

SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE - REGIONE SARDEGNA
AZIENDA U.S.L. N° 7
CARBONIA

Deliberazione N° 1199

Adottata dal Direttore Generale in data 20 GIU. 2005

OGGETTO: PIANO FORMATIVO ANNO 2005 – DIRIGENZA E COMPARTO -
APPROVAZIONE

Premesso

che è nei piani dell'Azienda U.S.L. N° 7 proseguire nelle proprie linee strategiche attraverso la promozione dell'attività di aggiornamento e formazione, che in ambito organizzativo costituisce uno strumento di crescita professionale indispensabile, poiché tende, da un lato, alla valorizzazione delle capacità e delle attitudini personali e, dall'altro, a fornire un supporto fondamentale per l'assunzione delle responsabilità affidate (o da affidare) agli operatori;

che la Formazione deve diventare, all'interno dell'Azienda Sanitaria, un processo organico supportato da momenti e funzioni organizzative definite, essendo elemento strategico per la gestione delle risorse umane, per lo sviluppo delle professionalità e per lo sviluppo del sistema organizzativo, e non può quindi essere più concepita e realizzata come attività episodica e discontinua, lasciata alla improvvisazione o alla sensibilità di qualche soggetto illuminato;

che si pone la necessità di impostare i "processi formativi", passando:

- da attività di mera scolarizzazione a percorsi formativi;
- da corsi di formazione a processi di apprendimento;
- da una formazione preordinata verticisticamente ad una formazione condivisa;
- con la conseguente ed imprescindibile attivazione dei diversi ruoli (operatori / formatori / dirigenti), tutti ugualmente fondamentali e legati in un rapporto di forte integrazione, ed ancorando la Formazione a quattro variabili

fondamentali: organizzativa / tecnologica / risorse umane / obiettivi di servizio;

che l'Azienda U.S.L. N° 7 proseguirà nel cammino organizzativo che ha confermato un trend di implementazione dei progetti formativi aziendali, in luogo di eventi formativi promossi da organizzazioni esterne, considerata la nascita e la proliferazione di scuole di formazione spesso improvvisate, e con talvolta soli obiettivi di business, e tenuto conto che nell'uso delle risorse per la formazione, l'organizzazione di corsi all'interno dell'Azienda favorisce una maggiore diffusione ed un più efficiente utilizzo delle risorse;

che la rilevanza che la formazione assume all'interno di un'Azienda Sanitaria moderna ed efficiente, impone la costituzione di un "nucleo centrale" (tecnico, organizzativo e gestionale) per il coordinamento e la realizzazione di tutte le attività formative (corsi, seminari, congressuali, di informazione, aggiornamento e riqualificazione);

Vista

la proposta di "Piano Formativo Anno 2005 – Dirigenza e Comparto", elaborato dal Gruppo di lavoro costituito dal Responsabile della Formazione – Dr.ssa Serra Antonella, dal Responsabile Settore Aggiornamento Professionale Comparto Sanità – Sig. Sias Giancarlo e dal Responsabile Ufficio Sviluppo e Gestione Professioni Infermieristiche – DAI Cuccuru Antonello, nella quale vengono compiutamente analizzati i seguenti aspetti:

- Formazione ed E.C.M.;
- Organizzazione Aziendale;
- Programmazione dell'Attività Formativa: a) Il Piano Formativo; b) L'Analisi dei Bisogni; c) La Progettazione;
- Individuazione degli "Obiettivi Generali";
- Determinazione del Budget;
- Determinazione criteri relativi alle fasi di attivazione, svolgimento e valutazione dei Corsi e Progetti;

Considerata

la rigorosa impostazione dell'attività formativa contenuta nella proposta di "Piano Formativo Anno 2005 – Dirigenza e Comparto Sanità" in oggetto, coerente col presupposto fondamentale che l'Azienda U.S.L. N° 7 ha assunto la programmazione come metodologia organizzativa delle attività formative, basata sugli indirizzi

fondamentali forniti dalla Direzione strategica e con gli stessi compatibile, come di seguito elencati:

- razionalizzazione delle risorse finanziarie;
- individuazione di un budget che privilegia la formazione interna;
- preferenza per gli eventi esterni realizzati da Aziende pubbliche nell'ambito della Regione Sardegna;
- attrazione di finanziamenti esterni (sponsor, etc.) per la realizzazione di progetti ed eventi in ambito aziendale;

che l'attenta ed articolata analisi dei bisogni formativi condotta, è garanzia di una corretta individuazione di tematiche fortemente improntate a migliorare, nel complesso, l'erogazione dei servizi ed a recuperare e valorizzare il rapporto interpersonale dell'Azienda che nei confronti dell'utente, secondo una migliore condivisione dei problemi, tra reparti, tra operatori dello stesso reparto, tra ospedale e territorio che è sicuramente preordinata alla definizione di percorsi integranti, e perciò, più efficaci per l'approccio globale e multidisciplinare;

che si ritiene fondamentale l'individuazione di un "nucleo centrale" (tecnico, organizzativo e gestionale) di personale qualificato, in possesso di specifiche conoscenze tecnico / scientifiche e specifiche conoscenze giuridico / amministrative per il coordinamento e la realizzazione di tutte le attività formative;

che si ritiene altresì fondamentale provvedere anche, ad una prima regolamentazione di massima, della disciplina relativa alla partecipazione alle attività formative interne ed esterne all'Azienda;

Ritenuto

sulla base delle considerazioni sopraesposte, di dover approvare integralmente la proposta del "Piano Formativo Anno 2005 – Dirigenza e Comparto Sanità" di cui all'Allegato 1, ivi comprese le parti relative agli argomenti di seguito elencati:

le tematiche che saranno oggetto dell'attività formativa nel corrente anno, che si riassumono nei seguenti punti:

- Comunicazione interpersonale;
- Competenza informatica;
- Apprendimento e miglioramento dell'inglese scientifico;
- Emergenza sanitaria;
- Gestione del rischio;
- Controllo delle infezioni nosocomiali;

- Disease management ed EBM;
- Organizzazione dei servizi sanitari;
- Competenza manageriale;
- Capacità progettuale – lavoro di gruppo;
- Percorsi formativi Area Amministrativa in particolare:
- La Privacy alla luce del nuovo codice – D. Lgs N° 196 / 2003;
- Rapporto tra il diritto di accesso e il diritto alla privacy;
- Disciplina e controlli relativi alla documentazione amministrativa ed alle autocertificazioni;
- Comunicare con efficacia nei rapporti di lavoro;
- Le teorie e i modelli di comunicazione;
- Elementi di contabilità analitica;

la regolamentazione di massima della partecipazione alle attività formative all'interno ed all'esterno dell'Azienda U.S.L. n° 7 e le Direttive di percorso per le iniziative aziendali;

la costituzione di un “nucleo centrale” (tecnico, organizzativo e gestionale) per il coordinamento e la realizzazione di tutte le attività formative, che nell'ambito dell'Azienda U.S.L. N° 7 si configura nella “Struttura Semplice Aggiornamento e Formazione Permanente”, il cui organico è così composto:

Responsabile: Dr.ssa Serra Antonella Lucia

Area Comparto Sanità

Responsabile: Sig. Sias Giancarlo

In Staff : Sig.ra Cucca Marinella

L'organico del Settore Giuridico Amministrativo è individuato all'interno del Servizio Affari Generali, al quale la Formazione afferisce con individuazione di una specifica area, nelle persone del:

Responsabile Servizio AA.GG.

