



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA**

Azienda Ospedaliero - Universitaria di Ferrara

**OO.SS. AREA DIRIGENZA SANITARIA,
PROFESSIONALE, TECNICA E
AMMINISTRATIVA**

CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE

PIANO DI FORMAZIONE 2003/2005

**PIANO DELLE AZIONI E BUDGET
ANNO 2005**

SOTTOSCRITTO IN DATA 19.09.2005.

PIANO FORMATIVO AZIENDALE 2004/2005

Finalità

I rapporti tra formazione e organizzazione di una azienda sanitaria si pongono all'incrocio tra tre tipi di aspettative e quindi tra tre sistemi di valore: **le aspettative e i sistemi di valore della direzione strategica, le aspettative e i sistemi di valore dei dipendenti, le aspettative e i sistemi di valore della formazione in quanto tale.**

L'attività formativa è efficace quando vi è congruenza tra questi sistemi di aspettative e i valori, cioè quando non vi siano tensioni troppo forti o contrapposizioni troppo nette tra questi sistemi che confluiscono nell'attività formativa, nonché tra questi sistemi di valori confluenti ed il contesto sociale nel quale l'organizzazione opera.

La formazione e l'organizzazione saranno sinergiche e produttive nella misura in cui si affronteranno le possibili contraddizioni dei sistemi sopra descritti traendone le necessarie conseguenze anche sul piano operativo.

Questa può essere intesa la finalità strategica della formazione in un'azienda ad alta complessità come quella sanitaria

Piano di formazione

I riferimenti normativi più importanti utilizzati per l'elaborazione del piano formativo per il triennio 2003-05 si ricorda sono:

- Il Piano Sanitario Nazionale dove nel patto di solidarietà per la salute si pone l'accento sul ruolo della formazione per il "miglioramento continuo delle culture e dei valori di riferimento", considerandola leva strategica per il completamento del processo di aziendalizzazione.
- Il decreto legislativo 229/99 di riordino del SSN che completa il quadro impostando, all'art.16 bis, il tema della formazione continua in medicina. Attenzione è stata posta agli obiettivi definiti dal Ministero della salute quali obiettivi strategici per la formazione continua in medicina.
- L'avvio del sistema di educazione continua in medicina ormai obbligatorio per tutte le professioni sanitarie che richiede l'acquisizione di 150 crediti nel quinquennio 2002-2006
- Il Piano Sanitario Regionale che, nelle sue linee di indirizzo, pone la dipartimentalizzazione, la clinical governance, la financial governance, lo sviluppo ed implementazione dei LEA (livelli essenziali di assistenza) come leve per gestire i cambiamenti necessari. La formazione deve garantire per quanto nelle sue funzioni di dotare i dirigenti, i professionisti di strumenti e metodologie appropriate per conseguire gli obiettivi posti
- Le linee di indirizzo regionali sul sistema ECM e sulla sperimentazione della formazione sul campo
- L'accordo Stato Regioni del 13 marzo 2003 sul sistema ECM regionale e la sua validità sull'intero territorio nazionale

➤ Il piano delle azioni aziendali che vede:

1. nei processi di dipartimentalizzazione,
2. nel governo clinico,
3. nei Livelli Essenziali di Assistenza
4. nell'assistenza farmaceutica
5. nella financial governance
6. nello sviluppo di percorsi assistenziali basati sulla qualità e sulle prove di efficacia, e sulla reale presa in carico dei pazienti
7. nel garantire la sicurezza dei pazienti e degli operatori
8. nella Promozione della qualità della vita in Ospedale attraverso:
 - a) l' Attuazione del programma "Ospedale senza dolore"
 - b) l' Attuazione del programma di "Accoglienza dei pazienti e dei loro famigliari"
9. nell' assicurare i percorsi diagnostici-terapeutici con riguardo a:
 - a) Paziente oncologico (con particolare riguardo a mammella, polmone, apparato gastroenterico)
 - b) Paziente con ictus
 - c) Paziente con frattura del femore
 - d) Paziente con artroprotesi d'anca
 - e) Paziente con IMA
 - f) Paziente con scompenso cardiaco
 - g) Paziente con piede diabetico
 - h) Paziente con BPCO
 - i) Donna in gravidanza
10. nell' estensione dell'informatizzazione dell'attività operatoria a tutti i blocchi chirurgici
11. nello sviluppo di tecnologie avanzate
12. nello sviluppo di attività di eccellenza
13. nell'implementazione di nuove modalità organizzative, e allo sviluppo e alla riorganizzazione dei servizi quali l'organizzazione delle Aziende per gli acquisiti di beni e servizi in vaste aree (Ferrara appartiene all'area Bologna città)
14. nella prosecuzione delle attività per l'attivazione del nuovo polo ospedaliero

alcune delle modalità da attivare per sostenere e rispondere alla Mission che l'Azienda stessa si è data .

