



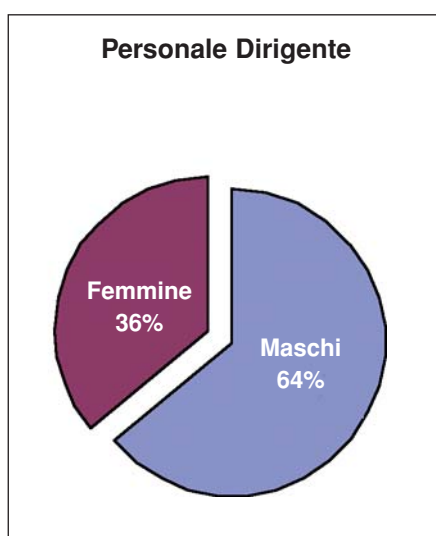
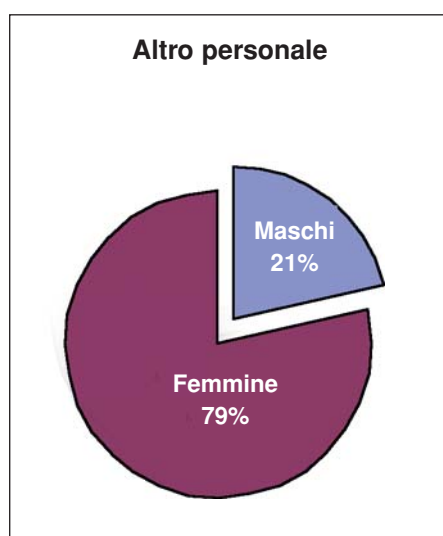
# Condizioni di lavoro, competenze del personale ed efficienza della organizzazione

Hanno collaborato alla stesura di questo capitolo (in ordine di presentazione dei paragrafi):  
Maria Grazia Bracci, Fulvia Signani, Stefania Casalini, Marco Nardini, Stefano Carlini,  
Sonia Baldrati, Isabella Mariani, Rosa Dalbuono, Elisa Montanari, Mauro Martini, Gianna Paparella,  
Katia Furegatti

# Carta d'identità del personale

## ► ANAGRAFICA DEL PERSONALE DIPENDENTE

RILEVAZIONI AL 31-12-2007 CATEGORIA PERSONALE DIPENDENTI	Dipendenti numero totale	Di cui a tempo determ.	MASCHI				FEMMINE			
			A tempo indeterminato		A tempo determinato		A tempo indeterminato		A tempo determinato	
			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	509	5	280	–	2	–	224	5	5	–
Dirigenti ruolo tecnico e prof.le	14	–	11	1	–	–	1	–	–	–
Dirigenti ruolo amministrativo	24	–	14	–	–	–	10	–	–	–
Personale sanitario	1.554	108	310	2	8	–	1.136	106	40	–
Personale Tecnico	593	14	194	3	1	–	385	11	89	–
Personale Amministrativo	290	29	29	1	–	–	232	28	–	–
Altro Personale	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Totali</b>	<b>2.984</b>	<b>156</b>	<b>839</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>1.988</b>	<b>150</b>	<b>134</b>	<b>–</b>



**DISTRIBUZIONE  
PERCENTUALE DEL  
PERSONALE A TEMPO  
INDETERMINATO PER SESSO  
E QUALIFICA**

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

Rilevazione al 31/12/2007 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	10	21	53	54	138	120	58	34	3	0
Dirigenti ruolo tecnico e professionale	0	0	0	0	5	1	8	0	0	0
Dirigenti ruolo amministrativo	0	0	1	2	10	6	3	2	0	0
Personale sanitario	26	217	116	569	99	318	35	102	0	0
Personale tecnico	2	33	42	113	101	187	24	54	1	0
Personale Amministrativo	0	0	5	47	20	131	4	28	1	0
Altro personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totali</b>	<b>38</b>	<b>271</b>	<b>217</b>	<b>785</b>	<b>373</b>	<b>763</b>	<b>132</b>	<b>220</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

**Uscite del personale dipendente a tempo indeterminato**

Categoria Personale Dipendente	Pensionamenti	Dimissioni volontarie	Trasferimento ad al altre aziende	Altre Cause
Dirigenti del ruolo sanitario	1	13	14	5
Dirigenti ruolo tecnico e professionale		2		
Dirigenti ruolo amministrativo		1	1	
Personale sanitario	5	38	12	14
Personale tecnico	9	20	7	6
Personale Amministrativo	4	8	-	1
<b>Totali</b>	<b>19</b>	<b>82</b>	<b>34</b>	<b>26</b>

**Aumenti a tempo indeterminato anno 2007**

Categoria Personale Dipendente	Concorso pubblico	Centro per l'impiego Collocamento Mirato	Trasferimento ad al altre aziende	Totale
Dirigenti del ruolo sanitario	23	-	4	27
Dirigenti ruolo tecnico e prof.le	-	-	2	2
Dirigenti ruolo amministrativo	-	-	1	1
Personale sanitario	32	-	16	48
Personale tecnico	7	-	3	10
Personale Amministrativo	-	-	4	4
<b>Totali</b>	<b>62</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>92</b>

►► VITA E LAVORO

**Elaborazione dei dati desunti dalla somministrazione del questionario  
Vita & Lavoro nell'Azienda USL di Ferrara a cura dei Comitati  
Aziendali Paritetici Pari Opportunità**

Lo scopo della rilevazione è di individuare il tipo di criticità nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro presso le/i lavoratrici/lavoratori dell'Azienda, per orientare futuri interventi nei diversi Distretti.

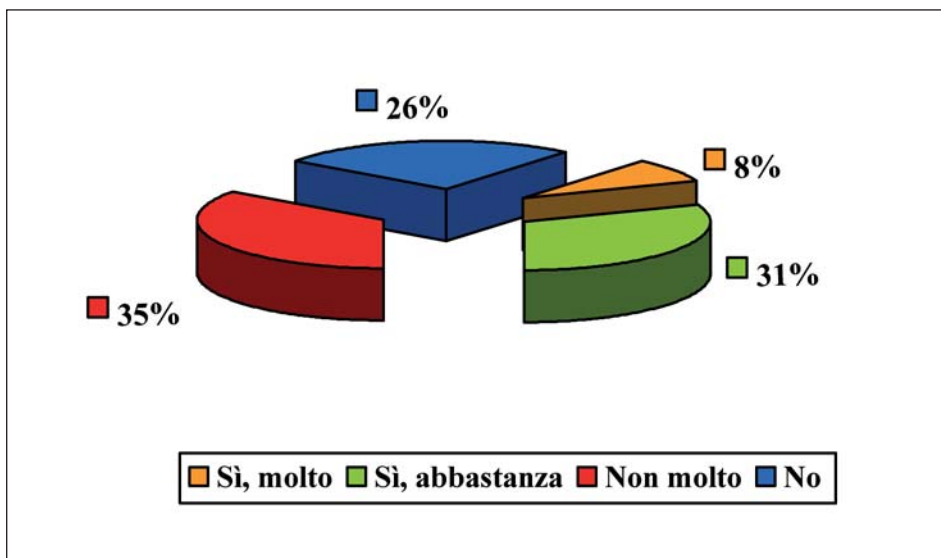
Il questionario allegato al cedolino dello stipendio nel mese di maggio 2008 di 3150 dipendenti a tempo indeterminato, è stato esteso anche a 136 collaboratori con contratti atipici.

La forma anonima dello strumento non è stata vissuta come garanzia per non essere identificati, tanto che una quota rilevante dei rispondenti ha omesso di inserire alcuni dei dati anagrafici richiesti, come, per esempio, il genere.

Sono ritornati 441 questionari, che costituiscono il 13,4% dei questionari inviati, quota valutata statisticamente significativa. Il 20% dei rispondenti sono uomini mentre il 70% sono donne. Confrontando il campione di risposta con i dati riferiti al personale dell'Azienda al 31/12 2007, si può stabilire significatività statistica. I questionari sono pervenuti per un 11,6% dal Distretto Centro Nord, un 9,2% dal Distretto Ovest e un 8,8% dal Distretto Sud-Est.

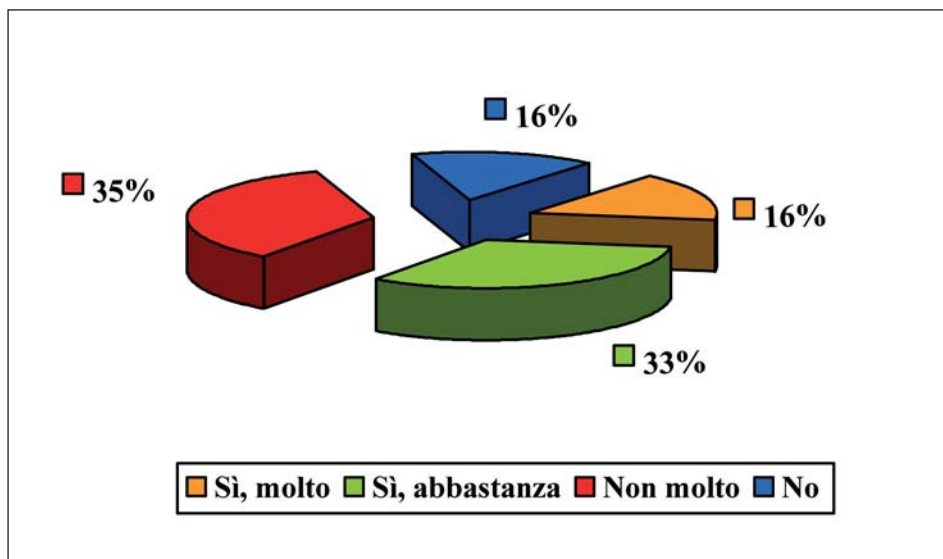
Per la natura stessa della ricerca è verosimile ipotizzare che i dipendenti che stanno attualmente vivendo una situazione di difficoltà di conciliazione, abbiano risposto, così che si può affermare che si abbia un quadro delle difficoltà sia in qualità che in quantità. Hanno risposto al questionario anche persone che non vivono personalmente difficoltà ma che presumibilmente sono sensibili all'argomento. Il 33,9% infatti dichiara di non avere molti problemi di conciliazione ed il 17,4% di non averne per niente.

Hanno risposto, in misura maggiore della proporzione donne/uomini presente in Azienda, le donne, mentre gli uomini risultano maggiormente interessati ai problemi riguardanti la mobilità.