Dr.ssa Cannas Margherita

Referente Amministrativo Settore Formazione

c/o Servizio Affari Generali

Dr.ssa Meloni Patrizia;

la determinazione del budget da assegnare per la realizzazione del Piano Formativo Anno 2005 che è stata stimata in € 600.000,00;

Preso atto

della conformità del presente provvedimento alla normativa vigente;

Sentite le OO.SS. in data 01.06.2005 / 10.06.2005 rispettivamente Comparto e Dirigenza;

Sentiti il Direttore Amministrativo ed il Direttore Sanitario;

IL DIRETTORE GENERALE

DELIBERA

Per i motivi in premessa:

- di formalizzare con il presente provvedimento l'approvazione del "Piano Formativo Anno 2005 – Dirigenza e Comparto", di cui all'Allegato 1 che costituisce parte integrante, formale e sostanziale del presente atto;
- di rinviare ad atti successivi la individuazione ed attivazione dei singoli formativi;
- di dare atto che il budget da assegnare per la realizzazione del "Piano Formativo Anno 2005 – Dirigenza e Comparto" è stato stimato in € 600.000,00 e di rinviare ad atti successivi l'imputazione a bilancio della spesa derivante dall'attivazione dei singoli percorsi formativi.

DIR.AMM. _____

DIR.SAN. _____

RESP.LE SERV. AA.GG. _____

SETT. FORMAZIONE _____



IL DIRETTORE GENERALE

(Dr. Emilio Simeone)

Il Responsabile del Servizio Affari Generali

attesta che la deliberazione

N° 1199 del 20 GIU. 2005

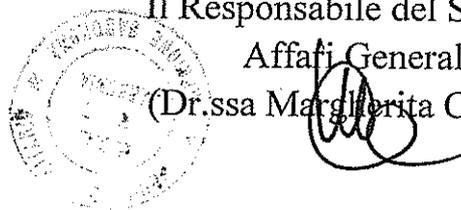
è stata pubblicata

nell'Albo Pretorio dell'Azienda U.S.L. N° 7

a partire dal 21 GIU. 2005 al 5 LUG. 2005

Resterà in pubblicazione per N° 15 giorni consecutivi;
è stata posta a disposizione per la consultazione.

Il Responsabile del Servizio
Affari Generali
(Dr.ssa Margherita Cannas)



Allegati: N° 11

Destinatari:

Servizio Affari Generali
Servizio Bilancio
Direzione Generale
Direzione Sanitaria
Direzione Amministrativa
Responsabile Struttura Semplice Aggiornamento e Formazione
Permanente – Dr.ssa Serra Antonella
Responsabile Ufficio Sviluppo e Gestione Professioni
Infermieristiche – Sig. Cuccuru Antonello
Responsabile Settore Aggiornamento Professionale Comparto
Sanità – Sig. Sias Giancarlo
Collegio Sindacale

AZIENDA SANITARIA LOCALE 7 - Carbonia-Iglesias

PIANO FORMATIVO ANNO 2005

**Struttura Semplice Aggiornamento e Formazione Permanente
Dirigenza e Comparto**

ANALISI DEL CONTESTO

L'attività di aggiornamento e formazione in ambito organizzativo costituisce uno strumento di crescita professionale indispensabile, dal momento che tende, da un lato, alla valorizzazione delle capacità e delle attitudini personali e, dall'altro, a fornire un supporto fondamentale per l'assunzione delle responsabilità affidate (o da affidare) agli operatori.

Pur se lo sviluppo dei "prodotti/prestazioni" erogati dal sistema sanitario costituisce l'obiettivo verso cui è orientato il sistema di apprendimento tradizionale, codificato come tale nei programmi ECM, la metodologia organizzativa dell'attività di formazione non può prescindere dall'analisi del contesto - normativo, sociale, situazionale - in cui il processo formativo si colloca.

Contesto normativo - la pubblica amministrazione ha, da alcuni anni, imboccato la strada di un processo innovativo irreversibile, che ha posto in evidenza una rinnovata consapevolezza dei cittadini nei confronti dei propri diritti, una continua spinta alla democratizzazione della amministrazione stessa ed un'assunzione di autonomia locale attraverso il decentramento di funzioni e competenze. E' evidente la conseguente necessità di adottare nuovi comportamenti organizzativi, spostando l'attenzione sul fattore umano, che interviene in modo determinante nell'interpretare la componente "immateriale" del servizio offerto.

Contesto sociale - le strutture ed i professionisti continuamente affrontano il maggiore e più significativo protagonismo della figura del cliente/utente/fruttore del servizio, secondo un'ottica di qualità e flessibilità interna dei processi produttivi, fortemente influenzata da un ambiente esterno altamente dinamico ed in continua trasformazione. La centralizzazione del potere e la tendenza verso l'autodeterminazione hanno fortemente influenzato il cambiamento del contesto sociale, anche in relazione alla pianificazione e messa in opera dell'assistenza sanitaria. Il riconoscimento del fatto che gli individui hanno analogo diritto di informazione rispetto alle tematiche inerenti la propria salute ed hanno la responsabilità di partecipare alle decisioni che influenzano il proprio benessere e la propria qualità di vita, è alle radici di questa evoluzione.

Contesto situazionale - il sistema produttivo esprime propriamente dei fabbisogni professionali, che si possono definire come la necessità espressa e non espressa di adattare sistematicamente le risorse umane alle strutture organizzative, alle modalità di lavoro ed all'introduzione di innovazioni tecnologiche. La consapevolezza della tipologia di contesto nel cui ambito si vuole innestare un processo di formazione deve generare azioni coerenti, in modo da evitare di lavorare "alla cieca". La presenza di un contesto "incoerente" con l'innovazione introdotta, sia che si tratti di nuove procedure di lavoro, di nuovi stili di leadership e/o di nuovi valori culturali, rischia di inficiare la possibilità effettiva di successo del processo di apprendimento, in quanto può costituire una barriera insormontabile all'effettiva realizzazione del cambiamento.

FORMAZIONE ED E.C.M.