Tappe del percorso di costruzione del piano di formazione aziendale per il biennio 2004-2005

1- Analisi dei bisogni formativi :

L'analisi dei bisogni formativi è stata svolta dall'Ufficio formazione con il supporto dei referenti di formazione dipartimentale.

I dirigenti medico hanno redatto lo scorso anno il piano formativo individuale per il triennio (PIF) e quindi le attività da svolgersi in sede per i dirigenti sono già pianificate salvo modificazioni che possono intervenire.

Il Piano di formazione individuale in relazione agli obiettivi dell'unità operativa di appartenenza del singoli dirigente concorrerà alla formulazione del Piano di Formazione del Dipartimento che a sua volta concorrerà alla definizione del PIANO DI FORMAZIONE AZIENDALE.

I referenti di formazione hanno anche censito tutte le attività di formazione sul campo che si svolgono all'interno delle singole unità operative e che rispondono alle caratteristiche contenute nel regolamento regionale in materia.

1.a - Analisi del bisogno proveniente dall'organizzazione attraverso:

- Incontri con il Direttore Generale, Amministrativo e sanitario per definire le linee di indirizzo soprattutto in tema
- ❑ di formazione manageriale dei dirigenti medici, sanitari e dei coordinatori del personale sanitario, tecnico e della riabilitazione,
- ❑ clinical governance e risk management
- ❑ metodologia della ricerca
- ❑ lavoro interprofessionale
- Raccolta dei piani di formazione di dipartimento e delle attività di formazione sul campo redatte dai referenti di formazione
- Incontro con responsabile sicurezza nei luoghi di lavoro per le attività formative obbligatorie per legge che si focalizzano per il triennio prossimo sulle tematiche di rischio biologico, movimentazione pazienti e carichi.
- Raccolta dati dall'Esperto qualificato per la formazione in tema di radioprotezione come previsto dal D.Lgvo. 230/1995 e per i radioesposti dal D.Lgvo 187 del 2000
- Dal responsabile della qualità. Formazione a supporto del processo di accreditamento dei dipartimenti sanitari
- Dal responsabile direzione assistenziale per continuare il progetto poliennale di inserimento personale di supporto e revisione degli strumenti informativi

1.b all'analisi del bisogno formativo proveniente dai professionisti si è proceduto attraverso:

- definizione del Piano di Formazione individuale per dirigenti medici
- analisi delle attività da implementare per verificare le necessità formative; la riorganizzazione delle attività infermieristiche e tecniche in relazione all'inserimento del personale di supporto è il bisogno prioritario dei professionisti.
- Acquisire modalità per gestire il rapporto con pazienti in condizioni di criticità legati alla patologia (oncologici in stadio avanzato) oppure in condizioni croniche(grave traumatizzato, vasculopatico ecc) è un altro bisogno molto sentito dai professionisti sanitari
- Supporto ai costituendi dipartimenti interaziendali con interventi formativi
- implementazione di attività di clinical governance, con la costituzione di un gruppo di progetto che vede coinvolta la direzione medica ed infermieristica e l'ufficio qualità

2- definizione obiettivi generali della formazione

- ❖ **Consolidare, mantenere e perfezionare** le competenze tecnico specialistiche di tutti i professionisti
- ❖ **Sviluppare competenze al lavoro interprofessionale**, questa è sicuramente una necessità dell'azienda, si tratta di ricomporre il lavoro dopo averlo frammentato, le organizzazioni infatti non si confrontano solo con la necessità di attribuire incarichi differenti in funzione della specializzazione professionale, operando quella che viene definita la divisione del lavoro, ma devono anche costruire processi di integrazione in virtù dei quali le differenti parti che rappresentano l'esito della divisione si ricompongono in vista del risultato da ottenere e nella nostra azienda oggi i conflitti interprofessionali rendono estremamente difficoltosa l'organizzazione del lavoro, fino a bloccare anche processi importanti).