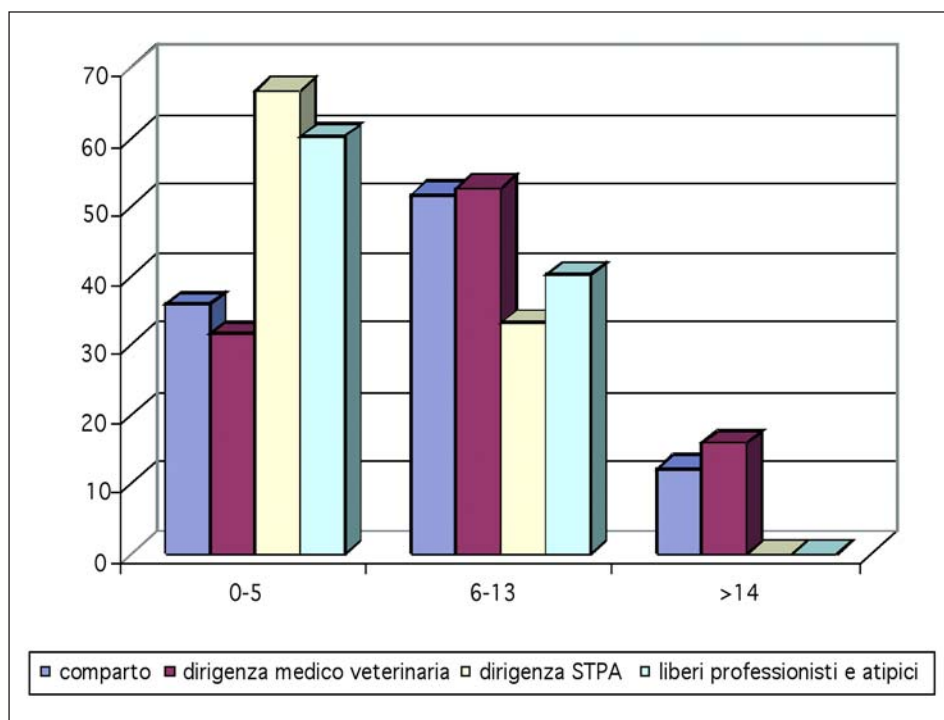
**DIFFICOLTÀ  
DI CONCILIAZIONE  
PER MASCHI**

**DIFFICOLTÀ  
DI CONCILIAZIONE  
PER FEMMINE**

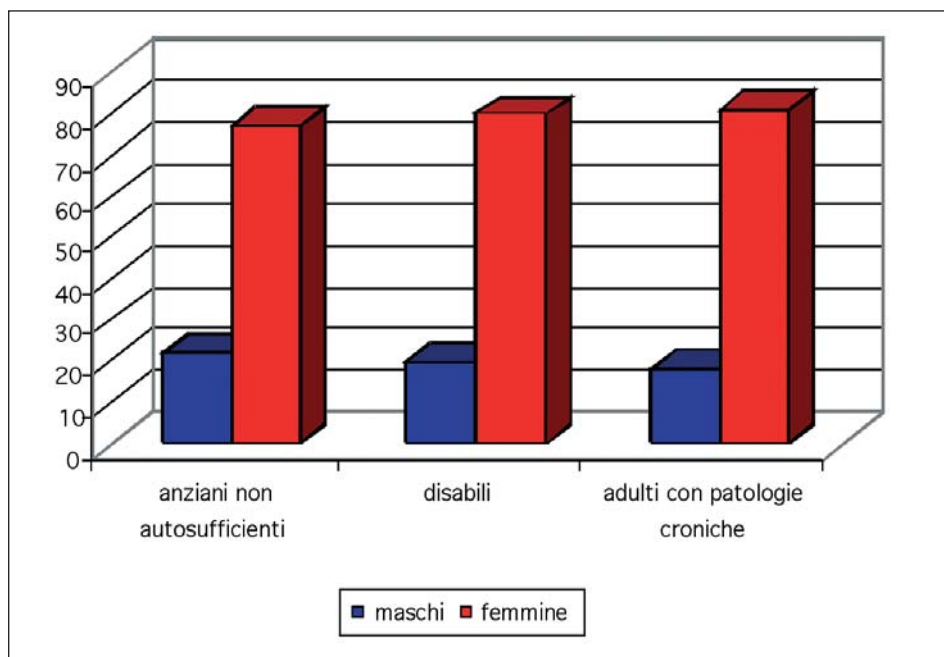


Nonostante siano significative anche le segnalazioni di necessità per la cura dei figli minorenni (143), le maggiori necessità di assistenza riguardano anziani non autosufficienti ed adulti con patologie croniche (230), con numerose situazioni miste (figli ed anziani).

Le difficoltà date dall'accudimento dei figli, gravano principalmente sui liberi professionisti e sul personale con contratto atipico, categorie che evidentemente hanno minori possibilità di accesso alle agevolazioni concesse per i figli minori agli altri dipendenti. Significativa è anche la percentuale dei dirigenti che lamentano criticità di conciliazione per i figli, in questo caso la natura del problema è da riferire, presumibilmente alle necessità di spostamento su più sedi territorialmente dislocate, come emerge da domande successive.



Per ciò che riguarda il ruolo sociale di genere, va constatato il permanere di una suddivisione tradizionale. Il carico del lavoro di cura di anziani ed adulti, grava in modo eclatante sulle donne (79,5%), ed in particolare per quanto riguarda gli adulti con patologie croniche ed i disabili.



Va segnalato l'alto numero di adulti e anziani che necessitano di assistenza in assenza di certificazione di invalidità, fatto che impedisce l'accesso alle agevolazioni previste per legge, e, quindi, complicare ulteriormente la possibilità di conciliazione.

I rispondenti del distretto Sud Est hanno evidenziato mancanza di servizi e difficoltà per la distanza tra il luogo di lavoro ed il domicilio, manifestando, quindi, aree di sofferenza più numerose e più disseminate sul territori; il Centro Nord vede, come è ovvio, la concentrazione di esigenze espresse su Ferrara.

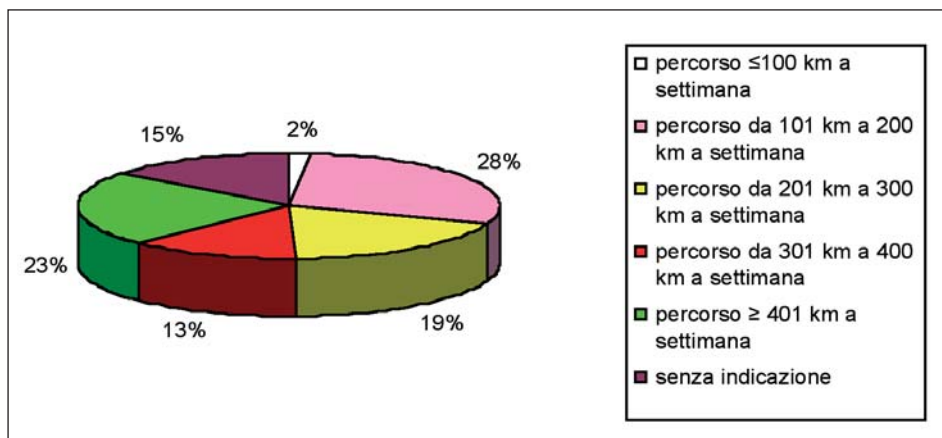
Si ritiene significativo il numero delle persone che dichiarano di vivere attualmente uno stato di malattia (316), che può essere inteso in difetto, considerando possibile un elevato imbarazzo nel dare risposta ad un dato particolarmente sensibile.

L'area della dirigenza segnala pochissimi casi di malattia personale ed i pochi casi di malattia non certificata vengono segnalati solamente dai dipendenti dell'area del comparto. Si suppone che vi sia una maggiore resistenza da parte dei dirigenti a segnalare i casi di malattia personale, probabilmente per il timore che questa situazione influenzi negativamente le condizioni nell'ambiente di lavoro e produca eventuali discriminazioni nella carriera.

Quasi tutto il campione, di cui tutti gli uomini, ha dato risposta alle domande riguardanti la mobilità, dimostrando che il problema è fortemente sentito da persone di entrambe i sessi e che rappresenta una importante caratteristica dei fattori di difficoltà della conciliazione.

Circa la metà dei percorsi prevalenti tra casa e lavoro indicati, riguardano spostamenti all'interno dello stesso Comune, ma rimangono comunque significativi quelli che, al contrario, implicano distanze considerevoli, comportando forti disparità

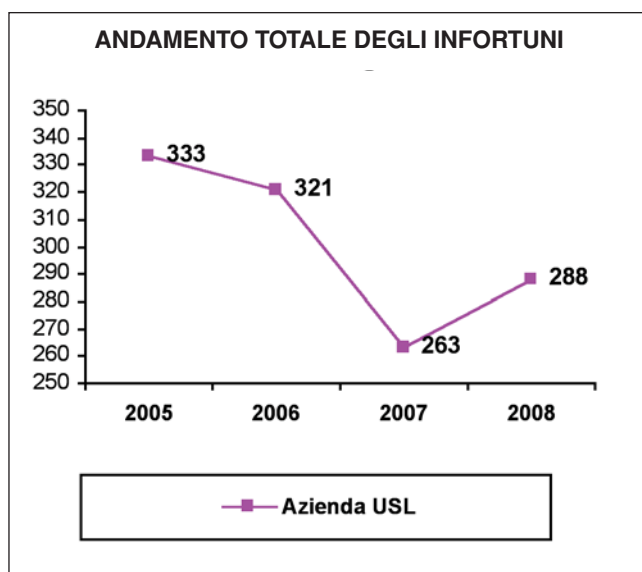
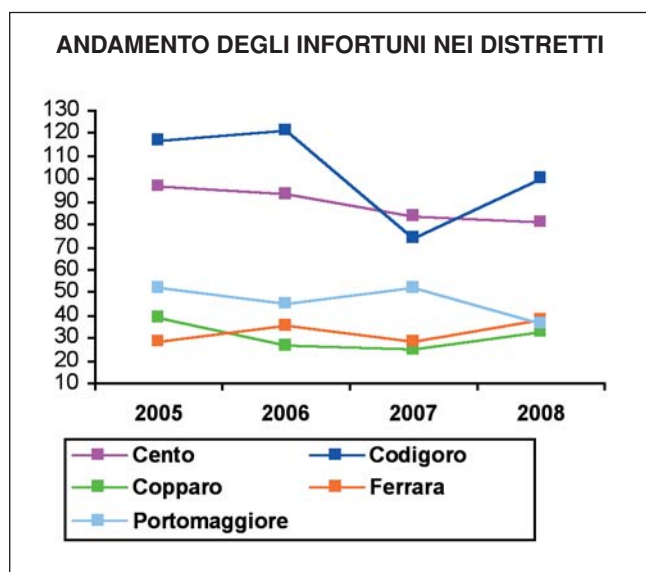
**KM PERCORSI  
ALLA SETTIMANA**



Il 18% dei rispondenti riterrebbe possibile condividere l'automobile con i propri colleghi; si può quindi supporre che, nel caso di proposte di car sharing, potrebbero esserci adesioni. Inoltre il 16% dei rispondenti che fanno uso del mezzo proprio per andare al lavoro, si dichiara comunque interessato alla possibilità di avere buoni, con speranza di 'conversione' più diffusa all'uso del mezzo pubblico per gli spostamenti casa-lavoro.

# Gestione della sicurezza e degli infortuni

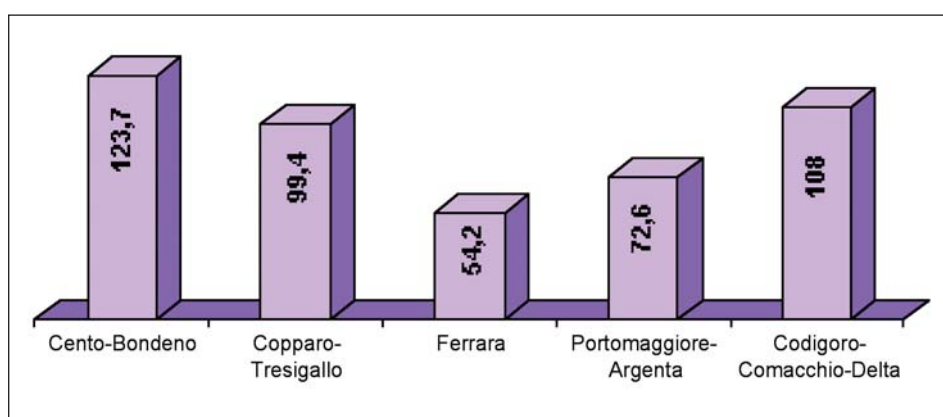
Dal sistema informativo di supporto alla gestione dei dati infortunistici vengono elaborati i seguenti indicatori con riferimento al 2008:





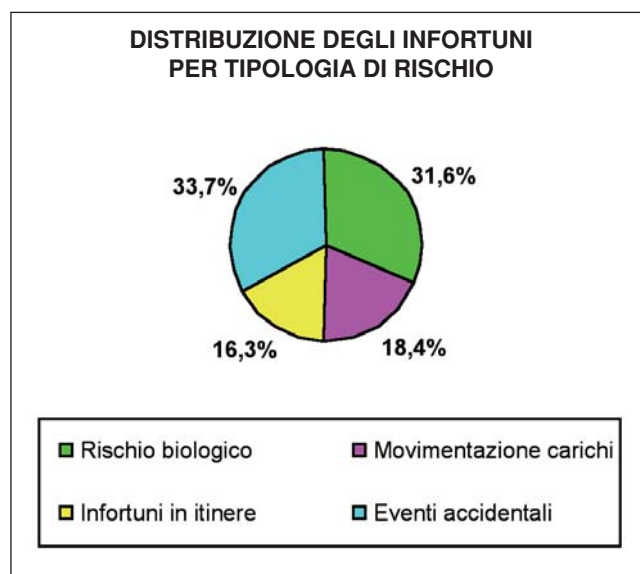
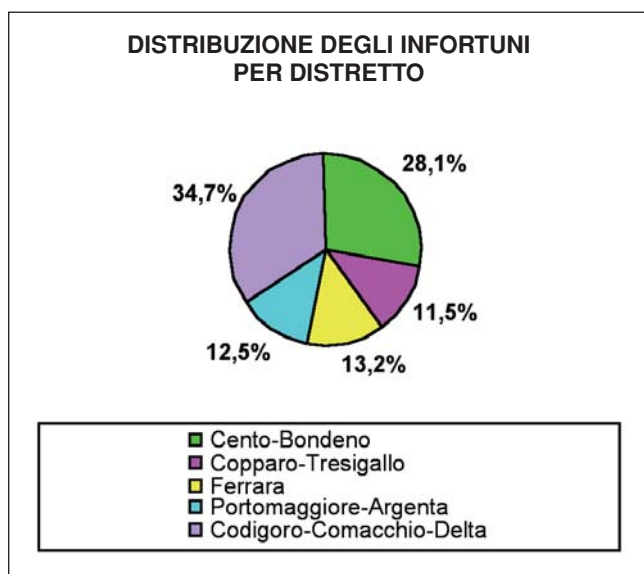
### Infortunati divisi per rischio e per Distretto

	Rischio biologico	Movimentazione carichi	Infortunati in itinere	Eventi accidentali	Totale
Copparo	12	8	3	10	<b>33</b>
Portomaggiore	16	5	5	10	<b>36</b>
Ferrara	3	3	8	24	<b>38</b>
Codigoro	40	18	14	28	<b>100</b>
Cento	20	19	17	25	<b>81</b>
<b>Totale</b>	<b>91</b>	<b>53</b>	<b>47</b>	<b>97</b>	<b>288</b>



**INDICE DI INCIDENZA DEGLI INFORTUNI**

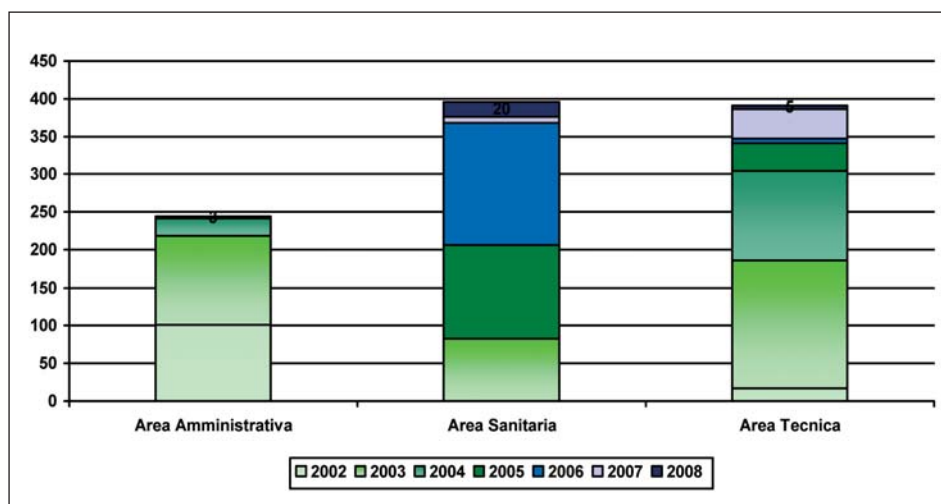
Indice di Incidenza = N° di infortuni / numero di lavoratori \* 1000



# Ridefinizione dei ruoli professionali in relazione allo sviluppo delle strategie aziendali

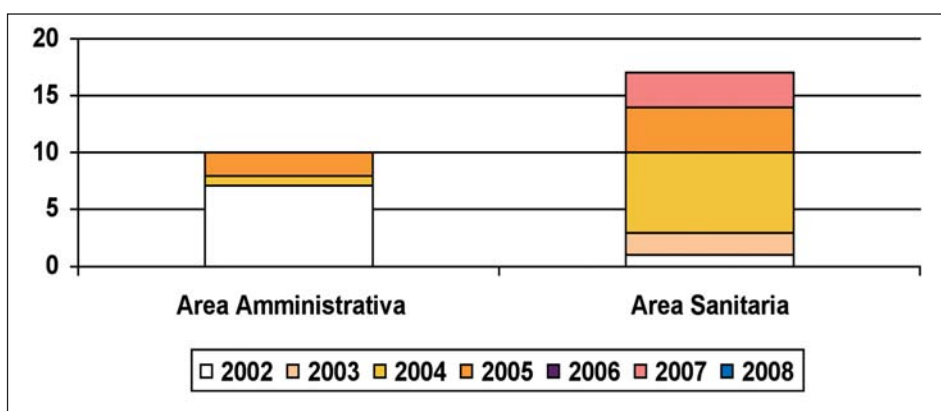
Dal 2002 al 2008 ben 1.109 dipendenti dell'area del comparto sono stati oggetto di sviluppo verticale di carriera; nel corso del 2008, si sono verificati 28 passaggi di qualifica suddivisi in 17 femmine e 11 maschi..

## ► SVILUPPO DI CARRIERA DEL PERSONALE - AREA COMPARTO



## ► SVILUPPO DI CARRIERA VERTICALE DEL PERSONALE AREA DIRIGENZA

Nello stesso periodo 27 dipendenti sono stati oggetto di sviluppo verticale nell'ambito della Dirigenza. Nel corso del 2008 non si sono verificati passaggi di qualifica.



**► GLI INCARICHI CONFERITI NELL'AMBITO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Tra i meccanismi di qualificazione del personale dipendente vi è quello del conferimento o rinnovo degli incarichi di direzione di struttura o posizione organizzativa.

Nel corso del 2008 su 350 strutture organizzative (Dipartimenti, Unità Operative, Moduli Organizzativi e Coordinamenti di Area) e 75 posizioni organizzative sono stati conferiti ex novo su posti precedentemente vacanti o a seguito di rinnovo o sostituzione circa 149 incarichi.

	Previsti nella struttura organizzativa	Incarichi conferiti o rinnovati nel corso del 2008	Incarichi conferiti negli anni precedenti
<b>Area degli Staff</b>			
Dipartimenti			
Unità operative e strutture complesse	7	1	6
Moduli organizzativi	12	4	2
Coordinamenti di area	6		6
Posizioni organizzative	44		40
<b>Area Amministrativa</b>			
Dipartimenti	4	2	2
Unità operative	10		8
Moduli organizzativi	17	1	7
Posizioni organizzative	18	1	17
<b>Area Territoriale</b>			
Dipartimenti	6		6
Unità operative	12	2	10
Moduli organizzativi	31	11	11
Posizioni organizzative	6		5
<b>Area Ospedaliera</b>			
Dipartimenti	7	2	5
Unità operative	40	10	29
Moduli organizzativi	113	63	32
Posizioni organizzative	1		0
<b>Area della Prevenzione</b>			
Dipartimenti	1		1
Unità operative	12	6	6
Moduli organizzativi	29	20	5
Posizioni organizzative	5		5
<b>Area della Salute Mentale</b>			
Dipartimenti	1		1
Unità operative	9	3	4
Moduli organizzativi	26	21	3
Posizioni organizzative	1		1
<b>Dipartimenti e Programmi Interaziendali</b>			
<b>Dipartimenti e Programmi</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

“Gli esiti delle politiche aziendali: stabilizzazioni operate, contenimento delle forme di lavoro flessibili, nonché il grado di attuazione delle linee di indirizzo regionali per la contrattazione integrativa, sono riportati all'interno della Relazione del Direttore Generale al Bilancio d'Esercizio 2008”.

# Sistema di valutazione delle competenze e sistemi premianti

## ► LE ATTIVITÀ IMPLEMENTATE: ATTIVITÀ VALUTATIVA E RILEVAZIONE AREE DI MIGLIORAMENTO ANNO 2008

### Le strutture e i dirigenti valutati

Nel corso del 2008 le Macrostrutture, i Dipartimenti e le aree di staff coinvolte nella valutazione dei propri Dirigenti sono state 20; i Dirigenti valutati complessivamente nel 2008 sono stati 106, con incarichi di diversa natura e responsabilità: 34 professional, 57 Responsabili di Struttura Semplice, 5 Direttori di Struttura Complessa, 3 Direttori di Distretto e 7 Direttori di Dipartimento.

### 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 71,70% le valutazioni espresse sono, seppur con punteggi diversi, comprese nell'intervallo corrispondente ad una valutazione superiore alla media

Scala di valutazione	Intervallo numerico	Numero dirigenti con valutazione corrispondente	%
Livello Eccellente	dal 100% al 90%	4	3,78
Livello Superiore alla Media	dall'89% al 70%	76	71,70
Livello Adeguato	dal 69% al 50%	26	24,53
Livello Parzialmente Adeguato	dal 49% al 26%	0	0
Livello Inadeguato	dal 25% allo 0%	0	0
	<b>Totale</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

### Le azioni di miglioramento

L'attività valutativa è un processo che deve contribuire all'implementazione del miglioramento del "Sistema Azienda" ed in questa logica nelle diverse istanza dell'attività valutativa, vengono rilevate e individualmente concordate, quando presenti, le aree di miglioramento professionale su cui intervenire; tali aree vengono incluse poi in un report trasmesso ai Direttori di Dipartimento, perchè possano trarne indicazioni utili per la stesura di un Piano Formativo Annuale Dipartimentale che soddisfi i bisogni rilevati e sostenga la realizzazione degli obiettivi programmati attraverso la risoluzione delle criticità rilevate dai sistemi di monitoraggio, tra cui possiamo includere il processo valutativo .

Rispetto alle valutazioni degli anni precedenti è aumentato sia il numero delle strutture che hanno ritenuto importante indicare le competenze individuali da potenziare, sia il numero di dirigenti con cui le stesse sono state concordate e che sono passate dal 25,50% del 2007 al 36,7 %del 2008 sul totale dei valutati, vale a dire con 39 dirigenti assegnati a 12 Strutture;

Per sostenere la coerenza del sistema con l'obiettivo di accrescere le competenze professionali degli operatori e conseguentemente delle struttura di appartenenza dei valutati, le aree di sviluppo rilevate sono state ricondotte alle attività formative sia strategiche che trasversali, previste dalle "linee di Indirizzo del Piano triennale della Formazione relativo al periodo 2007-2009".

Le aree di approfondimento prioritarie previste dal Piano Programmatico sono:

- sviluppo dei processi clinici assistenziali, del rischio clinico, dell'emergenza sanitaria, della sicurezza;
- sviluppo delle risorse umane a livello gestionale, incluse lo sviluppo dell'area delle relazioni e della comunicazione;
- sviluppo dei Sistemi di Gestione per la qualità innovazione e ricerca;
- potenziamento dell'integrazione socio-sanitario amministrativo e tecnico, a livello distrettuale, intraziendale e interaziendale, così come sollecitato dagli obiettivi previsti dal Piano Sanitario e Sociale Regionale.

#### Percentuali aree di miglioramento espresse in Rapporto alle aree Formative Piano Aziendale 2007-2009

Aree formative strategiche e trasversali piano 2007-2009	Numero aree di miglioramento espresse	Percentuale sul totale delle aree di sviluppo proposte
Sviluppo delle competenze gestionali e valorizzazione delle risorse umane	9	23,08
Miglioramento dell'efficienza gestionale	9	23,08
Comunicazione e relazione	7	17,95
Sviluppo appropriatezza	5	12,82
Potenziamento dell'integrazione	4	10,26
Sviluppo e sostegno dei processi di innovazione e ricerca	3	7,69
Informatica	1	2,56
Sicurezza degli operatori e degli utenti	1	2,56
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Dalla tabella sopra riportata risulta chiaro che le necessità di formazione professionale sono rappresentate dal 47% complessivo nell'area della gestionalità, dato che conferma quanto rilevato nell'attività valutativa del 2007; confermati anche i bisogni di miglioramento nelle altre aree delle relazioni, dello sviluppo, dell'integrazione e dell'accreditamento/qualità.