Alla luce della premessa svolta, la formazione quindi:

- ✓ si interseca sia con le potenzialità e i bisogni dell'**individuo**, sia con le logiche e i bisogni dell'**organizzazione**,
- ✓ si rivolge a soggetti **adulti** che hanno una vita dentro le organizzazioni e che esprimono una parte rilevante di sé attraverso il proprio **lavoro**,
- ✓ si pone l'obiettivo di attivare la dimensione dell'**apprendimento** e di ancorarlo al sistema delle **competenze**, che è punto di incontro e "snodo critico" del rapporto individuo-organizzazione.

Individuo adulto, organizzazione, apprendimento, lavoro e competenze sono dunque le "parole-chiave" di una moderna concezione della Formazione, attorno alle quali ruota necessariamente la ridefinizione della modalità di intendere l'articolazione delle attività che la compongono.

L'intersecarsi della Formazione con la dimensione della prassi operativa e del lavoro comporta la necessità di affrancare la Formazione da concezioni e metodologie di stampo accademico-scolastico di tipo trasmissivo, e il passaggio a metodologie che attivino "l'apprendimento", come processo mediante il quale l'esperienza, il "fare", l'applicazione sul campo, la sua elaborazione e trasformazione, diventano il motore vero per la conoscenza e il cambiamento, e dunque per l'apprendimento.

Da tale riflessione si deduce che la Formazione non può più limitarsi solo a "corsi d'aula", ma deve anche comprendere il contesto dell'esperienza, lavorativo nella fattispecie, come il terreno in cui "si impara ad imparare".

Ne consegue la necessità di impostare i processi formativi, passando

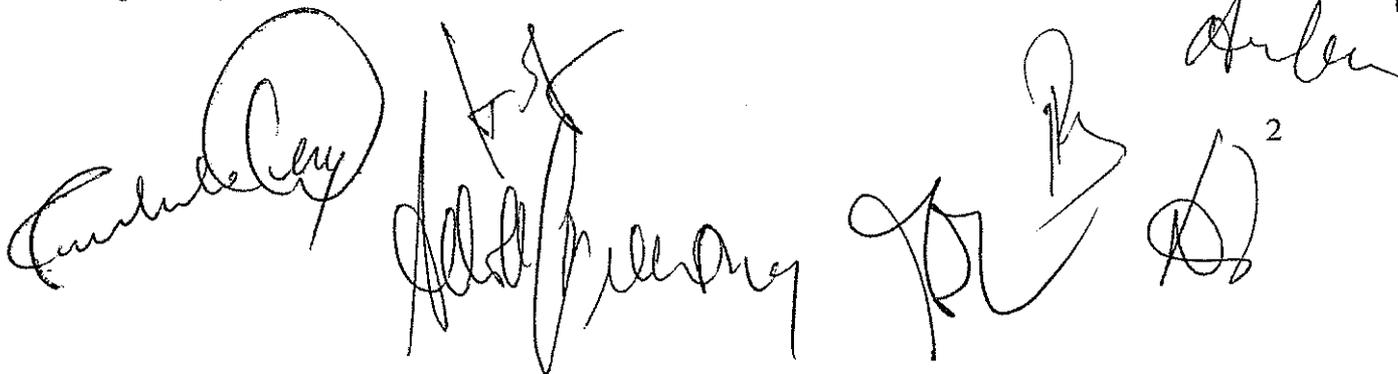
- da *attività di scolarizzazione* a **percorso formativo**
- da *corsi di formazione* a **processi di apprendimento**
- da una *formazione preordinata verticisticamente* ad una **formazione condivisa**.

In questo modo il processo formativo attiva ruoli diversi tutti ugualmente fondamentali e legati in un rapporto di forte integrazione:

- ✓ **gli operatori**, che assumono un ruolo attivo e responsabile nel proprio percorso formativo, partecipando in prima persona alla rilevazione dei bisogni di formazione e alla valutazione delle performance,
- ✓ **i formatori**, che rappresentano l'elemento di continuità e di coordinamento nelle varie fasi, fornendo il contributo di conoscenza tecnica e organizzando l'offerta formativa come facilitatori dei processi di apprendimento;
- ✓ **i dirigenti**, che assumono la responsabilità dello sviluppo professionale dei propri collaboratori, partecipando alla gestione diretta del processo formativo attraverso l'integrazione tra momento formativo e applicazione operativa.

Così intesa, la formazione è ancorata strettamente a quattro variabili fondamentali:

la variabile organizzativa, rispetto alla quale costituisce il supporto indispensabile per attivare processi di revisione organizzativa e sviluppare le professionalità necessarie a ricoprire nuovi ruoli e nuove competenze,



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature in the middle, and several initials on the right, including one with a superscript '2'.

la variabile tecnologica, rispetto alla quale è diretta a sviluppare le conoscenze utili al miglior utilizzo di strumenti tecnici,

la variabile risorse umane, rispetto alla quale rappresenta l'elemento fondamentale per l'attuazione di politiche di sviluppo professionale, mirate ad accrescere abilità, conoscenze e competenze,

la variabile obiettivi di servizio, rispetto alla quale è funzionale allo sviluppo della cultura e delle competenze strettamente connesse agli obiettivi organizzativi, allo scopo di produrre un reale miglioramento di efficienza e qualità dei servizi.

In sintesi, gli obiettivi convergenti della Formazione sono, da un lato, quello di offrire pari opportunità di sviluppo a tutto il personale per l'acquisizione di livelli sempre più elevati di competenze, dall'altro, quello di promuovere l'acquisizione di conoscenze operative coerenti con i nuovi bisogni emergenti dal contesto sociale e con i nuovi modelli organizzativi delle Leggi di Riforma Sanitaria, e, soprattutto, di innescare il processo di "apprendere ad apprendere" sia negli individui, sia nell'organizzazione.

In questo quadro la Formazione non può più essere concepita e realizzata come attività episodica e discontinua, lasciata alla improvvisazione o alla sensibilità di qualche soggetto illuminato, ma deve diventare, all'interno delle realtà organizzative, come le Aziende Sanitarie, processo organico supportato da momenti e funzioni organizzative definite, essendo elemento strategico per la gestione delle risorse umane, per lo sviluppo delle professionalità e per lo sviluppo del sistema organizzativo.

