in applicazione della Legge 122/2010. L'obiettivo formativo era l'approfondimento delle conoscenze normative specifiche per individuare i punti di e le modalità di intervento e di applicazione nelle Aziende.

Al corso, della durata di 7 ore, hanno partecipato 28 operatori dell'area Risorse Umane ed in particolare: n.10 dipendenti dell'Azienda Sanitaria di Bologna, n. 6 dipendenti dell'Azienda Ospedaliera di Bologna, n.6 dipendenti dell'Azienda Sanitaria di Imola, n. 1 dipendente dell'Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna, n.17 dipendenti dell'Azienda Ospedaliera di Ferrara e n. 28 dipendenti della nostra Azienda. Tutti i partecipanti, le cui valutazioni sul corso sono state più che positive, sono risultati idonei ed hanno ottenuto l'attestato aziendale.

La formazione per esterni a pagamento

I percorsi formativi per Facilitatori e Valutatori per l'Accreditamento

Anche nel 2010 sono stati realizzati due Percorsi per Facilitatori e Valutatori per l'Accreditamento, in collaborazione con l'Agenzia Sanitaria Regionale. Il primo, iniziato nell'ottobre 2009 e terminato in marzo 2010, ha visto la partecipazione di 41 iscritti provenienti da Aziende Sanitarie di diverse regioni e province italiane. Il secondo è invece stato realizzato nel periodo aprile – dicembre 2010 e vi hanno preso parte 38 iscritti dipendenti di Aziende Sanitarie e Case di Cura Accreditate della nostra Regione.

Il percorso si conclude con un esame finale di qualificazione, gestito dall'organismo nazionale di Certificazione del personale CEPAS.

Questa tipologia di formazione iniziata nel 2005, si è consolidata nel corso degli ultimi anni affermando la nostra Azienda quale formatore leader a livello nazionale in questo settore specifico.

La presenza di partecipanti esterni a pagamento si sta anche progressivamente estendendo ad alcuni corsi previsti nel Piano aziendale della Formazione.

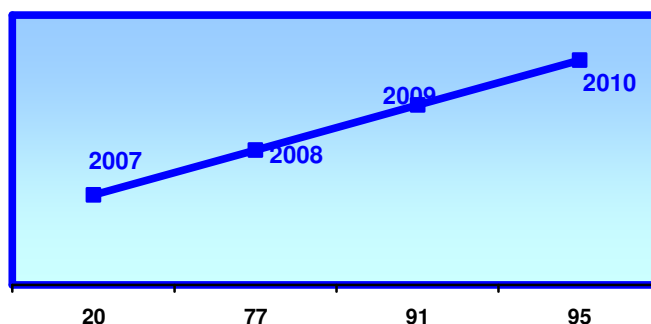
Il Centro Didattico Aziendale "LIFE"

Il Centro LIFE garantisce l'aggiornamento e la formazione nell'ambito dell'Emergenza urgenza agli operatori dell'Azienda ed eroga anche corsi a pagamento per esterni. Tutte le informazioni sul Centro, sulla tipologia dei corsi e sulle tariffe applicate sono pubblicate sulle reti Internet ed Intranet per favorire la promozione del Centro anche esterno.

La garanzia della qualità dell'offerta formativa è data dall'elevata professionalità e competenza didattica e metodologica degli Istruttori del Centro, adeguatamente formati secondo le Linee Guida previste da IRC (Italian Resuscitation Council) e MUP (Medicina d'Urgenza Pediatrica).

Nel corso del 2010 sono stati formati 5 nuovi istruttori di PTC BASE e 2 nuovi istruttori di PTC Avanzato. Questo investimento formativo consente di realizzare un risparmio sulla spesa per la formazione in quanto questa tipologia di corsi previsti obbligatoriamente per certe figure professionali, prima era realizzato esclusivamente attraverso docenti esterni. Inoltre sono stati realizzati, oltre ai 93 corsi aziendali, 95 corsi per esterni.

Corsi per esterni Centro LIFE



Con i fondi resi disponibili dalla formazione a pagamento per esterni sono state finanziate, anche nel 2010, iniziative formative specifiche rivolte a qualificare ulteriormente i docenti interni e sono state acquistate nuove attrezzature didattiche.