Il contributo che la formazione può fornire al perseguimento di tale obiettivo si snoda su interventi di diversa natura:

1. affrontare anche con progetti formativi i temi **del lavoro in team e della leadership** con i dirigenti di struttura complessa e con i coordinatori (per i coordinatori l'attività è iniziata nel 2004) ma occorre soprattutto che i dirigenti assumano questo come problema prioritario su cui investire sia in termini formativi che di implementazione organizzativa di modalità di lavoro in team, finora si è costruita l'integrazione istituzionale (i dipartimenti) ora occorre passare a quella organizzativa e poi di conseguenza quella professionale sarà più facile.
 2. affrontare con **percorsi di formazione –intervento (tipo learning by doing)** l'implementazione delle **equipe interprofessionali**, si può lavorare con i singoli dipartimenti ed anche con le singole unità operative, iniziando da quelle unità che si rendono disponibili o che riconoscono di aver necessità di lavorare sul problema (lavoro molto lungo, ma a nostro avviso l'unico che può dare risultati soddisfacenti e duraturi), in quanto l'attuale attività di rivisitazione del lavoro dell'area comparto è un lavoro incompleto che può essere proficuo solo se collocato in un contesto interprofessionale
 3. **coadiuvare l'analisi dei percorsi professionali** per le professioni dell'area comparto per dare prospettive di lavoro e di qualificazione, e quindi lavorare per **l'analisi del potenziale** dei professionisti (una attività in tal senso si è iniziata con l'analisi del profilo di posto dei RAD e dei coordinatori, occorre continuare con le altre professioni) questa è prima tappa per affrontare poi la più complessa analisi del potenziale
 4. tutto questo anche in relazione al completamento e quindi al trasferimento al nuovo ospedale con i modelli organizzativi che questo richiede anche in relazione alla struttura logistica
- ❖ **proseguire l'attività di aggiornamento** dei professionisti nel campo del governo clinico, della gestione del rischio clinico
 - ❖ **aggiornare, potenziare le competenze nell'ambito della metodologia della ricerca sia clinica che organizzativa**
 1. Implementazione della FAD

2.b- ambiti per l'aggiornamento da svolgersi fuori sede:

- stage presso U.O. italiane ed estere di eccellenza per la formazione all'uso di alte tecnologie o metodiche operative avanzate
- partecipazione a convegni e congressi di rilevanza nazionale e internazionale, anche per presentare progetti e ricerche effettuate da professionisti operanti nell'Azienda

3- Obiettivi intermedi del piano (per macro aree)

3.1 -Gestionale / organizzativa

- sviluppare nei dirigenti e nei coordinatori la consapevolezza delle finalità (da un lato) e delle potenzialità (dall'altro) degli strumenti manageriali di base (progetto pluriennale)
- fornire i razionali di riferimento per una corretta applicazione degli strumenti e delle metodologie alla gestione " operativa" delle proprie unità organizzative.
- Implementare modalità organizzative interprofessionali più idonee alla gestione della complessità organizzativa e assistenziale attuale.
- Acquisire/mantenere/aggiornare le proprie modalità operative secondo parametri di qualità
- Fornire gli strumenti conoscitivi per l'accreditamento istituzionale dei dipartimenti così come previsto dalla normativa regionale vigente

3.2- Comunicativo / relazionale

- promuovere l'integrazione professionale come modalità di risposta alla complessità organizzativa
- promuovere l'ascolto dell'utente come strumento di lavoro del professionista
- fornire modalità e strumenti per comprendere e rispondere ai bisogni relazionali degli assistiti
- fornire modalità e strumenti per la presa in carico degli assistiti
- migliorare le modalità di ascolto e approccio dell'utenza
- utilizzare le nuove tecnologie per migliorare la comunicazione intra servizi ed interservizi
- acquisire capacità di relazionare con persone di altre culture
- acquisire/potenziare/migliorare le competenze linguistiche

3.3- Tecnico / specialistica

- promuovere l'acquisizione di nuove competenze per l'implementazione di attività di alta specializzazione

- mantenere e migliorare il livello delle competenze tecnico-specialistiche dei professionisti operanti nei vari dipartimenti
- Acquisire/ mantenere le competenze nel campo nell'emergenza /urgenza secondo le linee guida nazionali ed internazionali
- Acquisire/ mantenere/ aggiornare le competenze in ambito normativo
- acquisire competenze informatiche diffuse e generalizzate.
- Acquisire e mantenere competenze linguistiche