* * * * *

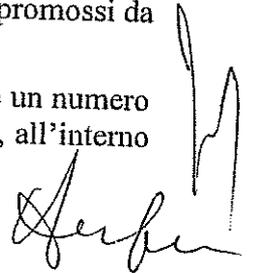
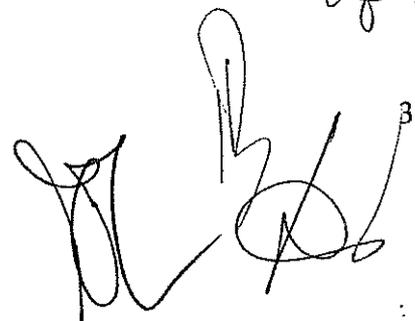
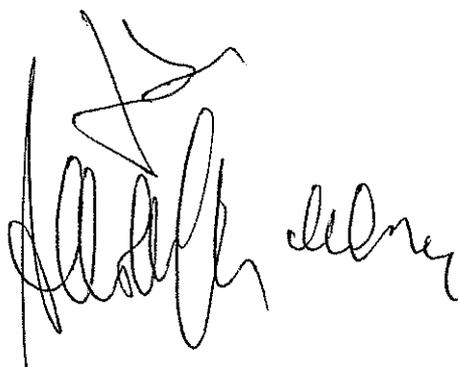
L'introduzione dell' E.C.M. (01.04.2002) per le professioni sanitarie ha avuto l'indubbio merito di far assumere alla formazione in Sanità un ruolo di grande rilievo. In sostanza, il piano nazionale per l'E.C.M. ha finalmente stabilito che la formazione del personale sanitario, tesa a mantenere costanti nel tempo il livello delle competenze e delle conoscenze, è troppo importante per essere lasciata alla volontà, (o al capriccio) dei singoli. Basti pensare che, prima dell'introduzione dell'E.C.M., nella nostra azienda il personale coinvolto in processi formativi non superava il 10-15% dei dipendenti. A tali aspetti, indubbiamente positivi, hanno fatto tuttavia da contrappeso altre evidenze facilmente analizzabili, ma non altrettanto facilmente risolvibili, con le quali gli operatori della formazione si scontrano quotidianamente:

- ✓ all'introduzione dell'E.C.M., che ha moltiplicato il fabbisogno formativo delle aziende sanitarie, non ha fatto seguito un adeguato aumento di risorse economiche,
- ✓ il criterio dei crediti, gravato spesso da aspetti burocratici talora di difficile approccio e soluzione, rischia di far scivolare il sistema su una pericolosa china di "autoreferenzialità".

Questo ha prodotto la nascita e la proliferazione di scuole di formazione spesso improvvisate e traggianti prioritariamente obiettivi di business, ma ha avuto, se non altro, il merito di impegnare le Aziende Sanitarie a privilegiare la formazione svolta all'interno delle aziende stesse.

In tale senso questa Azienda proseguirà nel cammino organizzativo virtuoso che ha confermato un trend di implementazione dei progetti formativi aziendali a discapito degli eventi formativi promossi da organizzazioni esterne.

La considerevole crescita dell'offerta formativa sviluppata con docenti interni ha fatto sì che un numero elevato di dipendenti – medici e altri laureati sanitari, infermieri, tecnici abbiano intrapreso, all'interno dei servizi, l'attività collaterale di "docenti".



L' ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

La rilevanza che la formazione assume all'interno di un'Azienda sanitaria moderna ed efficiente, che vuole indirizzare le risorse verso la realizzazione degli obiettivi attraverso la risoluzione delle criticità esistenti, impone la costituzione di un "nucleo" centrale (tecnico, organizzativo e gestionale) per il coordinamento e la realizzazione di tutte le attività formative (corsi, seminari, congressi, di informazione, aggiornamento e riqualificazione).

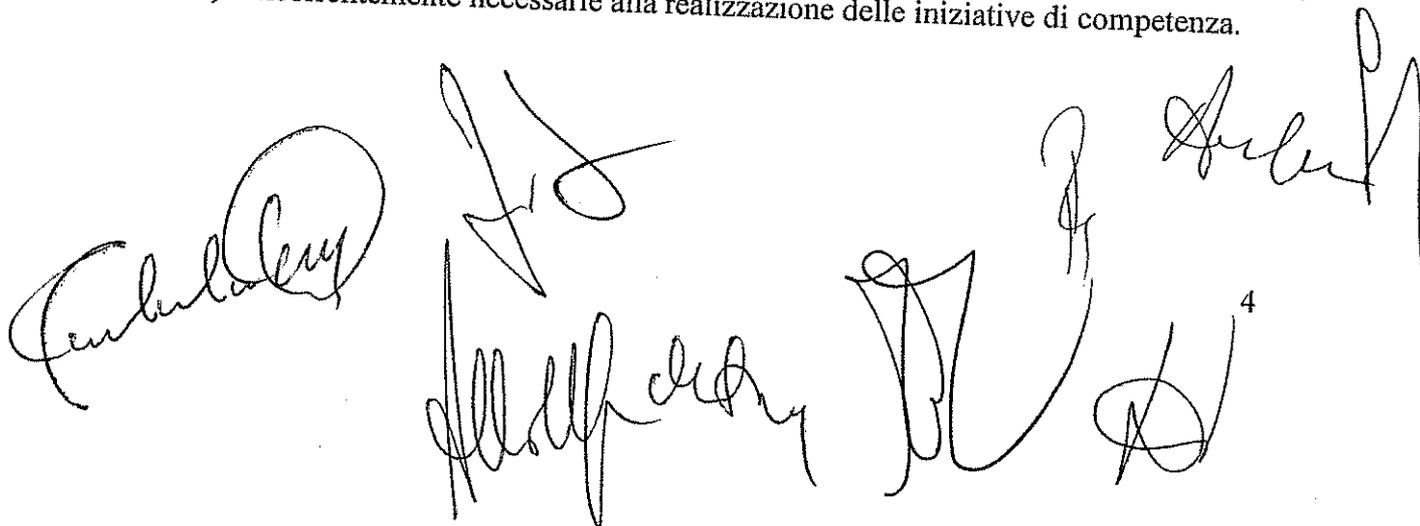
Nell'ambito dell'A.S.L. 7 l'assetto di tale "nucleo" si configura nella:

▪ *"Struttura Semplice Aggiornamento e Formazione Permanente"*.

In particolare, tale Struttura ha, tra le sue competenze:

- l'implementazione delle offerte per la realizzazione di eventi nell'ambito del Programma Nazionale di Educazione Continua in Medicina
- la formulazione del Piano Formativo Aziendale quale momento programmatico delle complessive attività collegate non solo all'ECM, ma a tutte le necessità didattiche emergenti
- la progettazione di eventi formativi rispondenti agli effettivi bisogni segnalati e/o riscontrati, organizzazione, attuazione e verifica
- l'accreditamento in veste di "provider" delle iniziative formative contenute nel Piano o emergenti nel corso dell'anno
- la valutazione dei risultati, delle performance dei docenti, della ricaduta organizzativa, con predisposizione dei report di analisi
- la gestione del budget assegnato
- l'organizzazione delle iniziative collettive contenute nel Piano o di quelle da attivarsi per mandato istituzionale (leggi nazionali o regionali, accordi con Ministeri, Regioni, Università, Società Scientifiche, ecc.), ovvero a seguito di specifici finanziamenti (europei, nazionali, regionali, ecc.)
- la valutazione delle richieste di patrocinio rivolte all'Azienda
- l'organizzazione delle attività di didattica e tutoraggio, concordando con i docenti i contenuti, la metodologia didattica, i supporti formativi da utilizzare, i criteri di valutazione, la predisposizione e la distribuzione del materiale didattico
- la predisposizione e supervisione della segreteria organizzativa di progetti formativi ed eventi residenziali

Lo svolgimento di tali molteplici e complesse attività richiede l'impiego nel nucleo tecnico centrale di personale qualificato, in possesso di specifiche conoscenze giuridico/amministrative e tecnico/scientifiche, concorrentemente necessarie alla realizzazione delle iniziative di competenza.