La formazione a distanza

Nel 2010 è continuata l'esperienza avviata dal dicembre 2008 fra l'Ufficio Formazione, il CED Aziendale ed il "Consorzio Med3", per l'attivazione di corsi in modalità FaD. Sono stati realizzati due corsi di Inglese Scientifico rispettivamente:

- di I livello, finalizzati a formare i professionisti su un percorso linguistico di base, introducendo riferimenti specifici alla terminologia utile all'accoglienza del malato e alla comunicazione elementare con il paziente e con i suoi familiari;
- di II livello, finalizzati ad approfondire gli elementi già acquisiti e ad aggiungere nuovi elementi della lingua straniera, specialmente in riferimento alle situazioni che possono crearsi in ambiente sanitario.

I corsi della durata di 30 ore, con il riconoscimento di 15 crediti formativi per i profili sanitari, sono accessibili da qualsiasi postazione internet aziendale e non e sono fruibili nell'arco delle 24 ore.

Nel 2010 hanno fruito dei corsi 89 professionisti di cui 69 hanno partecipato al corso di I livello e 20 al corso di II livello.

La formazione universitaria

I corsi di Laurea con sede didattica in Azienda, in convenzione con l'Università degli Studi di Ferrara.

Il Corso di Laurea in Infermieristica.

La sede del corso è presso il Polo Scolastico-Universitario di Codigoro, una struttura completamente nuova e moderna resa disponibile dal Comune di Codigoro, con il quale l'Azienda ha siglato una specifica convenzione.

Il Coordinatore del corso ed il Tutor pedagogico sono professionisti dell'Azienda che a tempo pieno, oltre a presidiare tutta l'attività di tirocinio, svolgono anche attività di docenza delle scienze infermieristiche generali e cliniche.

Per alcuni insegnamenti specialistici sono incaricati docenti professionisti della nostra Azienda e l'attività di tirocinio coinvolge circa 105 tutor aziendali. Nella sede di Codigoro sono presenti i tre anni previsti dal Corso di Laurea. Gli studenti iscritti nell'anno accademico 2010/2011 sono 103.

Dal 2003, anno di attivazione del Corso di Laurea ad oggi si sono laureati 72 studenti.

Per rendere omogenei e sistematici i percorsi e le attività connesse ai tirocini degli studenti, è stata redatta ed approvata dall'Ufficio Formazione una specifica Procedura per la progettazione, l'inserimento, l'accoglimento e la certificazione del tirocinio clinico dello studente iscritto al Corso di Laurea, integrata da quattro Istruzioni Operative con le attività ed i percorsi previsti per il tutoraggio clinico presso i Dipartimenti Ospedalieri che accolgono gli studenti tirocinanti nelle loro Unità Operative. Per la gestione e la realizzazione del Corso di Laurea in Infermieristica di Codigoro, la Regione assegna ogni anno alla nostra Azienda un finanziamento finalizzato, contabilizzato in uno specifico Fondo vincolato. Gli aspetti istituzionali ed amministrativi sono curati dall'Ufficio Formazione Aziendale.

Come prevede il D.M.270/2004 ed il D.L. 19/02/2009 all'inizio dell'A/A 2010/2011 è stato attivato il "Laboratorio professionale" per la realizzazione delle attività pratiche degli studenti iscritti.

Il Corso di Laurea in Tecnico della Riabilitazione Psichiatrica.

E' gestito dal Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze Patologiche dell'Azienda USL di Ferrara in convenzione con l'Università degli Studi di Ferrara. Il Coordinatore del corso è un professionista dell'Azienda, come del resto parte dei docenti e dei tutor di tirocinio, circa 11. Nell'Anno Accademico 2010/2011 si sono iscritti 28 allievi. Anche per questo corso la Regione stanziava ogni anno finanziamenti finalizzati.

La formazione dei Medici.

Il corso Integrato di Medicina del Territorio.

Il corso è stato attivato nel 2009 con una convenzione fra l'Azienda USL e l'Università degli Studi di Ferrara ed il contributo dell'Ordine dei Medici di Ferrara, e prevede l'insegnamento integrato di Medicina del Territorio al sesto anno del Corso di Studi in Medicina e Chirurgia.