Destinatari

- 2491 dipendenti dell'Azienda appartenenti ai veri profili professionali così suddivisi:
- personale sanitario soggetto a ECM: 1792:medici 362, dirigenti sanitari 42
- personale tecnico, amministrativo, professionale: 699 di cui 637 a tempo indeterminato e 62 a tempo determinato (dati al 31.12.2004)
 - dirigenti medici
 - dirigenti sanitari, amministrativi, tecnici e professionali
 - infermieri, tecnici sanitari di radiologia medica, di laboratorio, fisioterapisti, etc.
 - amministrativi
 - operatori tecnici di varie qualifiche

Convenzione attivata per la formazione nel campo della medicina basata sulle prove di efficacia:

- **Gimbe** (gruppo italiano medicina basata sulle prove di efficacia) per la formazione in materia
- **Accordi con Azienda Territoriale** per la formazione nel campo dell'emergenza e in ambito amministrativo ed inoltre per formulazione del Piano integrato di formazione provinciale ed un sistema ECM su base provinciale.
- **Accordi con Università** per la formazione del personale del comparto sanitario
- **Accordi con società medico chirurgica** per accreditamento ECM

Fondi extra budget

- **Regionali per formazione in campo Aids** (per U.O. malattie infettive)
 - **Regionali per progetto interaziendale** "il percorso del paziente oncologico"
 - **Tasse di iscrizioni** per i corsi a catalogo, convegni
- Nell'allegato 1 il piano delle azioni formative da svolgersi in sede predisposto per il 2005 suddiviso per le tre aree contrattuali, in quanto per ogni area viene stipulato un contratto decentrato con i sindacati.

**CONTRATTAZIONE AZIENDALE - 2005
FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO**

Assegnazione budget

DIRIGENZA S.A.T.P. 1% monte-salari = € 31.101,71

AREA	BUDGET
Aggiornamento in sede	2.503,71
Aggiornamento fuori sede	14.598,00
Comandi finalizzati/Iniz. part.interesse	14.000,00
Attrezzature/Materiale didattico	===
Totale	31.101,71

Piano azioni formative in sede dirigenza SATP

Dipartimento/servizi	Titolo iniziativa	Obiettivi/risultati attesi	Destinatari qualifiche	Numero partecipanti	Monte ore	Numero edizioni	Finanziamento previsto	Crediti ECM previsti
<i>Area gestionale/organizzativa</i>								
Dip. Chirurgie specialistiche	Management per comitati di dipartimento Moduli 2 e 3	Promuovere l'integrazione tra i componenti del comitato di dipartimento misto	I componenti i comitati di dipartimento	14	12	1	1739,38	A moduli
Interdipartimentale	Project management	Acquisire conoscenze e competenze per elaborare un progetto, per lavorare in un gruppo di progetto	Medici e laureati sanitari	15 min	15	1	2.888,00	
Dip.emergenza, neuroscienze, chirurgico, riabilitazione	Accreditamento istituzionale	Acquisire conoscenze e competenze per l'elaborazione del manuale qualità del dipartimento in vista della visita di accreditamento prevista entro il 2005	Il gruppo interprofessional e nominato	Variabile	12+lav.s ul campo	3	500,00	
Interdipartimentale	Leadership e gestione dei collaboratori	Acquisire competenze per una corretta relazione con i propri collaboratori	Medici dirigenti di struttura e modulo organizzativo Biologi dirigenti	15 min.	14	1	361,48	16

Interdipartimentale	Management economico finanziario	sviluppare nei partecipanti la consapevolezza del ruolo delle misurazioni economico-finanziarie a supporto dei processi decisionali fornire i razionali di riferimento per una corretta applicazione degli strumenti e delle metodologie presentate	Dirigenti medici e laureati sanitari	15 min	14	1	361,48	16
Interdipartimentale	Pianificazione e controllo strategico	sviluppare nei partecipanti la consapevolezza delle finalità (da un lato) e delle potenzialità (dall'altro) degli strumenti manageriali proposti fornire i razionali di riferimento per una corretta applicazione degli strumenti e delle metodologie presentate alla gestione "operativa" delle proprie unità organizzative	Dirigenti medici e sanitari	15 min	14	1	361,48	16

