

INDICE

Presentazione	3
Obiettivi formativi strategici corredati di indicatori che consentono la valutazione dell'attività svolta come provider	14
Eventi formativi aziendali programmati.....	20
Strumenti di verifica stato di realizzazione del paf	21
Risorse finanziarie	26
Elementi di coerenza del paf con le politiche aziendali di sviluppo delle risorse umane, innovazioni organizzative e tecnologiche	27
Progetti formativi dedicati a priorità del PNRR	31
Eventi formativi che fanno ricorso a tipologie innovative.....	33
Eventi formativi rispondenti ad obiettivi particolarmente rilevanti per il SSR.....	34
Eventi formativi rispondenti ad obiettivi particolarmente rilevanti per il SSN	35
Dossier formativo di gruppo	37

PRESENTAZIONE

L'Azienda USL Toscana Centro si considera erede della grande tradizione di assistenza che si è sviluppata fin dal medioevo nelle aree centrali della Toscana. Nella nostra Azienda vi sono ospedali ancora oggi in attività che furono voluti proprio per assicurare un'assistenza sul territorio sin dal 1300. L'Azienda USL Toscana Centro (AUTC) quindi nasce con un grande passato sanitario, garanzia che il nuovo organismo non è una costruzione artificiale, ma una presenza viva ed operante in maniera efficace nel tessuto storico e sociale delle nostre città e territori, con l'obiettivo di rendere omogenea ed equamente accessibile l'offerta dei servizi, attraverso una lettura unica e coerente dei bisogni di salute, garantendo risposte appropriate su più livelli di complessità, con particolare attenzione alle peculiarità e alle problematiche locali.

Le organizzazioni sanitarie, e in primo luogo i professionisti della salute, sono chiamati a garantire continuità assistenziale e a fornire risposte unitarie che considerino la persona nella sua globalità. La capacità di un'azienda sanitaria di soddisfare i bisogni di salute della popolazione di riferimento è, indubbiamente, legata alle conoscenze e alle competenze dei professionisti che le costituiscono.

L'Azienda USL Toscana Centro sviluppa le attività facendo propri alcuni principi tra cui il ruolo strategico della formazione continua per "l'adeguamento dei contenuti culturali, professionali, organizzativi ed etici che sottendono lo sviluppo e il mantenimento delle competenze necessarie al miglioramento dell'organizzazione, dell'efficacia, della qualità e dell'efficienza del servizio sanitario".

La formazione continua rappresenta un elemento di innovazione e di costante allineamento delle competenze e delle performance dei professionisti con le trasformazioni determinate dall'evoluzione dei bisogni sanitari, dai mutamenti della domanda, dalla richiesta di maggiori e qualificate competenze scientifiche e tecnologiche, nonché dall'evoluzione dei modelli organizzativi ed operativi. In uno scenario in continua evoluzione, dove i professionisti e le organizzazioni sono chiamati a fronteggiare nuove esigenze e nuove realtà organizzative e clinico-assistenziali, diviene necessario lo sviluppo di nuove competenze che diventano velocemente obsolete e devono quindi essere ridefinite e/o aggiornate con una certa frequenza o almeno ogni qual volta cambi l'assetto organizzativo.

La formazione deve potenziare le competenze e portare al miglioramento delle capacità dei professionisti intervenendo sia sulle soft skill che sulle hard skill. Le prime sono quelle competenze trasversali spendibili in più ruoli lavorativi, competenze relazionali, gestione dei conflitti, problem solving, decision making, mentre le hard skill sono quelle capacità più specifiche e legate al ruolo ricoperto.

La competenza è un costrutto complesso composta da conoscenza, abilità/skill, comportamento/qualità, può essere appresa, è finalizzata a un obiettivo/risultato e se non