Obiettivo essenziale del corso è di completare e ampliare il curriculum formativo dei Medici, ad oggi orientato sulla diagnosi e terapia delle patologie acute, con la formazione in medicina preventiva, delle patologie croniche, dell'assistenza domiciliare, o semplicemente delle patologie, cosiddette minori, ma che tali non sono per frequenza ed impatto sulla realtà sociale delle nostre comunità, e che raramente richiedono il ricovero ospedaliero.

Attraverso questa esperienza didattico-formativa particolarmente innovativa, circa 60 studenti nel 2010 hanno conosciuto l'organizzazione generale dei servizi sanitari territoriali del Dipartimento Cure Primarie dell'Azienda Unità Sanitaria Locale di Ferrara, sono stati preparati sulle prestazioni mediche e assistenziali erogate dai diversi moduli organizzativi della rete territoriale, sensibilizzati sulle più comuni patologie trattate nella rete delle cure primarie, sulle modalità di accesso per l'utente e sul corretto utilizzo da parte del medico dei vari servizi al fine di un loro ottimale sfruttamento e di un uso efficiente delle risorse.

La formazione specialistica.

Particolare rilievo ha assunto in Azienda anche la formazione medico-specialistica, per la quale sono state sottoscritte 26 convenzioni, una specifica per ogni singola Scuola, la maggior parte delle quali sottoscritte con la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università di Ferrara. Circa 50 ogni anno sono complessivamente i medici in formazione specialistica presenti in Azienda, seguiti da tutor aziendali. A 28 dirigenti aziendali sono stati attribuiti incarichi di insegnamento presso Scuole di Specializzazione.

La nostra Azienda ha approvato un accordo specifico relativo alla valorizzazione e riconoscimento della didattica ospedaliera per la formazione medica specialistica.

Le convenzioni per attività di tirocinio.

Dai dati raccolti dall'Ufficio Formazione e successivamente trasmessi in Regione per la pubblicazione del Rapporto sulla Formazione nelle Aziende Sanitarie 2008/2009, è evidente come, in particolare negli ultimi anni, la nostra Azienda abbia sviluppato notevolmente la collaborazione con le Università, sia in ambito regionale che extraregionale in questo ambito. Sono, infatti, più di 30 le convenzioni stipulate con diverse Università italiane per attività di tirocinio nelle strutture dell'Azienda.

Per rendere più omogenea la gestione dei tirocini e per realizzare il monitoraggio e la raccolta dei dati l'Ufficio, in collaborazione con la Direzione Infermieristica e Tecnica, ha prodotto:

- la "Direttiva quadro sulle modalità di attivazione dei tirocini in Azienda", una "Tabella delle competenze", sottoscritta dal Direttore Generale e trasmessa dall'Ufficio a tutte le Strutture aziendali coinvolte;
- la Rete di "Tutor delle professioni", coordinata dall'Ufficio Formazione, finalizzata alla presa in carico, alla gestione ed alla raccolta dei dati sui tirocini;
- la "Mappa dei tirocini", che contiene una serie di informazioni utili ad orientare i professionisti coinvolti nella predisposizione degli atti e nella gestione dei tirocini.

Nel corso del 2011 è previsto il completamento della Rete dei tutor delle professioni e la formalizzazione del Coordinatore della Rete e del Referente per l'aggiornamento della "Mappa dei tirocini", che dovranno individuare:

- strumenti e modalità standardizzate per la raccolta dei dati,
- strumenti e modalità per l'aggiornamento della Mappa dei tirocini".

E' inoltre già stata prodotta una pagina informativa per tutti i tirocini che sarà resa disponibile nella Home page del sito Internet dell'Azienda, non appena completata, al fine di orientare ed indirizzare gli studenti.

Per quanto riguarda il tirocinio degli psicologi, 40 nel 2010, l'Ufficio Formazione ha creato un preciso "percorso" di inserimento, con modalità ed informazioni già accessibili dal sito Internet dell'Azienda.

La didattica.