### Le Causali di Valutazione - anno 2008

Nella tabella sotto riportata sono indicate le motivazioni per le quali deve essere effettuata la valutazione della Dirigenza ai sensi dei C.C.N.N.L.L. delle due aree dirigenziali (Medico Veterinaria e Sanitaria, Tecnica Amministrativa e Professionale) e la rispettiva incidenza.

Valutazione per superamento di 5 anni ai fini del riconoscimento			Valutazione per superamento di 15 anni ai fini del riconoscimento	Valutazione scadenza incarico	Totale Dirigenti valutati
Equiparazione	Equiparazione ed esclusiva	Esclusività	Esclusività		
4	10	3	23	66	106
3,78	9,43	2,84	21,70	62,26	100

### Anno 2008: Attività e Funzioni di nuova attribuzione

#### ***La stesura dei contratti integrativi del contratto individuale concernente l'attribuzione di incarico dirigenziale dei responsabili di modulo organizzativo.***

La stesura dei Contratti integrativi è una funzione strettamente correlata al trasferimento dell'attività valutativa al Dipartimento Gestione Risorse Umane che ha facilitato ed implementato una rapida elaborazione ed evoluzione delle procedure, completando e rilanciando il ciclo del percorso valutativo ottimizzandone i tempi e migliorandone complessivamente l'efficienza.

La stesura del Contratto Integrativo è un atto previsto dai CC.NN.LL. della Dirigenza, integra il Contratto Individuale di lavoro viene stipulato in seguito all'esito positivo della valutazione effettuata dal Collegio Tecnico, 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.

Gli obiettivi sono sia generali, cioè comuni a tutti i dirigenti con la medesima tipologia di incarico, sia specifici di posizione, strettamente connessi allo sviluppo dei programmi e delle attività della struttura di assegnazione e devono essere concordati tra il Responsabile di Modulo e il Direttore di Struttura Complessa. Tali obiettivi sono riportati sul Contratto individuale integrativo e saranno oggetto di valutazione alla scadenza dell'incarico di Struttura Semplice.

Nel corso del 2008 sono stati predisposti 175 contratti per altrettanti dirigenti dell'area Sanitaria e Tecnica Amministrativa, il cui profilo professionale è riportato nella tabella che segue.

Le strutture interessate (Dipartimenti Aziendali, Interaziendali, Macrostrutture, Programmi, Aree in Staff...) sono state 20.

<b>Profilo professionale</b>	<b>N° Contratti</b>
Amministrativo	10
Biologo	4
Chimico	2
Farmacista	1
Ingegnere	2
Medico	134
Psicologo	11
Sociologo	1
Veterinario	10
<b>Totale</b>	<b>175</b>

### **La costruzione del Sistema di Valutazione delle competenze del Servizio Civile Volontario**

Il Servizio Civile Volontario Nazionale, istituito con la legge n. 64 del 6/03/2001, è la possibilità messa a disposizione dei giovani dai diciotto ai ventotto anni di dedicare un anno della propria vita a favore di un impegno solidaristico.

L'Azienda USL di Ferrara ha ottenuto l'accreditamento come ente di servizio civile nell'anno 2004; a seguito della positiva valutazione dei progetti di servizio civile presentati, già dal 2005 si è riscontrato un eccellente riconoscimento in termini di ingresso di giovani volontari nei servizi disponibili.

Le Aree di progettazione riguardano esclusivamente il settore dell'Assistenza (anziani, disabili, minori, disagio fisico e psichico, tossicodipendenze).

L'Ente proponente, l'Azienda USL di Ferrara, già nella fase ideativa del Progetto di Servizio Civile ed attraverso proprie figure (quali i responsabili del progetto, i formatori della formazione specifica, gli Operatori Locali di Progetto) ha il compito di individuare e definire le competenze (relative all'organizzazione aziendale, di contesto e specifiche, professionali e relazionali) maturabili in uscita da parte dei volontari in Servizio Civile e certificabili dall'Ente attraverso una "Dichiarazione delle competenze" a valere come credito formativo.

La scheda di Progetto di Servizio Civile contempla uno degli aspetti maggiormente qualificanti/vincolanti dello stesso progetto, l'item n.29 rubricato "Competenze e professionalità acquisibili dai volontari durante l'espletamento del servizio, certificabili e validi ai fini del curriculum vitae"

Al fine del finanziamento dei progetti di SCV, i volontari devono conseguire un punteggio alto il cui risultato contribuisce alla valutazione di ciascun item della scheda; considerato che per quello relativo alla valutazione delle competenze esistevano margini di miglioramento in termini di attribuzione di punteggio è nata l'esigenza di provvedere in tal senso.

La “dichiarazione di competenze” rilasciata a fine servizio prevede e dettaglia:

- gli obiettivi del progetto;
- i requisiti richiesti dal progetto;
- l'area di inserimento;
- le attività svolte;
- gli ambiti di formazione sostenuti, il percorso formativo e di orientamento a supporto del processo di apprendimento;
- la durata complessiva del servizio;
- la tipologia delle competenze maturate ed acquisite: di base, tecnico - professionali e trasversali;
- le modalità di valutazione delle competenze;
- le eventuali osservazioni integrative.

Per dare concretezza all'item 29 della scheda di Progetto, la Regione Emilia Romagna ha messo a punto uno strumento per la rilevazione delle competenze denominato “Primo Prontuario Regionale per la valutazione delle competenze acquisite e acquisibili”, che raggruppa in tre macro aree le competenze da valutare: di base, trasversali e professionali, e che è stato il nostro punto di partenza, insieme all'utilizzo del processo valutativo aziendale per la definizione di una metodologia valutativa delle competenze dei volontari in Servizio Civile Volontario.

### **La scheda di valutazione**

E' stata elaborata una scheda che rispetta la suddivisione imposta dal Primo Prontuario regionale e che, in aggiunta, aggrega le competenze in fattori per quanto previsto dagli obiettivi 1 e 2 che si riportano:

- 1)** poter comparare gli esiti sede per sede o trasversalmente del livello di maturazione dei fattori di competenze dei volontari assegnati ai singoli progetti
- 2)** poter trarre delle indicazioni di sintesi, settoriale e generale, in un intervallo temporale definito, che consenta una implementazione complessiva del Sistema e la possibilità di individuare modalità di certificazione reale delle competenze acquisite dai volontari del Servizio Civile.
- 3)** poter offrire ai volontari una maggior tesaurizzazione del tempo/esperienza attraverso l'individuazione preventiva dei settori nei quali i volontari potranno utilizzare le competenze acquisite.

La scala di valutazione prevede tre livelli di maturazione delle competenze:

- A** - acquisita,
- B** - parzialmente acquisita
- C** - non acquisita

La scheda di valutazione dovrà essere compilata congiuntamente sia dal valutatore (identificabile nella figura del responsabile del Progetto e/o OLP-Operatore Locale di Progetto ) sia dal valutato (il volontario in SCV) sottoforma di autovalutazione.

Il volontario in SCV attraverso il confronto con il proprio referente avrà in tal modo la possibilità di riflettere sulle competenze ufficialmente certificate e realmente acquisite, spendibili nel mondo del lavoro.



Questo percorso rispetta:

- il requisito irrinunciabile della responsabilizzazione del volontario che deve sottoscrivere “per accettazione” quanto indicato nella scheda delle certificazioni delle competenze maturate.
- la metodologia cui facciamo riferimento e che vede la valutazione come un percorso dialettico, tra i soggetti interessati, dal cui confronto possono nascere le uniche azioni di miglioramento possibili.

### **I progetti di Servizio Civile Presentati nel 2008**

I progetti di servizio civile presentati per l'anno 2008 sono stati 6 tutti valutati positivamente dalla Regione Emilia Romagna e pertanto finanziati con l'assegnazione complessiva di 25 volontari in Servizio Civile riportati di seguito:

- TARGET H.ADULTI: al progetto “Di Piu’ – 2°Edizione” - gestito c/o CSR S.Martino - sono stati assegnati 3 volontari.
- TARGET ANZIANI: al progetto “Gli Anziani Siamo Noi.....Per Dare Vita Agli Anni” - gestito dal Servizio a Portomaggiore e dalla Direzione Infermieristica c/o H.Delta. - sono stati assegnati 4 volontari.
- TARGET SALUTE MENTALE: al progetto “Riannodiamo la Rete” - gestito c/o due C. diurni di Ferrara, Il Maccacaro e C.D San Bartolo - sono stati assegnati 6 volontari.
- TARGET DIPENDENZE PATOLOGICHE: al progetto “Accogli Contatta Indirizza Accompagna - 2° Edizione” - gestito c/o tre Sedi S.ert tra Ferrara e Codigoro - sono stati assegnati 5 volontari.
- TARGET NEUROPSICHIATRIA INFANTILE: ai progetti “Riabilitare Col Gioco: Percorsi Assistenziali Educativi Per Minori” - gestito dal Servizio a Codigoro - e “Terapia riabilitativa di gruppo: Crescere Insieme” - gestito dal Servizio a Ferrara - sono stati assegnati 7 volontari.

# 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 di cui:

un dipendente appartenente all'area Economico Finanziaria

un dipendente appartenente all'area Qualità ed Accreditamento

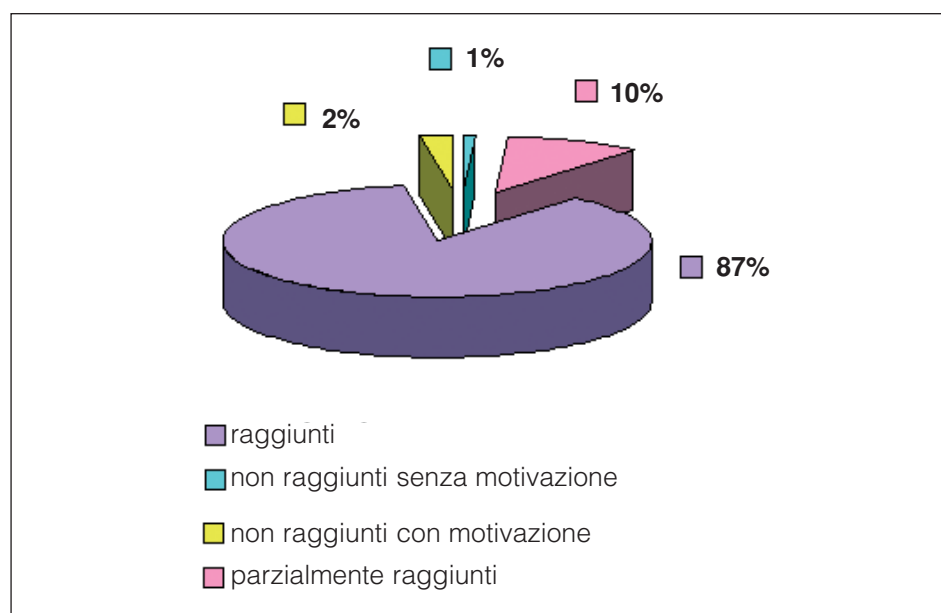
un dipendente appartenente all'area Gestione delle Risorse Umane, sostituito nel corso del 2009 con un membro esterno.

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 2007 ha dato il risultato che segue.

- Obiettivi totali 589;
- obiettivi raggiunti: 509;
- obiettivi parzialmente raggiunti: 61;
- obiettivi non raggiunti con motivazione: 14;
- obiettivi non raggiunti senza motivazione: 5;

## VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO (ANNO 2007)



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 2008

Nel processo di rinnovamento richiesto alle Aziende Sanitarie dalle continue trasformazioni dello scenario sociale, politico ed economico, la Formazione costituisce la leva strategica fondamentale per lo sviluppo professionale dei dipendenti e per la realizzazione degli obiettivi programmati, concorrendo inoltre alla promozione dell'appropriatezza, efficacia, sicurezza ed efficienza dell'assistenza prestata ai cittadini.

La Formazione garantisce un adeguato supporto al processo di sviluppo delle risorse umane, attraverso la definizione di un programma di formazione per il personale a tutti i livelli di responsabilità, al fine di favorire l'acquisizione delle nuove competenze tecnico-professionali e l'elaborazione delle nuove capacità relazionali richieste dal programma di modernizzazione del Servizio Sanitario Nazionale.