esercitata tende a perdere le caratteristiche di efficacia, efficienza e appropriatezza. L'emergere del valore della competenza e del capitale umano rende necessaria la costruzione di nuovi modelli di gestione per analizzare, valutare, riconoscere e valorizzare i professionisti e gli "alti potenziali". In questo modello, competenze e conoscenze specifiche del ruolo e trasversali rappresentano i pilastri su cui si basa l'organizzazione dell'azienda e la possibilità di miglioramento delle performance, grazie ad un processo pedagogico continuo con forme di apprendimento "attivo" come la formazione sul campo, on the job e la simulazione che consentono di esperire "praticamente" l'esercizio delle proprie competenze. L'Azienda USL Toscana Centro, mediante la formazione, la ricerca e l'innovazione organizzativa e tecnologica, garantisce qualità, sicurezza ed efficacia delle prestazioni erogate; a tal fine, attraverso il Piano Annuale di Formazione (PAF), si impegna a mantenere, consolidare e migliorare le competenze interne necessarie ad innalzare le performance e gli standard qualitativi erogati e a favorire il trasferimento e lo sviluppo di conoscenze e di buone pratiche ai propri professionisti.

Il contesto aziendale

L'Azienda USL Toscana Centro, nata il 1° gennaio 2016 in seguito alla legge di riforma del SSR ha la più alta densità abitativa, circa 1.330.000 di cittadini su un territorio di oltre 5000 Km², con 75 comuni e 8 Società della Salute. I presidi ospedalieri presenti sul territorio sono 13, oltre a 16 case di cura convenzionate e 220 strutture territoriali. L'azienda si avvale di circa 15.000 dipendenti, 11.000 del ruolo sanitario e 4000 del ruolo tecnico, professionale ed amministrativo, distribuiti in più di venti professioni che determinano il capitale intellettuale, indispensabile per poter disporre di tutte le competenze. Il capitale umano rappresenta il valore più grande dell'azienda sanitaria che ha consapevolezza della necessità di averne cura, sia sul versante motivazionale che tecnico professionale, in modo che lo sviluppo sia coerente e sinergico alle trasformazioni culturali, organizzative e gestionali.

La mission aziendale

L'Azienda USL Toscana Centro riconosce la formazione come uno degli elementi di valore alla base dello sviluppo del sistema salute e, nel proprio Statuto, definisce il ruolo strategico di questa per l'adeguamento progressivo dei contenuti culturali, professionali, organizzativi ed etici che sottendono l'acquisizione, lo sviluppo, la qualificazione e il mantenimento delle competenze necessarie al miglioramento dell'organizzazione, dell'efficacia, della qualità e dell'efficienza del servizio sanitario, in linea con la domanda di salute della popolazione. Il costante cambiamento dello scenario in cui opera la sanità comporta un adeguamento repentino delle competenze da parte dei professionisti, per garantire livelli di assistenza di

qualità. Il ruolo professionale rimane l'elemento stabile e costante nell'organizzazione, mentre le attività possono essere ridefinite in base alle necessità organizzative. Collegate a queste due componenti sono le competenze che per definizione diventano facilmente obsolete e devono quindi essere ridefinite e/o aggiornate con una certa frequenza o almeno ogni qualvolta cambi l'assetto organizzativo. La formazione rappresenta un elemento strategico, al fine di accompagnare e sostenere:

- l'innovazione ed il costante allineamento delle competenze e performance dei professionisti con le trasformazioni determinate dall'evoluzione dei bisogni sanitari, dai mutamenti della domanda sanitaria, dalla richiesta di maggiori e qualificate competenze scientifiche e tecnologiche nonché dall'evoluzione dei modelli organizzativi ed operativi
- il processo continuo e permanente di trasferimento delle migliori evidenze scientifiche nella pratica professionale e quindi consolidare la qualità dell'assistenza erogata in termini di sicurezza, efficacia, efficienza, coinvolgimento ed appropriatezza
- la capacità competitiva e dunque adattabilità ai cambiamenti organizzativi, professionali e tecnologici, in linea con le normative e documenti di indirizzo nazionali, regionali ed aziendali, tra i quali si richiamano il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Programma Nazionale Esiti, Piano Nazionale di Prevenzione 2020 – 2025, Piano Sanitario e Sociale Integrato Regionale, Programma Regionale di Sviluppo 2021 – 2025

Gli obiettivi formativi strategici aziendali

In riferimento ai suddetti elementi caratterizzanti la mission, la Direzione Aziendale definisce annualmente gli obiettivi formativi strategici aziendali, che rappresentano la linea di indirizzo per la definizione del Piano Annuale di Formazione, che per l'anno 2025 sono:

1. Promuovere la cultura della salute e sicurezza sul lavoro attraverso interventi di prevenzione e gestione dei rischi attuali, nuovi ed emergenti

L'Azienda considera la salute e la sicurezza dei lavoratori priorità nel proprio modo di operare, pertanto si impegna nel raggiungimento, mantenimento e rispetto dei requisiti di tutela dei lavoratori e della salubrità degli ambienti di lavoro definiti dalla specifica normativa e dai CC.N.LL.