4

L'organico della Struttura Semplice è così composto:

S.S. Aggiornamento e Formazione Permanente

Responsabile: Dott.ssa Antonella Lucia Serra

Area Comparto Sanitario

Responsabile: Sig. Giancarlo Sias

In Staff: Ostetrica Marinella Cucca

L'organico del Settore Giuridico Amministrativo è così composto:

Responsabile Dott.ssa. Margherita Cannas

Responsabile Attività Amm.ve: Dott.ssa Patrizia Meloni

LA PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITA' FORMATIVA:

IL PIANO FORMATIVO

La centralità del capitale umano, come determinante del valore pubblico prodotto, è evidente nel processo di crescita dell'A.S.L. 7, perché la qualità del servizio ed il ricorso a tecnologie avanzate si traducono necessariamente in miglioramento delle capacità e delle competenze.

La prevedibile variabilità dei contesti, anche organizzativi, e degli adattamenti al nuovo ha, nella capacità intellettuale e di conoscenza delle persone, la condizione fondamentale per la sua gestibilità.

Alla centralità aziendale del capitale umano corrisponde la centralità gestionale della formazione, che ha lo scopo di garantire, attraverso investimenti, l'adeguamento continuo e lo sviluppo in riferimento alle strategie aziendali.

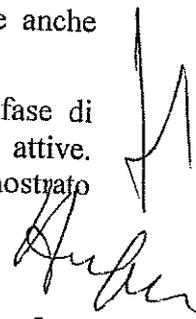
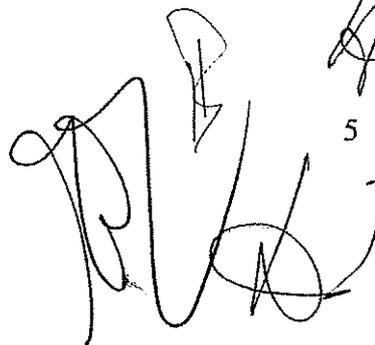
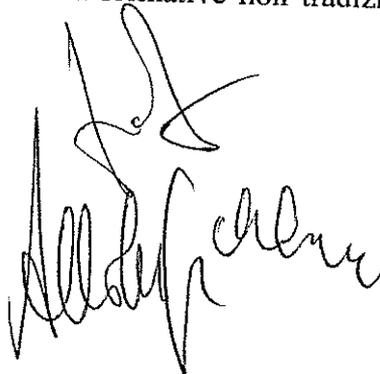
In quest'ottica, il Piano annuale per la formazione e l'aggiornamento del personale diventa elemento di governo dell'Azienda Sanitaria Locale, in quanto strumento di comunicazione delle scelte Aziendali e di orientamento dei comportamenti rivolti al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I programmi di formazione sono frutto di una analisi del fabbisogno formativo condotta in collaborazione con la Struttura Formazione e con la partecipazione degli operatori e dei dirigenti delle strutture interessate e realizzati con il contributo degli stessi.

Nell'uso delle risorse per la formazione è privilegiata l'organizzazione di corsi all'interno dell'Azienda per favorire una maggiore diffusione ed un più efficiente utilizzo delle risorse.

L'Azienda promuove la manifestazione dei talenti formativi interni e la loro valorizzazione anche attraverso la realizzazione di iniziative formative rivolte ai formatori.

Le iniziative di formazione devono rispondere a criteri metodologici di qualità sia nella fase di progettazione che nella fase di realizzazione e di valutazione, privilegiando le metodologie attive. Saranno sperimentate e sviluppate sia modalità formative non tradizionali che hanno già dimostrato efficacia, sia la formazione a distanza.



Pertanto, la strategia anche per i prossimi anni sarà finalizzata a promuovere processi di autosviluppo, articolati nelle seguenti fasi:

- analisi dei fabbisogni formativi, con lo scopo di far emergere e di chiarire le esigenze formative esistenti nell'organizzazione. Essa si pone come strumento di efficienza e fondamentale elemento di raccordo tra sistema formativo e sistema produttivo;
- progettazione intesa come definizione degli obiettivi di formazione e di apprendimento, individuazione della metodologia didattica più idonea, individuazione dei responsabili scientifici di corso;
- svolgimento definizione degli standard di svolgimento (assistenza d'aula, soglie di presenze, ecc.); revisione, se necessaria, di metodi e di contenuti;
- monitoraggio valutazioni di feedback, di impatto organizzativo, del processo formativo.

* * * * *

L' *analisi dei bisogni* è fase fondamentale per la predisposizione del Piano Formativo, poiché l'impostazione dell'attività formativa non deve essere "casuale", bensì "rigorosa", deve cioè partire dalla presa di coscienza dei propri limiti e delle proprie carenze, da cui nasce la consapevolezza di colmare le lacune.

L'A.S.L. 7 ha assunto la programmazione come metodologia organizzativa delle attività formative, che deve tener conto degli indirizzi fondamentali forniti dalla Direzione strategica e risultare con gli stessi compatibile:

- razionalizzazione delle risorse finanziarie
- individuazione di un budget che privilegia la formazione interna
- preferenza per gli eventi esterni realizzati da Aziende pubbliche nell'ambito della regione Sardegna
- attrazione di finanziamenti esterni (sponsor ecc.) per la realizzazione di progetti ed eventi in ambito aziendale

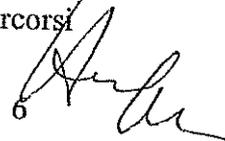
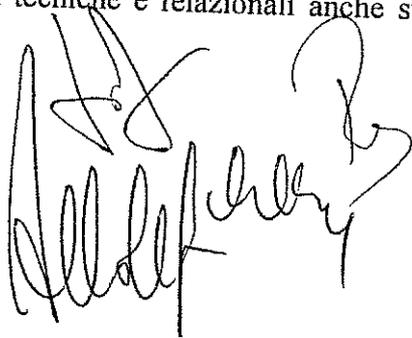
Allo scopo di garantire l'acquisizione dei crediti, attraverso la migliore razionalizzazione delle risorse a disposizione, e la realizzazione di programmi formativi il più possibile efficaci, la Direzione Aziendale - dall'anno 2005 - ha ritenuto opportuno definire la programmazione delle attività didattico-formative basandosi sulle esigenze manifestate dalle U.O. (ospedaliere, territoriali, amministrative).