Il Piano Formativo dell'Azienda USL di Ferrara, in sintonia con i requisiti previsti dal processo di Accreditamento Istituzionale della Regione Emilia-Romagna e dal Sistema di Educazione Continua in Medicina, rappresenta per i Dipartimenti uno strumento di fondamentale valenza programmatica ed operativa, sintesi di una diffusa e condivisa analisi dei bisogni in ambito organizzativo e professionale. La formazione diviene inoltre, per i Dipartimenti, uno strumento per il raggiungimento dei propri obiettivi e per la risoluzione delle criticità rilevate con i diversi sistemi di monitoraggio, quali: i report dell'URP, i report sulle Non Conformità rilevati attraverso gli audit interni, gli scostamenti rispetto agli standard programmati, la valutazione delle competenze dei professionisti.

Il governo dei processi di Pianificazione, Progettazione e Gestione degli interventi formativi è garantito dalle Procedure del Sistema Qualità Certificato secondo gli standard UNI EN ISO 9001:2000; la Pianificazione è svolta in coerenza con gli obiettivi programmatici aziendali e risponde ai bisogni di miglioramento professionale degli Operatori, inteso sia come sviluppo delle capacità tecnico-professionali, sia come sviluppo delle capacità relazionali e manageriali; la Progettazione degli eventi inseriti nel Piano annuale della Formazione si basa su criteri ed indirizzi comuni, segue un percorso definito e condiviso, introduce strumenti per una verifica di qualità; la Gestione degli eventi risponde ai criteri stabiliti dal Sistema ECM.

Come previsto dalla nuova Legge Regionale n. 29/2004, il Collegio di Direzione ha avviato il processo di Pianificazione per l'elaborazione dei programmi di formazione per il 2008.

La Commissione Formazione del Collegio ha elaborato un documento di indirizzo, al fine di correlare fortemente le strategie di sviluppo dei diversi contesti organizzativi con le proposte formative elaborate; il documento comprende:

- le aree strategiche aziendali di riferimento, che rappresentano le linee generali di indirizzo per la pianificazione delle attività formative nel triennio 2007/2009;

- 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 delle competenze gestionali e valorizzazione delle risorse umane – conoscenza dell'organizzazione aziendale al fine di sviluppare azioni mirate alla consapevolezza del ruolo ed alla conoscenza e condivisione dei diversi livelli di responsabilità.
- Miglioramento dell'efficienza gestionale – sviluppo di sistemi di monitoraggio, controllo e “bench-marking”; potenziamento dell'utilizzo di indicatori di efficacia nel processo di programmazione e controllo.
- Potenziamento dell'integrazione – sviluppo di azioni volte a sostenere l'integrazione a livello distrettuale, socio-sanitario, intra-aziendale (sanitario, amministrativo e tecnico), interaziendale.
- Potenziamento delle azioni mirate allo sviluppo della gestione del rischio clinico e del controllo delle infezioni ospedaliere.
- Sviluppo ed implementazione dei Sistemi di Gestione per la qualità – supporto dei percorsi di Accreditamento Istituzionale e Certificazione; omogeneizzazione dei processi; sviluppo degli audit interni per la qualità.
- Sviluppo e sostegno dei processi di innovazione e ricerca.

Il Piano Formativo 2008 è stato approvato dal Collegio di Direzione il 18 febbraio 2008 e deliberato dalla Direzione Aziendale il 6 marzo 2008, nel pieno rispetto dei tempi programmati.

## ►► IL SISTEMA DI GOVERNO DELLA FORMAZIONE AZIENDALE

### **Struttura organizzativa**

La struttura aziendale della Formazione 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.

### **L'attività di verifica della formazione**

Nel 2008 si sviluppa ulteriormente l'attività di verifica. L'Ufficio Formazione, infatti, ha inviato a tutte le Strutture Organizzative i dati di consuntivo disaggregati relativi alle attività formative realizzate nel proprio Dipartimento. Tali dati sono stati oggetto di approfondimento e confronto con i Responsabili e Referenti di Formazione.

Inoltre, si è avviata la sperimentazione di audit interni su dati specifici di alcune Strutture Organizzative nelle quali sono stati riscontrati elementi di criticità.

Gli Audit, condotti con il coinvolgimento dei Responsabili e dei Referenti di Formazione, sono finalizzati alla verifica dell'appropriatezza 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 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 stata quindi definita una soglia di accettabilità. Sono stati presi in esame tutti i percorsi formativi accreditati ECM.

Le criticità emerse sono state condivise con Responsabili e Referenti di Formazione dell'Area Dipartimentale interessata che successivamente, come conseguente azione correttiva, hanno convocato un incontro con i Referenti delle diverse strutture dell'area dipartimentale ed i Responsabili dei corsi realizzati, per discutere i risultati emersi dalla verifica.

I risultati degli Audit, condotti per la prima volta in forma sperimentale, hanno fornito elementi di valutazione estremamente interessanti e utili per lo sviluppo di ulteriori azioni di miglioramento della qualità e dell'efficacia delle attività formative e saranno pertanto estesi ad altri Dipartimenti.

### **Il Sistema Informativo**

Tutti i dati sulle attività formative realizzate sono inseriti in un database informatizzato, a cura dell'Ufficio Formazione e dei Referenti Amministrativi di Formazione. 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 report sulle attività ECM;
- redige il Rapporto annuale sulle attività formative;
- invia alle varie articolazioni organizzative Aziendali report specifici con i dati di consuntivo disaggregati;
- invia il Curriculum Formativo a tutti i dipendenti dell'Azienda.

Nel 2008 l'Ufficio Formazione ha trasmesso a tutti i dipendenti, attraverso i Coordinatori delle Unità Operative Aziendali, l'aggiornamento del Curriculum Formativo relativo al 2007; questo aggiornamento fa seguito a quelli già trasmessi con i dati riferiti agli anni dal 2002 al 2006.

### Il Piano Formativo aggiornato

Un ulteriore strumento di governo e di comunicazione con i professionisti dell'Azienda è rappresentato dal Piano Formativo Aggiornato, pubblicato sulla Intranet Aziendale.

Si tratta di un progetto realizzato dall'Ufficio Formazione con l'obiettivo di fornire a tutti i dipendenti l'aggiornamento in tempo reale del Piano Formativo, con le date di realizzazione dei corsi, i crediti ECM provvisori e definitivi attribuiti e le modifiche e le integrazioni richieste dalla strutture operative aziendali.

Il Piano Formativo aggiornato, pubblicato a partire dal febbraio 2008, è 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 responsabili delle Unità Operative che possono disporre delle informazioni per programmare la partecipazione degli operatori alle iniziative formative senza creare disservizi.

### ►► I DATI DI REALIZZAZIONE DEL PIANO FORMATIVO 2008

Per il 2008 la Direzione Aziendale ha assegnato alla formazione 400.000 Euro, confermando lo stesso finanziamento previsto per l'anno precedente. Anche per il 2008, è stata riservata una quota al fondo di riserva, per il finanziamento di iniziative non previste nella prima fase di programmazione delle attività formative.

Un fondo a parte di 26.000 Euro è stato assegnato alle attività formative programmate per il Personale Convenzionato: Medici di Medicina Generale, Medici di Continuità Assistenziale, Pediatri di Libera Scelta.

Sono state, inoltre, inserite nel Piano Formativo 2008 le iniziative previste per il personale dell'Hospice di Codigoro, con un budget specifico di 5.000 euro a carico della struttura.

### Analisi dei dati di spesa

La spesa complessiva per la formazione è stata di euro 297,640,11, di cui euro 271.075,41 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 tabella che segue evidenzia una modesta contrazione della spesa effettiva sul budget assegnato (74,72% rispetto al 77,11% del 2007), un risultato conseguente alle azioni messe in campo per il contenimento della spesa, quali ad esempio l'individuazione di vincoli e parametri di riferimento per l'attribuzione dei compensi ai docenti esterni.

È da rilevare, inoltre, che una parte di spese sostenute per la formazione è stata finanziata dalle entrate derivanti dai corsi per esterni a pagamento.

Spesa programmata	Spesa effettiva	Indicatore Spesa effettiva sulla spesa programmata
398.289,19	297.640,11	74,72%

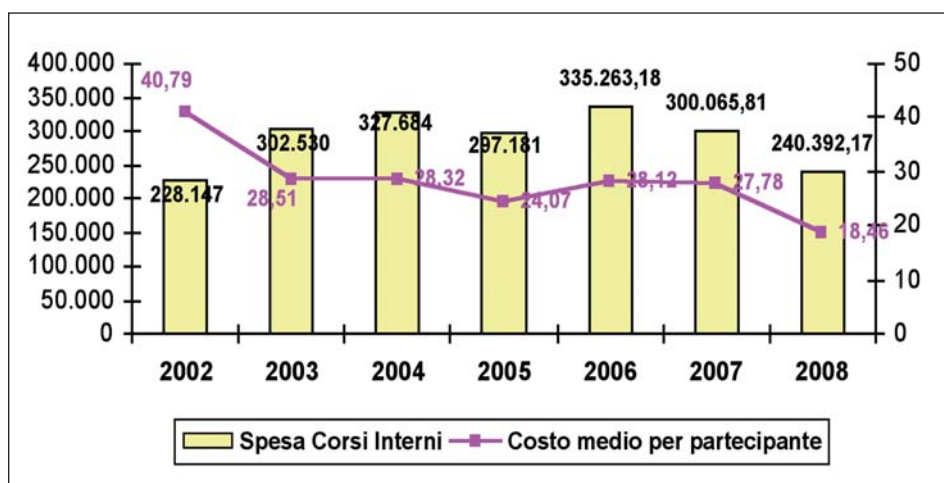
### Spesa per corsi interni e per corsi esterni

Anche nel 2008, le risorse economiche sono state massicciamente destinate alla realizzazione dei corsi interni, per i quali è stato speso l'88,68% dei finanziamenti destinati alla formazione obbligatoria del personale.

Spesa corsi interni	Indicatore Spesa per corsi interni sul totale spesa effettiva	Spesa medio orario	Costo medio partecipante
240.392,17	88,68%	34,16	18,46

### Costo medio per partecipante ai corsi interni

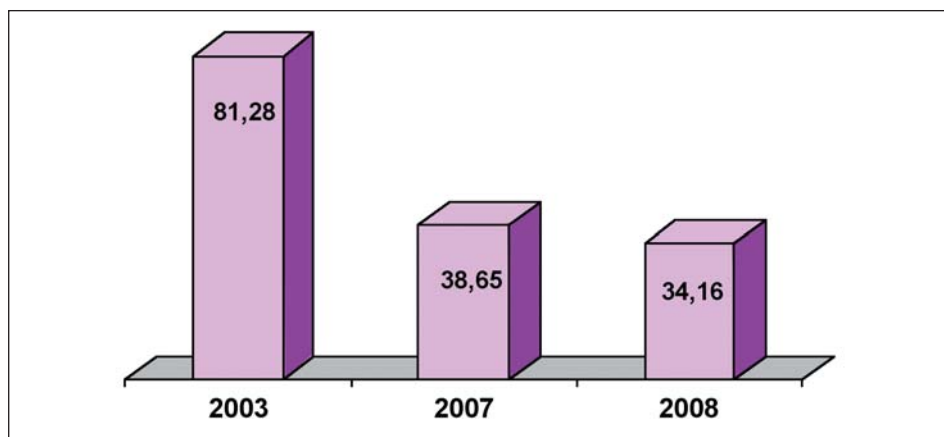
Nel 2008, come riportato in tabella, il costo medio per partecipante ai corsi interni è di euro 18,46, in forte calo rispetto al 2007 e più che dimezzato rispetto al 2002.



Su questo risultato hanno inciso in modo determinante le scelte tese da un lato a valorizzare i docenti interni, anche attraverso una specifica formazione, dall'altro al contenimento della spesa, anche attraverso l'individuazione di vincoli e parametri per i compensi dei formatori esterni.