L'obiettivo di "migliorare le condizioni di sicurezza di un ambiente di lavoro" si raggiunge, attraverso un'analisi capillare dei processi e delle attività e con la "formazione specifica" attraverso la quale promuovere una cultura della sicurezza e stimolare i lavoratori a prendersi cura della propria salute e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, utilizzare correttamente le attrezzature, le sostanze e i preparati pericolosi, i mezzi di trasporto e i dispositivi di protezione, osservare le disposizioni e le istruzioni impartite a livello aziendale in materia di sicurezza. Con la formazione si intende sviluppare nel lavoratore quel complesso di conoscenze e comportamenti indispensabili per ridurre i rischi e tutelare la sicurezza personale, inclusa la conoscenza dei rischi potenziali per la sicurezza e le procedure da seguire per proteggere sé stessi ed i colleghi da atti di violenza inclusi i metodi di riconoscimento di segnali di pericolo o di situazioni che possono condurre ad aggressione. Per la prevenzione degli atti di violenza, già negli anni passati è stato avviato un percorso formativo rivolto a tutti i dipendenti con il supporto di Formas.

Con l'informazione i lavoratori imparano, invece, a riconoscere e di conseguenza a ridimensionare e a controllare i rischi presenti in azienda ed, infine, tramite l'addestramento i lavoratori si esercitano ad utilizzare le attrezzature, i macchinari, i dispositivi e tutte le strumentazioni che servono per le fasi di lavoro con l'obiettivo fondamentale di prevenire i danni alla salute che possano derivare dall'attività lavorativa, in relazione alla specifica mansione cui ogni lavoratore è adibito.

2. Valorizzare il capitale umano in modo da offrire un sistema di alte competenze tecnico professionali, relazionali, manageriali e digitali

In un contesto organizzativo complesso e caratterizzato dall'alta specializzazione, risulta determinante una politica del personale flessibile e che si adatti efficacemente alla realtà quotidiana, con strumenti dinamici e modulari. Uno dei più importanti focus del PNRR è il Sistema Sanitario Nazionale, la cui modernizzazione è obiettivo della Missione 6 (Salute), focalizzata proprio su management, innovazione, ricerca e digitalizzazione per lo sviluppo di una sanità in grado di valorizzare gli investimenti effettuati in risorse umane, il rafforzamento della ricerca scientifica, il potenziamento e l'innovazione della struttura tecnologica e digitale del SSR. Di fronte ai cambiamenti e alla sempre maggiore complessità la valorizzazione del capitale umano diventa una necessità fondamentale a vantaggio delle persone e delle imprese in cui esse operano. Il progresso scientifico e l'innovazione tecnologica richiedono professionisti regolarmente aggiornati e formati per garantire efficacia, adeguatezza, sicurezza ed efficienza dell'assistenza fornita dal Servizio Sanitario Nazionale.

L'azienda è chiamata ad attivare azioni di upskilling, come cura dedicata ad accrescere le competenze per svolgere al meglio l'attività professionale attualmente svolta, che di reskilling come impegno per sviluppare e migliorare nuove competenze al fine di aggiornarsi e riconvertirsi verso nuove attività. In tal modo si sviluppa quel bagaglio di competenze, conoscenze, approcci, comportamenti che sono imprescindibili dato l'evolversi della vita lavorativa. Le persone costituiscono un patrimonio di qualità soggettive, di conoscenze, abilità e esperienze che hanno sviluppato nel corso della loro vita di lavoro e che via via sviluppano. Nessuna azienda può perdere oggi la possibilità di valorizzare questa ricchezza che va messa a valore, e sulla quale è necessario investire in termini formativi. In quest'ottica diventa prioritario identificare le esigenze di crescita dei professionisti (analisi fabbisogni), selezionare le tecniche più adatte per rafforzare la professionalità, l'etica professionale e pubblica quale insieme dei principi e delle norme di comportamento corretto in seno all'amministrazione pubblica ed offrire supporto agli operatori nella loro crescita professionale. Lo sviluppo delle competenze professionali avviene nel rispetto del potenziale e delle aspettative personali tramite il coinvolgimento, nell'attività aziendale e della struttura di appartenenza, di tutti i professionisti ed operatori con particolare riferimento ai neo assunti. Rientrano ad esempio in questo obiettivo le seguenti macroaree di contenuto e di sviluppo: comunicazione e relazione d'aiuto, gestione risorse umane, coaching, privacy, anticorruzione, codice di comportamento, telemedicina e malattie croniche, ecografia, accessi venosi.