La S.S. ha integrato tale verifica attraverso il coinvolgimento del personale del Comparto con funzioni di coordinamento - liv. DS - per l'approfondimento dei bisogni di base specifici e l'individuazione di tematiche trasversali.

L'analisi dei fabbisogni, quale emersa dalle relazioni pervenute, ha tenuto conto di diverse esigenze espresse dai singoli professionisti (individuali) e dalle equipe o gruppi (collettive).

Gli operatori interpellati (Responsabili di S.C.e S.S., coordinatori DS), tenendo conto della disponibilità di tempo, delle necessità operative dei reparti e dei servizi, della tipologia degli eventi formativi offerti e delle specifiche criticità con conseguente necessità di miglioramento professionale, hanno individuato settori prioritari e tematiche di interesse.

L'obiettivo rimane quello di privilegiare tematiche assolutamente trasversali, di interesse comune o, comunque, assai diffuso; coinvolgere nella docenza, quanto più possibile, il personale interno in possesso di capacità professionali, abilità tecniche e relazionali anche sviluppate attraverso percorsi formativi specifici.



* * * * *

La **progettazione** definisce gli obiettivi di formazione e di apprendimento, individua la metodologia didattica più idonea, individua i responsabili scientifici di corso.

Le tematiche della formazione elencate, individuate dalla Direzione Generale sono fortemente improntate a migliorare, nel complesso, l'erogazione dei servizi ed a recuperare e valorizzare il rapporto interpersonale sia all'interno dell'Azienda che nei confronti del cliente, oltre che a migliorare le abilità tecniche e relazionali dei formatori interni.

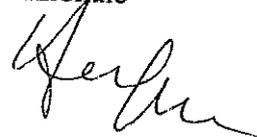
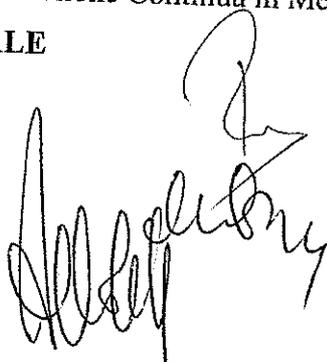
La migliore condivisione dei problemi, tra reparti, tra operatori dello stesso reparto, tra ospedale e territorio, è sicuramente preordinata alla definizione di percorsi integranti e, perciò, più efficaci per l'approccio globale e multidisciplinare:

- ❖ **Comunicazione interpersonale**
- ❖ **Competenza informatica**
- ❖ **Apprendimento e miglioramento dell'inglese scientifico**
- ❖ **Emergenza sanitaria**
- ❖ **Gestione del rischio**
- ❖ **Controllo delle infezioni nosocomiali**
- ❖ **Disease management ed EBM**
- ❖ **Organizzazione dei servizi sanitari**
- ❖ **Competenza manageriale**
- ❖ **Capacità progettuale – lavoro di gruppo**
- ❖ **Percorsi formativi Area Amministrativa :**
 - **La Privacy alla luce del nuovo codice – D.Lgs n. 196/2003**
 - **Rapporto tra il diritto di accesso e il diritto alla privacy**
 - **Disciplina e controlli relativi alla documentazione amministrativa ed alle autocertificazioni**
 - **Comunicare con efficacia nei rapporti di lavoro**
 - **Le teorie e i modelli di comunicazione**
 - **Elementi di contabilità analitica**

La formazione deve offrire percorsi che siano in grado migliorare le performance di tipo organizzativo, tecnico e relazionali coerenti con la mission aziendale. Tali competenze sono trasversali a molteplici professionalità e discipline ed è quindi necessario passare da una formazione continua strutturata in modo prevalente su competenze specifiche ad una programmazione che tenga conto delle tre dimensioni della professionalità.

Gli **obiettivi generali** proposti risultano coerenti con gli obiettivi formativi di interesse nazionale stabiliti dalla Commissione Nazionale per l'Educazione Continua in Medicina:

LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE



La comunicazione interpersonale sarà sviluppata attraverso percorsi formativi tesi a migliorare la qualità della comunicazione con il paziente, con i colleghi, all'interno dei gruppi di lavoro e per migliorare le abilità nel public speaking.

LE NUOVE STRUTTURE – LE NUOVE ATTREZZATURE

Occorre individuare percorsi formativi specifici per il personale dedicato a strutture di nuova costituzione e ad attrezzature diagnostiche e laboratoristiche di recente acquisizione.

RISK MANEGEMENT

La sicurezza del lavoro in ambito sanitario sarà implementata attraverso la formazione degli operatori sui rischi biologici, chimici, fisici.

TEMATICHE MANAGERIALI SPECIFICHE

Saranno realizzati interventi formativi teorico-pratici su argomenti specifici da destinare agli operatori sanitari con funzioni di coordinamento.

TEAM BUILDING E PROBLEM SOLVING

Occorre favorire l'acquisizione della capacità progettuale secondo le tecniche del "problem solving" favorendo nel contempo l'abilità di lavorare in gruppo.

DISEASE MANAGEMENT ED E.B.M.

Assicurare percorsi diagnostici, terapeutici e riabilitativi caratterizzati da appropriatezza ed efficacia in base all'evoluzione tecnico-scientifica, al grado di soddisfazione dell'utente ed inseriti nel contesto della continuità assistenziale.

EMERGENZA SANITARIA

I percorsi formativi devono essere conformi alle linee guida IRC/ERC, secondo gli indirizzi già stabiliti dall'Azienda. Una particolare attenzione sarà dedicata alla formazione degli operatori sulla gestione del paziente critico.

LA TERAPIA DEL DOLORE E LE CURE PALLIATIVE

Sarà avviata la formazione dei medici e del personale sanitario con l'istituzione di insegnamenti di medicina palliativa.

LA COMPETENZA INFORMATICA

Occorre migliorare le competenze del personale che usa un personal computer con l'obiettivo di implementare le capacità di lavorare in ambiente windows e con programmi word ed excel, secondo le funzioni svolte nell'ambito lavorativo. Dovrà crescere la competenza nell'utilizzo della rete sia interna che mondiale.