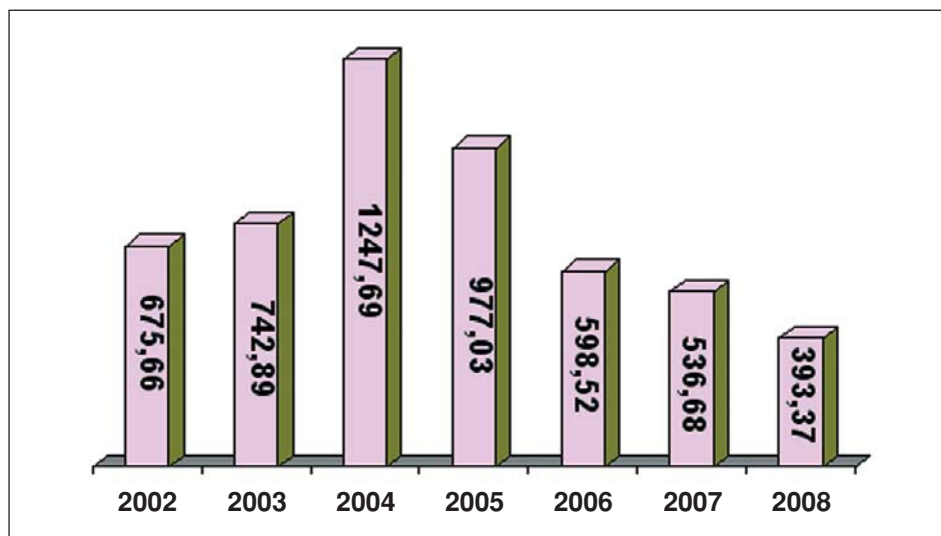
### Il costo medio dei corsi interni per ora di formazione

Il costo medio orario dei corsi interni è pari a euro 34,16, in calo ulteriore rispetto all'anno precedente. E' un dato estremamente positivo se si considera che nel 2003, anno di inizio della rilevazione, era pari a euro 81,28.



### Costi corsi esterni e costo medio partecipante

Nel 2008 la spesa per corsi esterni è di euro 30.683,24, con un costo medio per partecipante pari a euro 393,37, in calo rispetto al 2007, con un aumento dei partecipanti ai corsi esterni passati da 55 nel 2007 a 78 nel 2008.



### Analisi dei dati di realizzazione dei corsi

I corsi realizzati nel 2008 sono 331, a fronte di 371 corsi programmati, vale a dire il 89,2% dei corsi previsti ed autorizzati nel Piano Formativo con un aumento del 10% rispetto al 2007.

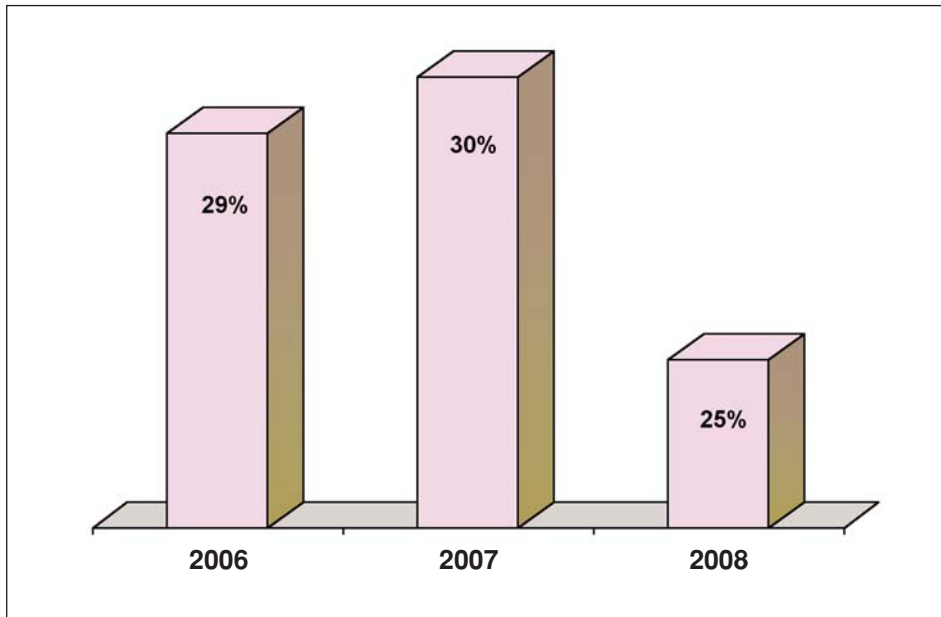
Un dato che evidenzia la buona capacità di pianificazione dei Dipartimenti, efficacemente supportati dalla Rete della Formazione le cui competenze si sono consolidate e rafforzate negli ultimi anni.

Corsi programmati	Corsi realizzati	Indicatore Corsi realizzati su corsi programmati	Corsi annullati	Indicatore Corsi annullati su corsi programmati
371	331	89,2%	93	25%

Ad avvalorare questo risultato è anche il dato relativo alla percentuale dei corsi annullati sui corsi programmati, che si riduce al 25% rispetto al 30% del 2007 ed al 29% del 2006.

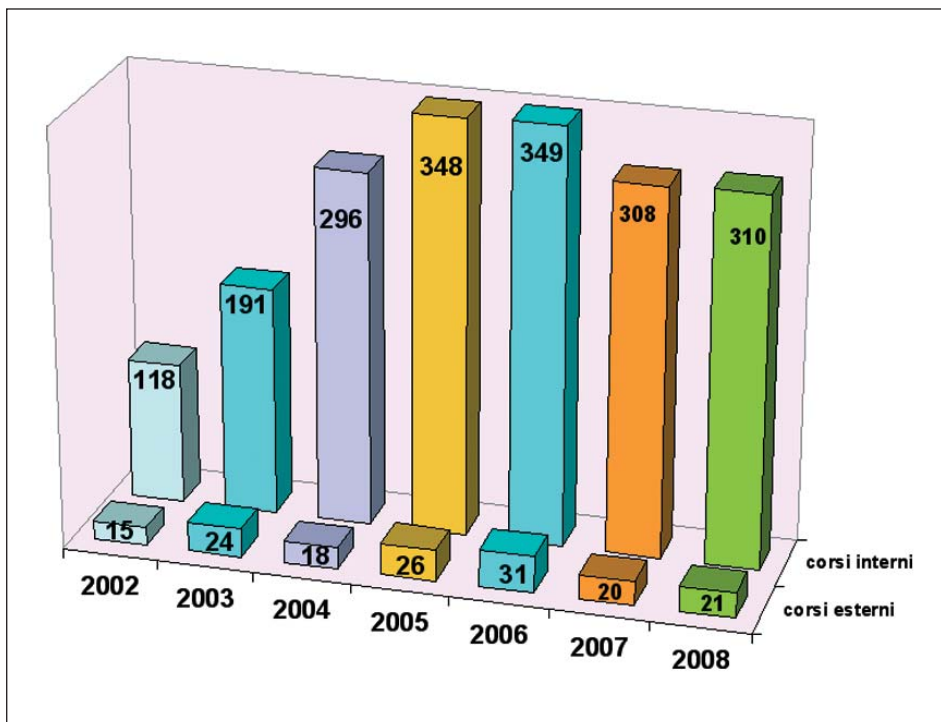


**Corsi annullati sui corsi programmati**



**Corsi interni e corsi esterni**

Dei 331 corsi realizzati nel 2008, 310 sono interni, pari al 93,65%, 21 sono corsi esterni, pari al 6,3%. 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 12.155 ed il 7,3% di essi ha frequentato iniziative di Formazione sul campo.

Ai corsi esterni hanno partecipato 78 operatori.

	Anno 2003	Anno 2004	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2007	Anno 2008
Partecipanti ai corsi interni	10.611	11.572	12.347	11.920	10.803	12.155
Partecipanti ai corsi esterni	30	18	48	74	55	78
Partecipanti ai corsi FSC	31	296	1.654	807	872	885

La partecipazione degli operatori alle attività formative è stata molto elevata, con un significativo incremento rispetto al 2007.

In sintesi, mettendo in relazione i dati di spesa con i dati di realizzazione dei corsi, emerge con evidenza che nel 2008, con una spesa effettiva inferiore rispetto agli anni precedenti, sono stati realizzati più corsi con un maggior numero di partecipanti.

Le ragioni sono da ricercare sia nella migliorata capacità di pianificazione e maggiore efficacia della progettazione delle iniziative, sia nelle azioni di contenimento della spesa, anche attraverso l'individuazione di vincoli e parametri di riferimento per l'attribuzione dei compensi ai docenti esterni.

Ad incidere positivamente sulla spesa è anche l'utilizzo dei docenti interni che, rispetto al totale dei docenti incaricati, nel 2008 sono stati il 67,3%.

### ►► L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI EDUCAZIONE CONTINUA IN MEDICINA

Dal 2008 il Sistema di Educazione Continua in Medicina, a seguito di quanto previsto dall'Accordo Stato-Regioni del 1 agosto 2007, è entrato a regime dopo il periodo sperimentale iniziato nel 2002. L'Accordo, oltre a prevedere che nel triennio 2008-2010 ogni operatore sanitario deve acquisire 150 crediti formativi, 50 crediti all'anno (minimo 30 e massimo 70 per anno), ha sancito il passaggio dall'accreditamento degli eventi formativi all'Accreditamento dei Provider.

La Regione Emilia-Romagna ha conseguentemente definito un'ipotesi di modello per l'Accreditamento Istituzionale della Funzione Formazione e per l'Accreditamento in qualità di Provider delle Aziende Sanitarie.

L'Ufficio Formazione della nostra Azienda ha partecipato agli incontri del gruppo regionale che ha definito i requisiti richiesti ed ha conseguentemente condotto una verifica interna sul possesso di tali requisiti da parte della nostra Azienda, attivando le necessarie azioni di miglioramento.

La fase conclusiva prevede la verifica esterna da parte della Regione, che si realizzerà dopo l'adozione dell'atto di approvazione del nuovo Sistema Regionale di ECM.

### I dati ECM 2008 nella nostra Azienda

Allo stato attuale il Sistema ECM Regionale è ancora in via di definizione e dal mese di giugno 2008 la Commissione Regionale, in scadenza, non ha più accreditato gli eventi formativi. Ai percorsi formativi inviati alla Regione, pertanto sono stati attribuiti crediti ECM provvisori, in attesa degli atti di Accreditamento.

L'elaborazione dei dati ECM 2008 è stata quindi effettuata sulla base dei crediti formativi attribuiti ai vari eventi in via provvisoria.

Anche nel 2008 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 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 96% del personale dipendente
- l' 88% del personale convenzionato

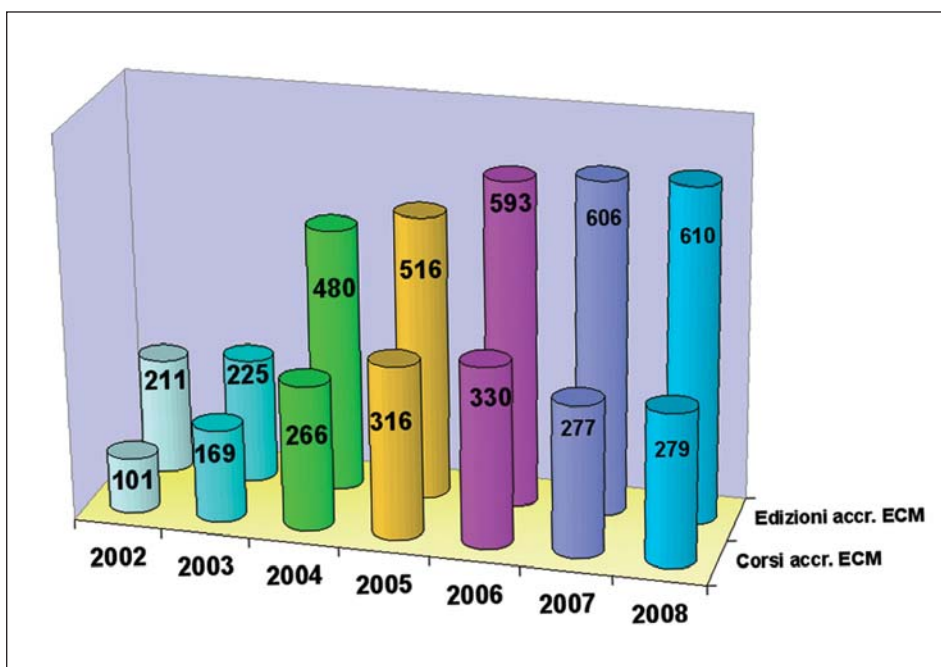
### Corsi ed edizioni 2008 accreditati

Nel 2008 l'Ufficio Formazione ha trasmesso alla Commissione Regionale ECM n. 279 eventi, vale a dire il 90% dei corsi interni realizzati in Azienda, per un totale complessivo di 610 edizioni; il grafico che segue evidenzia chiaramente il forte incremento dei corsi e delle edizioni accreditate dalla Commissione Regionale ECM dal 2002 al 2008.