Nel 2010 circa 60 docenti dipendenti della nostra Azienda hanno svolto attività didattica in ambito universitario; un'attività che si sta consolidando in particolare nel corso degli ultimi anni, rafforzando il rapporto di collaborazione e di integrazione con il mondo accademico.

La formazione degli operatori socio sanitari

Gli Operatori Socio Sanitari svolgono la loro attività sia nelle strutture sanitarie e ospedaliere, sia nelle strutture sociali, in collaborazione con professionisti dell'area sociale (assistenti sociali, educatori, ecc.) e dell'area sanitaria (medici, infermieri, fisioterapisti ecc.) a seconda dell'area di intervento.

Il titolo di Operatore Socio-sanitario viene conseguito in seguito alla frequenza di un corso di qualifica teorico-pratico della durata di almeno 1000 ore. Vengono realizzati inoltre, anche corsi di riqualificazione, da 95 e 500 ore, per i dipendenti senza qualifica delle strutture socio-sanitarie pubbliche e private della Provincia. I corsi sono autorizzati dalla Provincia e realizzati in convenzione con i Centri di Formazione Professionale accreditati.

Nel 2010 si è concluso un corso di qualifica di 1000 ore, un corso di riqualifica di 95 ore ed è iniziato un corso da 1000 ore concluso nel 2011. Gli allievi in tirocinio sono stati 80.

Dal 2004 al 2010 sono stati realizzati 34 corsi.

Il Polo Formativo

Il Polo Formativo ha sede a Ferrara, in via Comacchio 296 ed è la struttura aziendale dedicata alla formazione continua degli operatori. L'attivazione del Polo Formativo ha migliorato notevolmente la gestione dei corsi sia a livello organizzativo, sia dal punto di vista della didattica poiché ha reso disponibili a tutti gli operatori aule funzionali, ben attrezzate e dotate di spazi per i lavori di gruppo.

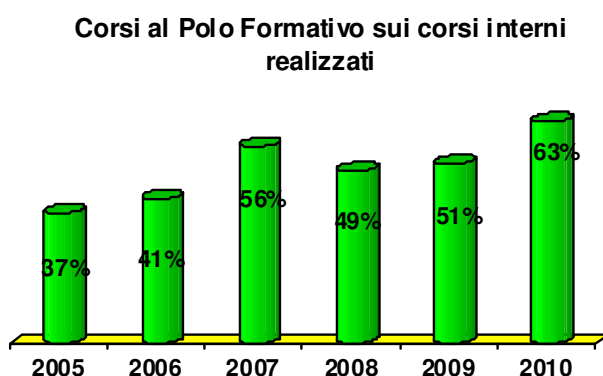
Lo dimostrano i dati di utilizzo della struttura che anche nel 2010 confermano l'andamento più che positivo degli anni precedenti.

Nel 2010, infatti, le iniziative realizzate al Polo Formativo sono state 206, vale a dire il 62,4% dei corsi realizzati in Azienda, in aumento di circa il 10% rispetto al 2009.

Si conferma, inoltre, anche una buona percentuale di utilizzo che si attesta al 77%, anche questo dato in aumento rispetto al 2009.

La prenotazione delle aule del Polo Formativo avviene attraverso una formale richiesta inviata da parte degli utilizzatori agli operatori che gestiscono la struttura. La modulistica per la richiesta è reperibile nella Intranet Aziendale, nelle pagine riservate alla Formazione Aziendale.

Queste modalità organizzative favoriscono un facile accesso consentendo un utilizzo ottimale degli spazi disponibili.



Il Polo Formativo è aperto dal lunedì al venerdì, con la presenza di due operatori che garantiscono l'apertura dalle ore 7,40 alle ore 19,30. Sono possibili, se autorizzate, aperture straordinarie anche nella giornata del sabato. Le prenotazioni delle aule vengono gestite attraverso un'agenda informatizzata on-line, con accesso per gli operatori del Polo e per l'Ufficio Formazione.

Le informazioni ed i documenti utili per l'utilizzo del Polo Formativo sono disponibili sulla Intranet aziendale, nello spazio appositamente riservato all'interno delle pagine della Formazione Aziendale.