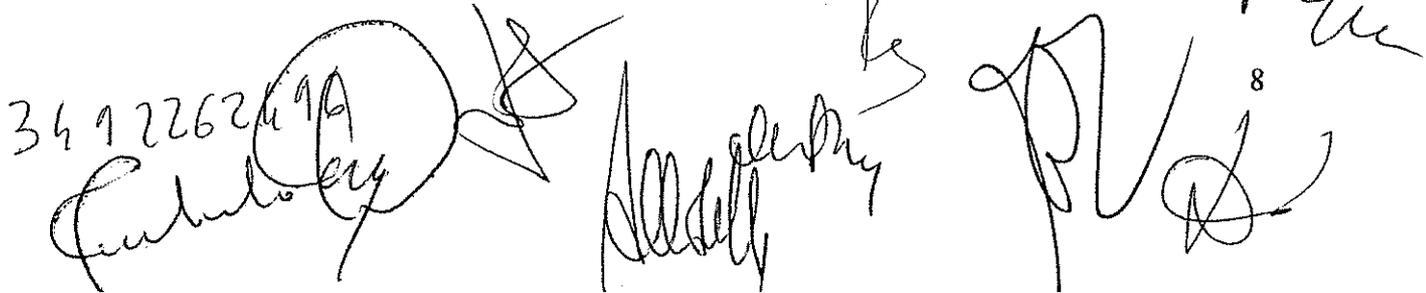
I PERCORSI AMMINISTRATIVI

Occorre migliorare le performance amministrative riferite agli aspetti organizzativi aziendali, attraverso la formazione in situazione.

La redazione del presente Piano Formativo, si basa sui seguenti imprescindibili elementi e presupposti, di principio e di fatto:

Scopi fondamentali della Formazione Permanente sono:

- cercare di mantenere gli standards di lavoro,

349226249A


- aggiornare all'uso di nuove risorse,
- utilizzare le risorse disponibili con efficienza,
- far acquisire nuove responsabilità,
- colmare lacune nella formazione di base,

Il **budget** da assegnare per la realizzazione del Piano Formativo 2005 è stato stimato in € 600.000,00

* * * * *

Per l'attivazione di corsi e progetti sarà, comunque, necessario far riferimento alle relazioni pervenute dalle U.O. per verificare:

- ✓ compatibilità sostanziale ed economica
- ✓ priorità in rapporto al raggiungimento degli obiettivi specifici
- ✓ professioni cui l'evento si rivolge

Per le strutture beneficiarie di quote da contributi esterni, saranno prioritariamente utilizzati tali fondi nel limite della capienza.

Tra i compiti precipui della S.S. della Formazione rientrano le verifiche circa le possibilità di risparmio sulla formazione esterna ed il coinvolgimento di terzi sponsor per la compatibilità dei costi con il budget assegnato.

Non potranno essere organizzati eventi e progetti che non presentino nel bilancio preventivo adeguate risorse.

* * * * *

Lo **svolgimento** della pratica formativa tende a privilegiare standard che garantiscano la maggiore fruizione del tempo – parola, una pratica audio-orale intensiva, un costante monitoraggio del livello di apprendimento. Tali obiettivi possono essere raggiunti attraverso:

- la composizione di un piccolo gruppo (da 10 a 25 discenti),
- una sufficiente omogeneità di competenze tra i componenti del gruppo.

Le esercitazioni a gruppi ristretti creano l'occasione frequente di interagire in situazioni simulate e di esprimere esperienze personali.

Il ruolo del docente diventa quello di facilitatore e di mediatore dell'interazione verbale; può offrire stimoli valorizzando le prestazioni dei discenti e le sue capacità operative. In questo contesto anche l'errore diventa il segno dell'evoluzione del processo di apprendimento.

Per le restanti tematiche di interesse segnalate saranno avviati opportuni contatti con i **Referenti scientifici** per concordare i contenuti dei programmi, la disponibilità di docenti, la compatibilità delle risorse. L'attuazione di tali iniziative a carattere collettivo vedrà coinvolti l'Ufficio Formazione e le Strutture proponenti. Di volta in volta verranno individuati i referenti – coordinatori tecnico scientifici, il coordinamento didattico-organizzativo, la segreteria, il corpo docente, gli eventuali animatori, di formazione, i supporti didattici e quant'altro necessario allo svolgimento delle iniziative.

Fermo restando che obiettivo primario resta il più razionale ed intenso utilizzo delle aule Aziendali.

L'apporto di contributi economici dall'esterno, nelle forme di finanziamenti ad hoc o di *sponsor*, è assolutamente da apprezzare per le opportunità che offre di far fronte ai costi della formazione senza attingere dal budget assegnato.

Lo sponsor viene contattato da colui che proponente l'evento e, una volta acquisitane la disponibilità a finanziare, in tutto o in parte, un'iniziativa formativa, dev'essere messo tempestivamente in contatto con l'Ufficio Formazione per la necessaria redazione del bilancio preventivo dell'evento e la segnalazione al Ministero in sede di domanda di accreditamento.

* * * * *

Il momento della *valutazione* è l'ovvia conclusione della sequenza del processo formativo che, partito dall'analisi dei bisogni, si conclude con la valutazione che rappresenta, contemporaneamente, il punto di partenza per la nuova fase di analisi dei bisogni.

La questione della valutazione, tradizionalmente trascurata nella gestione dell'attività formativa, o tutt'al più resa operativa con i Questionari di Apprendimento e di Gradimento somministrati ai partecipanti in ossequio ad un obbligo formale, assume una urgenza e rilevanza sempre maggiore alla luce della necessità di accertare il rendimento degli investimenti effettuati.

La valutazione dell'attività di Formazione può misurare l'efficacia e l'efficienza del processo formativo. La valutazione dell'efficacia della Formazione viene, di norma, effettuata su quattro aree di indagine:

- 1) *il gradimento* del programma da parte dei partecipanti, relativo alle aspettative, ai contenuti, alle metodologie, ai docenti, al materiale didattico, ecc. In genere lo strumento adottato è un Questionario anonimo somministrato alla fine dell'esperienza formativa;
- 2) *l'apprendimento* dei partecipanti, relativo alle conoscenze ed alle capacità acquisite a seguito dell'azione formativa, in rapporto agli obiettivi dichiarati;
- 3) *Il comportamento lavorativo* dei partecipanti, relativo al trasferimento degli apprendimenti in ambito lavorativo, e alle condizioni di effettivo *esercizio* delle competenze apprese;
- 4) *Il cambiamento dell'organizzazione* con riferimento agli effetti della formazione sul sistema organizzativo, sulla cultura e sul clima dell'organizzazione.