Il dato estremamente positivo è relativo all'aumento del numero delle edizioni accreditate, che è passato da 593 nel 2006 a 610 nel 2008, in controtendenza rispetto alla diminuzione dei corsi accreditati.

Ciò dimostra la buona capacità di programmazione dei Dipartimenti e dei Responsabili dei Corsi incaricati della realizzazione delle attività formative, che prevedono la ripetizione dei corsi "madre" per coinvolgere il maggior numero di operatori. Inoltre, la realizzazione di diverse edizioni, prevedendo gruppi più ridotti di partecipanti, consente di migliorare l'efficacia didattica e, quindi, anche il gradimento dei partecipanti.

### Corsi ed edizioni accreditati ECM



## ►► LA FORMAZIONE SUL CAMPO

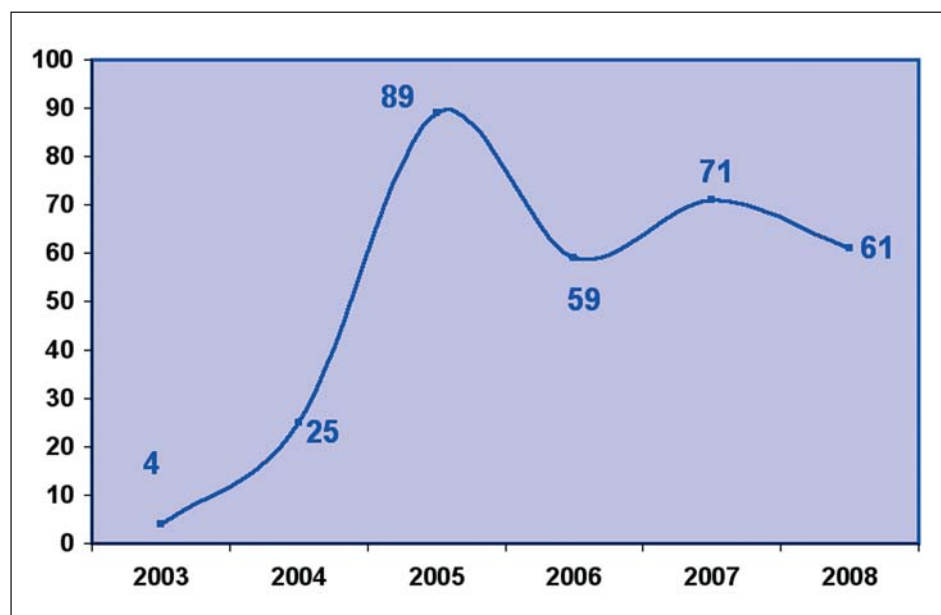
La sperimentazione dell'accREDITAMENTO delle attività di formazione sul campo è stata introdotta a livello regionale nel 2003. Si tratta di una tipologia di approccio formativo che offre la possibilità di un forte legame con le specifiche esigenze di sviluppo dei servizi e di un concreto miglioramento dei processi assistenziali, favorendo l'apprendimento di competenze professionali e di comportamenti organizzativi.

L'Azienda ha investito molto negli ultimi anni sulla Formazione sul Campo, che ha conseguentemente avuto un forte sviluppo in termini di iniziative realizzate ed operatori coinvolti.

Nel 2008, i corsi realizzati sono stati 61 per complessive 73 edizioni, con una presenza di 885 partecipanti.

Un risultato molto positivo, considerando che la formazione sul campo è accreditata in forma sperimentale con una valutazione massima di 15 crediti per ciascun evento, che in parte "penalizza" i partecipanti rispetto all'impegno richiesto per la frequenza, a confronto con i corsi tradizionali.

### Corsi FSC realizzati



## ►► L'ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE E DI VERIFICA DELLA QUALITÀ E DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

L'attività di valutazione e di verifica dell'efficacia e della qualità delle iniziative formative realizzate trae origine dall'elaborazione dei dati rilevati nei questionari di gradimento compilati dai partecipanti, 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
Gradimento complessivo	89%	90%	89%
Raggiungimento degli obiettivi	84%	85%	85%
Gradimento della docenza	88%	86%	87%

Anche nel 2008 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
Giudizio globale sulle iniziative	93%	93%	92%
Valutazione dei docenti	93%	92%	92%

I giudizi altamente positivi espressi dai responsabili dei corsi, anche per il 2008, sono coerenti con l'opinione espressa dai partecipanti ai corsi.

### L'efficacia delle attività formative

Per tutti i corsi accreditati è prevista una verifica dell'apprendimento dei partecipanti, i cui risultati sono riportati nella scheda ex-post.

Attraverso la rilevazione dei dati sui partecipanti idonei, vale a dire di coloro che a fine corso hanno superato la prova di verifica, si valuta in che misura le iniziative formative realizzate hanno rafforzato le conoscenze e le competenze del personale coinvolto.

Indicatore	Risultato 2006	Risultato 2007	Risultato 2008
% dei partecipanti idonei sul totale dei partecipanti ai corsi interni	99%	99%	100%
% dei partecipanti con attestato sul totale dei partecipanti ai corsi interni	95%	95%	96%

Il dato relativo al 2008 è veramente soddisfacente. Infatti il 100% dei partecipanti supera positivamente la verifica finale dei corsi, confermando pertanto la piena efficacia delle iniziative formative realizzate.

Un altro dato significativo è quello relativo alla percentuale dei partecipanti che hanno ottenuto il diritto all'attestato e che nel 2008 raggiunge il 96%, un risultato ancora superiore rispetto agli anni precedenti.

### La valutazione dei docenti

Nel Sistema di Gestione per la Qualità dell'Ufficio Formazione, la valutazione dei docenti, ovvero dei "fornitori" intesi come partner 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 2008 tutti i docenti, con una sola eccezione, 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**

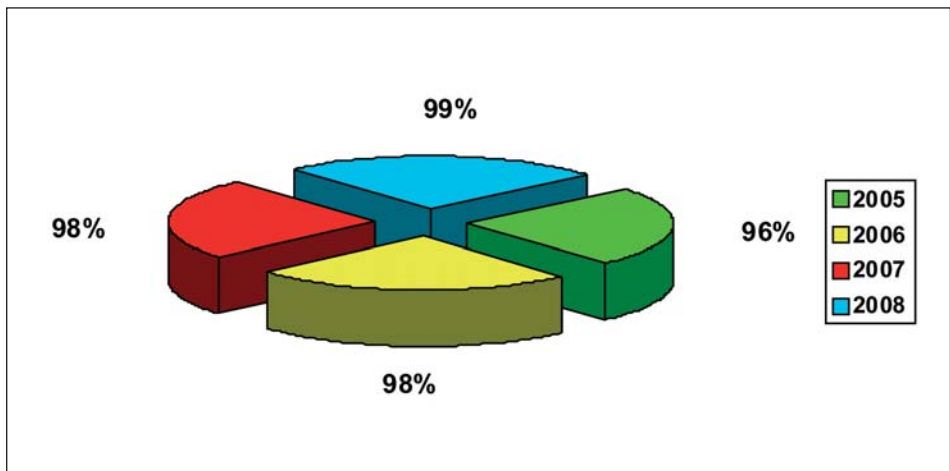
Nell'ambito della verifica e della valutazione della qualità e dell'efficacia delle attività formative, di particolare interesse è l'attività di validazione dei corsi, introdotta nel 2005 dall'Ufficio Formazione nel Sistema di Gestione per la qualità.

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 2008 sono evidenziati nel grafico di seguito riportato.



**CORSI VALIDATI  
SUL TOTALE DEI CORSI  
INTERNI VALUTATI**

La percentuale dei corsi validati nel 2008 sale al 99%, superando di un punto in percentuale anche il risultato del 2007, già ottimo.

Poiché questo indicatore rappresenta in sintesi i risultati della valutazione degli eventi formativi, da diversi punti di vista, il risultato ottenuto dimostra la qualità degli eventi formativi che si dimostrano efficaci e di grande interesse per gli operatori dell'azienda.

►► **LA FORMAZIONE PER ESTERNI A PAGAMENTO**

**I corsi per Facilitatori per l'Accreditamento**

Anche nel 2008, dopo le positive esperienze condotte fin dal 2005 in collaborazione con l'Agenzia Sanitaria Regionale, è stato realizzato dal 10 marzo al 13 giugno un corso per "Facilitatori per l'Accreditamento" rivolto a 40 partecipanti esterni dipendenti di Aziende Sanitarie della Regione e di altre Aziende diffuse sull'intero territorio nazionale.

Dal mese di novembre 2008 è inoltre stata avviata un'inedita ed interessante collaborazione fra l'Azienda USL di Ferrara e l'Agenzia Sanitaria Regionale per la realizzazione di attività formative a supporto dell'Accreditamento Istituzionale delle strutture sanitarie pubbliche della Regione Autonoma della Sardegna, che si concluderà nel mese di dicembre 2009.

**I corsi di formazione in Emergenza del Centro LIFE**

Il Centro Didattico Aziendale LIFE, con sede a Codigoro, che realizza corsi nell'ambito dell'emergenza urgenza sia per i dipendenti che per i partecipanti esterni, ha notevolmente sviluppato l'attività rivolta all'esterno. Nel corso del 2008 sono, infatti, più che triplicati i corsi a pagamento, passando da 20 nel 2007 a 77 nel 2008.

I nuovi Enti, Associazioni di volontariato, singoli privati e ditte provenienti anche da Regioni limitrofe che lo scorso anno si sono rivolti per la prima volta al LIFE, sono stati complessivamente 20; i partecipanti ai corsi sono stati circa 800.

Questo conferma che la "politica" del Centro, incentrata sulla qualità dell'offerta formativa, sulla professionalità e competenza degli istruttori – tutti dipendenti dell'Azienda - e sulla trasparenza e competitività delle tariffe praticate, è vincente, anche in periodi economicamente critici.

La stessa strategia di marketing adottata dal Comitato di Gestione ha prodotto i risultati auspicati, anche attraverso la diffusione delle informazioni in Internet, che ha reso più semplici ed accessibili i contatti e le richieste da parte dei clienti esterni e l'attività di promozione realizzata in numerosi eventi pubblici realizzati da Enti locali territoriali

Inoltre, la scelta dell'Azienda di investire sulle attività del Centro LIFE, attraverso l'individuazione di una sede formativa ed organizzativa adeguata, di personale dedicato e di un'altrettanto adeguata formazione/aggiornamento degli Istruttori, è una scelta giusta che sta dando ottimi riscontri, non solo in termini economici ma anche di immagine e prestigio per la nostra Azienda.

Con i fondi resi disponibili dalla formazione a pagamento per esterni sono state finanziate, anche nel 2008, iniziative formative specifiche rivolte a qualificare ulteriormente i docenti interni, sono state acquistate nuove attrezzature didattiche e riprodotti i "Manuali didattici" del Centro LIFE.

### ►► LA FORMAZIONE A DISTANZA

Anche in questo ambito formativo ci sono state novità importanti. Dal dicembre 2008 l'Ufficio Formazione ha, infatti, avviato in collaborazione con il CED Aziendale, un progetto di attivazione di corsi in modalità FaD, realizzati dal Consorzio Med3.

Il Consorzio Med3 è un Consorzio fra Istituzioni Pubbliche (Università, Aziende Sanitarie ed Ospedaliere), costituito per l'e-learning in ambito ECM per i professionisti della sanità, senza fini di lucro.

Sono stati attivati, in forma sperimentale, Corsi di Inglese Scientifico:

- 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.

La sperimentazione continuerà per tutto il 2009.