3. Implementare le competenze per promuovere le misure necessarie alla salvaguardia della salute pubblica

Il Piano di prevenzione nazionale (Pnp) 2020-2025 ed il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), rafforzano la visione "One Health" quale approccio per la salute delle persone inteso come il risultato di uno sviluppo armonico e sostenibile dell'essere umano, della natura, dell'ambiente e dell'ecosistema legati indissolubilmente. I problemi emersi durante la pandemia Covid-19, hanno evidenziato l'importanza dello sviluppo professionale e manageriale e di investimenti nei processi di promozione della salute e prevenzione della malattia. Sulla base di quanto indicato anche dal DM 77 del 23 maggio 2022 (Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio sanitario nazionale), sarà necessaria una maggiore integrazione tra i servizi ospedalieri e territoriali in tema di sanità pubblica, per realizzare e sostenere gli interventi di prevenzione e promozione della salute continuando lo sviluppo dei processi di empowerment individuale e di comunità.

La formazione dovrà mirare allo sviluppo di competenze tecnico professionali e relazionali indispensabili per l'attivazione di un approccio olistico, sistemico e transdisciplinare che necessita del contributo di un'ampia gamma di discipline scientifiche, della comunità e dei suoi rappresentanti in qualità di stakeholder. Rientrano ad esempio in questo obiettivo le seguenti macroaree di contenuto e di sviluppo: promozione della salute, rischi ambientali e salute, salute e sicurezza negli ambienti di vita e di lavoro, screening oncologici, dipendenze e riduzione del danno, prevenzione primaria e malattie infettive emergenti, vaccinazioni, counseling, sicurezza alimentare e sicurezza chimica.

4. Promuovere lo sviluppo di competenze per garantire la presa in carico totale dell'utente, l'appropriatezza delle cure territoriali e ospedaliere, l'orientamento alle differenze di genere

Il progressivo invecchiamento della popolazione e il consolidamento del quadro epidemiologico dominato da malattie cronic-degenerative hanno richiesto la riorganizzazione dei processi di cura centrati su una maggiore integrazione tra ospedali e tra la rete ospedaliera e servizi territoriali, attraverso l'adozione di linee guida per la gestione integrata dei Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali (PDTA. La necessità di ricomporre l'offerta dei servizi intorno alla persona rende necessario sviluppare reti cliniche in modo da garantire la possibilità di erogare prestazioni in modo flessibile e con maggior grado di "personalizzazione", utilizzando da subito le innovazioni cliniche, tecniche e tecnologiche e consentendo di prevedere percorsi per pazienti complessi pluri-patologici, sviluppati sulla base dei bisogni, secondo il criterio di una risposta appropriata, personalizzata ed efficace, nei luoghi di maggior prossimità del paziente e del contesto familiare. Le reti si caratterizzano per la multi-professionalità dell'intervento con l'obiettivo, comune a tutte le figure professionali, di garantire la presa in carico del cittadino, la continuità assistenziale e di migliorare la qualità della vita della persona affetta dalle specifiche patologie, operando in modo trasversale ai diversi setting assistenziali - ospedaliero e territoriale con le sue differenti articolazioni - fino al domicilio del paziente. I professionisti che partecipano alle suddette reti hanno bisogno di acquisire non solo competenze tecnico-professionali specifiche, in base alla problematica di interesse, ma, anche competenze trasversali di tipo gestionale e relazionale per garantire un adeguato funzionamento delle reti stesse. Per il raggiungimento di questi obiettivi è centrale la formazione dei professionisti, focalizzata sia all'acquisizione di sapere tecnico, anche attraverso la pratica sul campo, sia al conseguimento di skills organizzative e di governo delle risorse umane e tecnologiche. La flessibilità degli operatori, infatti, deve essere vista non solo come condivisione di competenze professionali, ma anche come occasione di diffusione delle conoscenze e di apprendimento sul campo, pertanto queste vanno supportate formalmente. Anche rispetto alla medicina di genere la formazione è indispensabile per rendere consapevoli e competenti gli operatori del comparto sanitario dell'impatto della dimensione di genere sul concetto di salute, di malattia, di benessere psicofisico. Rientrano ad esempio in questo obiettivo le seguenti macroaree di contenuto e di sviluppo: medicina di genere, prevenzione e gestione overcrowding e boarding, governance e appropriatezza delle cure, reti tempo dipendenti (emergenza-urgenza, cardiologica, ictus, punti nascita, traumatologica), reti mediche - chirurgiche specialistiche, reti oncologiche, reti pediatrica, reti patologie neurodegenerative, rete trapiantologica, rete terapia del dolore.