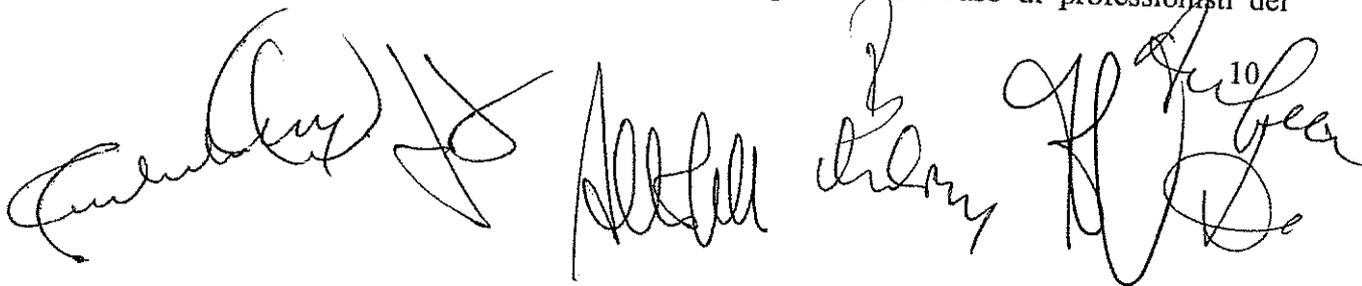
L'Azienda favorisce la collaborazione con le Società Scientifiche per i contributi di tipo didattico e con i Privati interessati a sponsorizzare gli eventi. Il rapporto con gli Sponsor si realizza con la collaborazione della Struttura Formazione che vigila affinché la collaborazione non configuri conflitti di interesse.

INIZIATIVE INDIVIDUALI

La partecipazione ad attività formative non realizzate all'interno dell'A.S.L. 7 può assumere carattere di:

- *Aggiornamento facoltativo*: permesso retribuito o assenza giustificata e, per il personale dirigente, ricorso all'apposita riserva oraria contrattuale;
- *Aggiornamento obbligatorio*: assimilato all'orario di servizio.

E' in ogni caso necessario che la richiesta di partecipazione sia corredata dal parere relazionato del Responsabile della S.C.e/o S.S. di appartenenza per la dirigenza e nel caso di professionisti del



comparto anche dalla relazione del Coordinatore, stante il riflesso dell'autorizzazione sul budget economico disponibile.

Tale parere dovrà tener conto dei seguenti criteri, preordinati ad assicurare interventi integrati ed orientati agli obiettivi strategici aziendali (promozione della salute, sviluppo del sistema della qualità degli interventi sanitari e del processo di aziendalizzazione):

- compatibilità delle iniziative formative richieste con gli obiettivi aziendali e di struttura, con riferimento al presente Piano Formativo,
- qualità dei contenuti tecnico-scientifici e rilevanza dell'Istituto organizzatore,
- pertinenza con il profilo professionale dell'operatore e/o con l'attività comunemente svolta,
- acquisizione di metodiche per le quali il servizio prevede una prossima utilizzazione,
- compatibilità con il budget a disposizione,
- congruità economica e finanziaria dell'iniziativa formativa richiesta.

Il numero massimo di partecipanti per ogni iniziativa è fissato in n. 1: tale limite dev'essere osservato nella previsione che il dipendente, una volta correttamente formato, debba fungere da "formatore" per il restante personale interessato alla specifica tematica. Altri operatori, comunque interessati a partecipare alla medesima iniziativa esterna, possono essere autorizzati con il ricorso all'istituto del permesso retribuito o assenza giustificata, senza ulteriori oneri a carico dell'Azienda.

Si demanda al Responsabile della S.C. e S.S. il compito di indicare, nel rispetto di un criterio di rotazione ove possibile, il nominativo del partecipante. Inoltre, per consentire all'Ufficio Formazione le valutazioni e le verifiche di competenza (es: richieste provenienti da diverse Strutture per medesime iniziative), è necessario che le richieste pervengano con congruo anticipo (almeno 20 gg.).

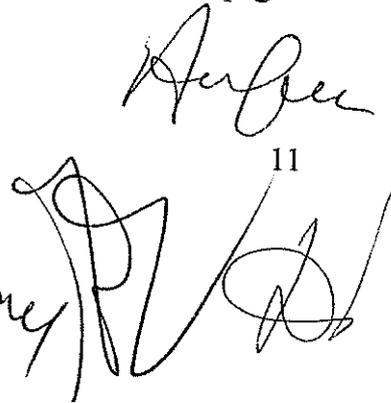
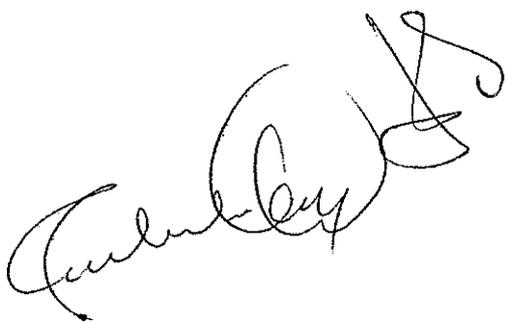
E' ovvio che le iniziative richieste dalle S.C. e S.S. potranno essere realizzate quando i relativi costi risultino compatibili con il budget disponibile. Saranno positivamente valutati i contributi derivanti da finanziamenti finalizzati o elargiti da sponsor esterni nelle forme di volta in volta da definire.

DIRETTIVE DI PERCORSO PER LE INIZIATIVE AZIENDALI

I professionisti che desiderano partecipare alle iniziative aziendali devono inoltrare richiesta sull'apposito modulo compilato in tutte le sue parti, pena l'irricevibilità, al Direttore o Responsabile (dirigenza) o al Coordinatore (comparto), il quale provvederà a redigere il calendario di frequenza, tenendo conto delle variabili di contesto dell'U.O.. E' necessario che il calendario venga recapitato all'Ufficio Formazione con un anticipo di almeno 20 giorni dall'inizio degli eventi.

Per l'anno 2005 i crediti autorizzabili sono 40, nel computo dei 40 crediti dovranno essere considerati gli eventuali crediti residui maturati nel 2004 o i crediti mancanti nel 2004 che dovranno essere recuperati. Nel caso in cui l'operatore sia interessato a partecipare ad ulteriori iniziative formative (interne ed esterne), avendo già maturato o programmato la formazione annua per un totale annuo di 40 crediti, potrà parteciparvi a proprie spese e al di fuori dell'orario di servizio, previa autorizzazione (per la formazione interna) del Responsabile della Formazione aziendale.

Nel caso in cui il professionista rifiuti (necessaria la dichiarazione scritta) la formazione aziendale proposta e autorizzata dai Responsabili di competenza, non potrà essere autorizzato a partecipare a nessun'altra iniziativa di formazione a carico dell'Azienda. Lo stesso dovrà però impegnarsi all'acquisizione dei crediti necessari completamente a proprie spese.



Documento composto di
n° 11 pagine

Il Responsabile del Servizio



ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE

N° 1199 DEI 20 GIU. 2005

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

IL DIRETTORE CARITARIO

IL DIRETTORE GENERALE