Dipartimento/servizi	Titolo iniziativa	Obiettivi/risultati attesi	Destinatari qualifiche	Numero partecipanti	Monte ore	Numero edizioni	Finanziamento previsto	
<i>Area comunicativo/relazionale</i>								
Dip. Riabilitazione	La comunicazione in team	Migliorare la relazione empatica col paziente e con i colleghi cercando di superare le barriere della comunicazione	Medici, infermieri, fisioterapisti, logopedisti, psicologi	25	49	1	6.319,50	
Dipartimento/servizi	Titolo iniziativa	Obiettivi/risultati attesi	Destinatari qualifiche	Numero partecipanti	Monte ore	Numero edizioni	Finanziamento previsto	Crediti ECM
Aziendale	Normativa sulla privacy	Conoscere la normativa vigente e gli obblighi per i professionisti	tutti	Tutti	2	varie	===	
Dipartimento medico (Centro multidisciplinare per i disturbi del comportamento alimentare) progetto pluriennale <i>2003-2005</i>	Sensibilizzazione all'ascolto dell'adolescente e del giovane adulto in crisi	Acquisire capacità di ascolto e di cogliere le emozioni dei giovani che si rivolgono al centro	Medici, psicologi, infermieri, dietisti e	14	12	1	7500,00*	14
<i>Area tecnico-specialistica</i>								
Dipartimento/servizi	Titolo iniziativa	Obiettivi/risultati attesi	Destinatari qualifiche	Numero partecipanti	Monte ore	Numero edizioni	Finanziamento previsto	ECM
Aziendale	I servizi internet nella biblioteca telematica del S.Anna	Saper utilizzare le banche dati della biblioteca in modo autonomo	Medici, biologi, farmacisti	30	24	1	2.000,00	25
Aziendale	Evidence based medicine	Acquisire strumenti metodologici per formulare il quesito clinico	Dirigenti medici e farmacisti	42	26	1	13.200,00	50
Aziendale	Evidence based medicine avanzato	Approfondire gli strumenti metodologici per formulare il quesito clinico	Dirigenti medici e farmacisti che hanno svolto il corso base	42	30	1		

Dipartimento/servizi	Titolo iniziativa	Obiettivi/risultati attesi	Destinatari qualifiche	Numero partecipanti	Monte ore	Numero edizioni	Finanziamento previsto	
Dip patologia oncologia	Qualità della citopatologia del programma di screening mammografico regionale	Costruire linee guida	Medici, biologi, TSLBM	13	20	1	autofinanziato	
Dip. Riproduzione-accrescimento	Seminari di genetica medica	Approfondire le nuove acquisizioni in tema di genetica medica	Genetisti, biologi, tecnici di laboratorio	200	20		autofinanziato	
Dip. Riproduzione- accrescimento	XIX convegno IMER Approccio integrato al bambino con anomalie congenite	Riunione annuale del registro anomalie congenite RER	Genetisti,, pediatri, ginecologi, biologi, TSLBM	100	4	1	autofinanziato	
Dip oncologia + esterni	Aggiornamenti in oncologia	Acquisire conoscenze sulle metodiche di patologia molecolare	Medici, biologi	100	12	1	Senza spese	12
Interaziendale	Uso di un sistema di content management per redattori del sito Web aziendale	Acquisire competenze per l'uso autonomo del CMS "Proscilla"	Medici, psicologi, infermieri	8	16	1	€1340,00	16
Interdipartimentale	Informatica Access	Acquisire capacità di gestire un data base	Dirigenti medici,biologi, farmacisti	5	10	1	€ 258,23	

Dipartimento/servizi	Titolo iniziativa	Obiettivi/risultati attesi	Destinatari qualifiche	Numero partecipanti	Monte ore	Numero edizioni	Finanziamento previsto	Crediti ECM
Aziendale	Inglese scientifico*	Acquisire capacità comunicative orali e scritte in lingua inglese Acquisire capacità di relazionare a convegni e congressi	Dirigenti medici, laureati sanitari, personale comparto	variabile		varie	6.870,00 british+ 18.700,00 in lingua compreso comparto	
Aziendale	BLSDP, PBLs, ACLS, ATLS*	Acquisire competenze per la trattazione delle emergenze sia extraospedaliere che intraospedaliere	Medici, biologi	6 e multipli di 6	8	varie	* finanziamento derivante da tasse di iscrizione	BLSDb =8 DP=5 PBLsD =7 BLSb=8

* il budget è suddiviso tra dirigenza e comparto