5. Migliorare la qualità delle prestazioni sanitarie, garantire sicurezza nelle cure e nell'assistenza e monitorarne gli esiti

La formazione per la sicurezza delle cure rappresenta un tema importante delle linee strategiche, la sicurezza dei pazienti è uno dei fattori determinanti la qualità delle cure e pertanto è uno degli obiettivi prioritari che l'azienda si pone. Le misure e gli interventi finalizzati alla sicurezza delle cure e delle procedure clinico assistenziali, e alla tutela dei pazienti che ad esse si sottopongono, rappresentano parte integrante ed essenziale delle professioni sanitarie; lo sviluppo di interventi efficaci è strettamente correlato alla comprensione delle criticità dell'organizzazione e dei limiti individuali, richiedendo una cultura diffusa che consenta di superare le barriere per l'attuazione di misure organizzative e di comportamenti volti a promuovere l'analisi degli eventi avversi ed a raccogliere gli insegnamenti che da questi possono derivare. La sicurezza dei pazienti quindi si colloca nella prospettiva di un complessivo miglioramento della qualità e deve essere affrontata attraverso l'adozione di pratiche di governo clinico che consente di porre al centro della programmazione e gestione dei servizi sanitari i bisogni dei cittadini, valorizzando comunque il ruolo e la responsabilità di tutte le figure professionali che operano in sanità. Per una programmazione e pianificazione delle attività di gestione del rischio in sanità è necessario che i professionisti possiedano specifiche conoscenze e competenze. Rafforzare le competenze dei professionisti è una priorità essenziale per cui la formazione costituisce uno strumento indispensabile per assicurare l'erogazione di cure efficaci e sicure. Rientrano ad esempio in questo obiettivo le seguenti macroaree di contenuto e di sviluppo: gestione rischio clinico, strumenti proattivi per l'identificazione dei rischi, benessere organizzativo, controllo infezioni, pratiche sicurezza paziente, raccomandazioni ministeriali, allattamento al seno, rianimazione neonatale, distocia di spalla, emorragia post partum, utilizzo check list sala operatoria, Blsd, ventilazione polmonare assistita.

La formazione in Azienda

L'Azienda USL Toscana Centro riconosce il ruolo strategico della formazione continua per l'adeguamento progressivo dei contenuti culturali, professionali, organizzativi ed etici che sottendono lo sviluppo, la qualificazione e il mantenimento delle competenze necessarie al miglioramento dell'organizzazione, dell'efficacia, della qualità e dell'efficienza del servizio sanitario.

Se per formazione continua si intende l'insieme delle attività finalizzate al continuo adeguamento delle capacità di intervento rispetto allo sviluppo scientifico, tecnico e

organizzativo dell'assistenza ed al mutare della domanda di salute della popolazione, non c'è dubbio si tratti di uno strumento fondamentale di cambiamento individuale e di gruppo, ma anche una funzione specifica del servizio sanitario stesso, indispensabile a garantire, nel tempo, le sue prestazioni. Sicuramente, la formazione continua non è sufficiente, di per sé, a risolvere tutte le problematiche del servizio sanitario, ma è un elemento necessario per dare agli operatori una sempre maggiore consapevolezza dei problemi e una più sicura padronanza degli strumenti metodologici, scientifici e tecnici. Non a caso la formazione di tutto il personale rientra tra i compiti istituzionali dell'azienda e, in questi ultimi anni, hanno assunto un ruolo attivo la definizione dei programmi di formazione e l'organizzazione delle attività di aggiornamento professionale, così come hanno assunto centralità le politiche di valorizzazione del capitale umano e di gestione della conoscenza, la cui efficacia all'interno di ogni sistema organizzativo dipende anche dalla quantità e soprattutto dalla qualità delle risorse allocate per la formazione