### ►► L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

Il Sistema di Gestione per la Qualità dell'Ufficio Formazione ha ottenuto nel dicembre 2004 la prima Certificazione UNI EN ISO 9001/2000 dall'Ente Certificatore CERMET. Negli anni successivi sono state regolarmente realizzate le verifiche di sorveglianza e di rinnovo da parte del CERMET, sempre con esito positivo anche grazie all'impegno ed alla collaborazione dei tanti professionisti che in Azienda svolgono attività nell'ambito della Formazione; l'ultima verifica risale al 16 dicembre 2008.



Dal 2004 ad oggi, molti sono stati i cambiamenti organizzativi intervenuti, in parte descritti anche nei rapporti annuali precedenti e conseguenti ad una rinnovata politica aziendale per la formazione.

Un efficace Sistema di Gestione per la Qualità deve infatti saper adattare e modificare i propri "strumenti" per interpretare e migliorare la realtà nella quale si colloca.

L'evoluzione del "Sistema" si può facilmente riscontare nel Manuale Qualità, di cui l'Ufficio Formazione ha prodotto nel dicembre 2008 la revisione 2.1.

Nel corso del 2008 tutti i "documenti di Sistema" sono stati adeguati alle Procedure Generali revisionate ed emesse dall'ufficio Qualità dell'Azienda.

I documenti revisionati dall'Ufficio sono stati trasmessi in distribuzione controllata ai professionisti interessati, attraverso il software "Docweb" collegato in rete.

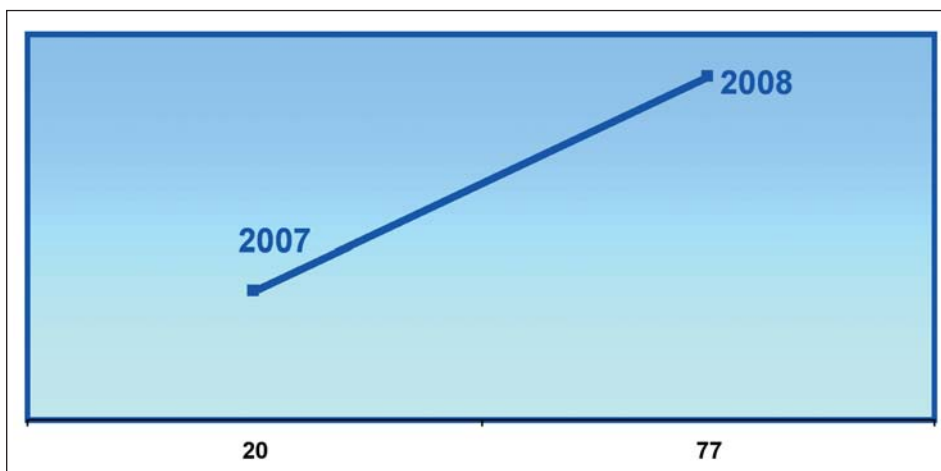
### ►► IL CENTRO DIDATTICO AZIENDALE "LIFE"

Il Centro LIFE garantisce l'aggiornamento e la formazione nell'ambito dell'Emergenza Urgenza agli operatori dell'Azienda. La formazione rivolta a partecipanti esterni è in fase di ulteriore sviluppo, visto l'interesse suscitato anche nell'ambito di nuovi settori produttivi e dei servizi, non solo nella nostra provincia ma anche nelle province limitrofe.

La qualità dell'offerta formativa è garantita in particolare 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).

Per quanto riguarda la formazione in Azienda, nel 2008, a seguito di un'accurata raccolta del fabbisogno formativo in tutte le strutture organizzative, sono state realizzate 100 edizioni di corsi BLSD, 18 edizioni di corsi PBLSD, 17 edizioni di corsi Retraining BLSD e 3 edizioni di Retraining PBLSD. Sono stati complessivamente formati circa 850 operatori.

Per quanto, invece attiene alla formazione per esterni, come descritto nello specifico capitolo, nel 2008 il LIFE ha realizzato 77 corsi per esterni, rivolti a singoli privati o a gruppi appartenenti ad Associazioni ed Enti presenti nel territorio Provinciale.



**CORSI PER ESTERNI  
CENTRO LIFE**

Per completare la formazione dei docenti, in febbraio 2008 sono stati formati altri 12 Istruttori in BLSD, presso il Centro IRC di Ravenna, sede di riferimento del Centro LIFE.

Nel 2008 sono stati, inoltre, pubblicati i Manuali Didattici redatti dal Comitato Scientifico del Centro. I manuali sono consegnati ad ogni partecipante dei corsi per esterni a pagamento.

### ►► IL POLO FORMATIVO

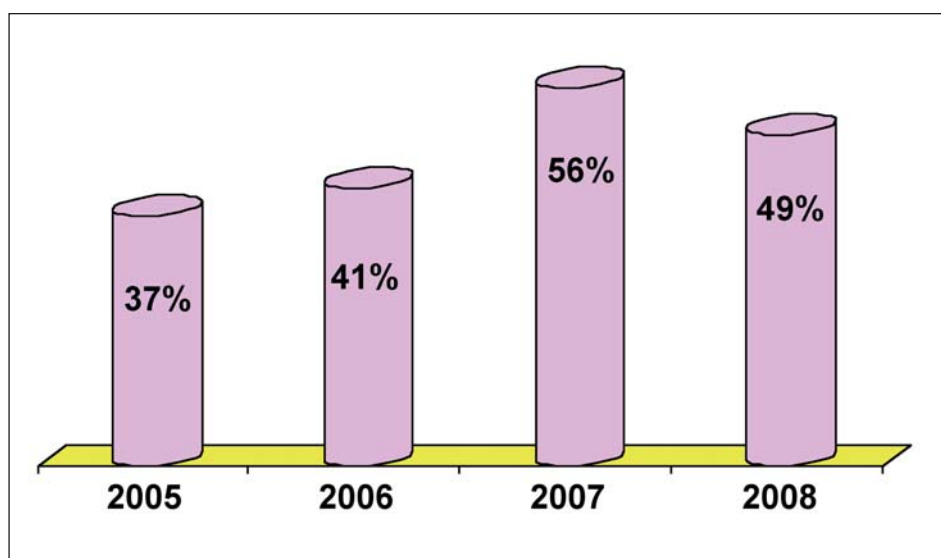
Il Polo Formativo ha sede a Ferrara, in via Comacchio 296 ed è la struttura aziendale residenziale dedicata alla formazione continua degli operatori dell'azienda. L'attivazione del Polo Formativo, avvenuta nel giugno 2004, ha migliorato notevolmente la gestione dei corsi sia a livello organizzativo, sia dal punto di vista della didattica poiché ha reso disponibili a tutti gli operatori aule funzionali, ben attrezzate e dotate di spazi anche per i lavori di gruppo.

I dati di utilizzo confermano anche nel 2008 l'andamento più che positivo degli anni precedenti.

Nel 2008, infatti, le iniziative formative realizzate al Polo Formativo sono state 153, vale a dire il 49,35% dei corsi realizzati in Azienda.

Si conferma, inoltre, anche una buona percentuale di utilizzo che si attesta al 72,3%.

#### CORSI AL POLO FORMATIVO SUI CORSI INTERNI REALIZZATI



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.

La prenotazione delle aule viene gestita attraverso un'agenda informatizzata on-line, con accesso per gli operatori del Polo e per l'Ufficio Formazione.

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

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

## ►► L'ARCHIVIO AZIENDALE DEGLI ATTESTATI

Dal mese di ottobre 2008 è stato attivato l'Archivio Aziendale degli attestati presso il Polo Formativo. Si tratta di un progetto di razionalizzazione a favore dei dipendenti, che ha concentrato in un'unica sede tutti gli attestati dei corsi realizzati in Azienda, prima conservati presso le sedi dei Referenti Amministrativi di Formazione. Nell'Archivio Aziendale, aperto al pubblico dal lunedì al venerdì, dalle ore 11 alle ore 15, sono conservati gli attestati dei partecipanti e dei docenti dei corsi realizzati in azienda, non ancora ritirati o consegnati agli interessati, esclusi quelli dell'anno in corso.

Gli attestati possono essere ritirati dagli interessati o da un loro delegato.

## ►► LA FORMAZIONE UNIVERSITARIA E LA FORMAZIONE PER OPERATORI SOCIO SANITARI

### **Il Corso di Laurea in Infermieristica**

Il Corso di Laurea in Infermieristica è stato attivato Codigoro nell'Anno Accademico 2003/2004.

L'Azienda ha sottoscritto una Convenzione con l'Università degli Studi di Ferrara e con il Comune di Codigoro ed ha reso disponibili due operatori con professionalità specifiche, in qualità di Coordinatore del Corso e di Tutor pedagogico che, oltre a presidiare tutta l'attività di tirocinio, svolgono la parte relativa alla docenza delle scienze infermieristiche generali e cliniche.

Per alcuni insegnamenti specialistici (es. Medicina del Lavoro, Radioprotezione, Neurologia, Economia aziendale, Sociologia, Scienze infermieristiche generali e cliniche) sono incaricati dell'attività di docenza i professionisti della nostra Azienda. Il Coordinatore delle attività formative e professionalizzanti, il Tutor pedagogico ed i docenti del corso fanno parte del Consiglio del Corso di Laurea. Nella sede formativa di Codigoro sono presenti i tre anni previsti dal Corso di Laurea.

Gli studenti iscritti nell'anno 2008 sono: al primo anno 26, al secondo anno 32, al terzo anno 20, per un totale di 78 iscritti. Dall'attivazione del Corso di Laurea ad oggi si sono laureati 43 studenti.

L'attività didattica del Corso di Laurea si svolge per ciascun anno di corso nell'arco di due semestri che iniziano la prima settimana di ottobre e la prima settimana di marzo. Ciascun periodo/semestre è seguito da una sessione d'esami; sono previste anche due sessioni riservate al recupero degli esami nei mesi di settembre, gennaio-febbraio.

Le forme di svolgimento della didattica possono comprendere: Problem Based Learning, lezioni frontali, esercitazioni in laboratorio gestuale, attività di tutorato, seminari, visite guidate, tirocinio clinico.

Per rendere omogenei e sistematici i percorsi e le attività connesse ai tirocini degli studenti, nel giugno 2008 è stata redatta ed approvata dall'Ufficio Formazione una specifica Procedura per la progettazione, l'inserimento, l'accogliimento 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 Dipartimento Ospedalieri che accolgono gli studenti tirocinanti nelle loro Unità Operative.

Dal 1° marzo 2008 il Corso si è trasferito nella nuova sede del Polo Scolastico-Universitario di Codigoro, una struttura completamente nuova e moderna, per l'utilizzo della quale è stata siglata una nuova convenzione con il Comune di Codigoro. Entro il mese di agosto 2009 è previsto il rinnovo dell'Accordo Attuativo con l'Università degli Studi di Ferrara.

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 che viene contabilizzato in uno specifico Fondo vincolato.

### **La formazione degli Operatori Socio Sanitari**

L'Operatore Socio Sanitario (O.S.S.) è una figura professionale recente, codificata dall'Accordo Stato-Regioni del 18 febbraio 2001. L'O.S.S. sostituisce le precedenti figure professionali che si occupavano di assistenza, sia nell'area sanitaria (OTA), che nell'area sociale (A.d.B.), integrando funzioni, compiti e competenze delle due aree in un unico iter formativo. Il compito dell'Operatore Socio Sanitario è quello di svolgere attività che aiutino le persone a soddisfare i propri bisogni fondamentali, finalizzate al recupero, al mantenimento e allo sviluppo del livello di benessere, promuovendone l'autonomia.

Gli O.S.S. sono inseriti sia nelle strutture sanitarie e ospedaliere che in strutture sociali e lavorano 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. Sono 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.

L'esperienza della nostra Azienda in tale ambito, iniziata nel 2004, si è consolidata negli anni; in particolare nel 2008 sono stati realizzati 3 corsi di riqualificazione sul lavoro (1 da 95 e 2 da 500 ore) e sono iniziati 2 corsi di qualifica da 1000 ore, rivolti a persone disoccupate. Complessivamente sono stati qualificati circa 150 allievi. Dal 2004 al 2008 sono stati realizzati 28 corsi.