Il piano annuale della formazione (PAF)

Il PAF è un investimento strategico nel capitale umano, uno strumento di programmazione che descrive gli orientamenti e le attività formative previste dall'azienda per la valorizzazione e lo sviluppo del proprio personale coerentemente a quanto previsto nelle "linee generali di indirizzo per il piano di formazione anno 2024" approvate dalla Direzione Generale e coerentemente al D. Lgs. 165/01 che all'art. 7 comma 4 stabilisce che "*Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione*". Il D. Lgs. 502/92 e s.m.i. ha dettato disposizioni in materia di formazione continua in medicina, definendone finalità, i soggetti coinvolti e le modalità di attuazione. Disposizioni in materia di formazione sono contenute anche nei CCNLL del personale del comparto, della dirigenza medica e veterinaria e della dirigenza sanitaria, tecnica professionale ed amministrativa.

L'Azienda USL Toscana Centro, in quanto *provider ECM*, ha la responsabilità di erogare formazione ai professionisti sanitari, attribuendo crediti ECM alle attività formative, conformemente alla normativa vigente; agisce garantendo la coerenza e la qualità scientifica dei progetti formativi realizzati, la trasparenza dei finanziamenti, l'assenza di pubblicità a prodotti sanitari e si impegna a rispettare le indicazioni nazionali e regionali.

Per conto dell'azienda, il PAF è redatto annualmente dalla SOC Formazione in condivisione con il Comitato Tecnico Scientifico conformemente a quanto riportato nella DGRT 1306/2022 concernente "*Determinazioni in materia di Educazione Continua in Medicina (ECM) della Regione Toscana*". Tale DGR stabilisce che le aziende elaborino un Piano Annuale di Formazione che deve essere inviato all'ente accreditante, ovvero la Regione Toscana, entro

il 28 febbraio dell'anno al quale si riferisce la programmazione e deve contenere gli obiettivi formativi strategici corredati di indicatori, che consentano all'azienda di valutare la propria attività, l'elenco degli eventi formativi programmati con indicato l'obiettivo nazionale cui si riferiscono, il titolo, il target utenza, il responsabile scientifico, ove già individuato, l'arco temporale di realizzazione, la presenza di docenti extra SST e la tipologia di formazione utilizzata, patrocini e sponsor, ove già individuati, gli strumenti e i tempi di verifica qualitativa e quantitativa, le modalità di diffusione del piano all'interno dell'Azienda e le attività da porre in essere per garantire equità di accesso alla formazione e le risorse finanziarie.

La suddetta SOC gestisce le attività formative previste nel PAF in termini di

- coordinamento della fase di analisi dei bisogni formativi e progettazione
- programmazione ed organizzazione della fase di erogazione
- monitoraggio indicatori qualitativi e quantitativi del processo formativo
- adempimento agli obblighi previsti dalla piattaforma AGENAS (dall'accreditamento ECM delle attività formative previste alla rendicontazione finale delle attività formative svolte).

Il PAF potrà essere integrato nel corso dell'anno di riferimento con ulteriori iniziative formative, correlate ad esigenze direzionali, di dipartimento o di struttura.

Il percorso di elaborazione del PAF

Il percorso di costruzione del PAF 2025, è iniziato nel mese di maggio 2024 e dopo l'individuazione degli obiettivi strategici, delle linee di indirizzo per la formazione, dei settori di intervento e del budget ha preso avvio la fase di analisi e rilevazione dei fabbisogni formativi. E' stato costituito un "board formazione aziendale" composto dai direttori di dipartimento, che hanno lavorato prevalentemente sulla formazione multiprofessionale e interdipartimentale con l'obiettivo di proporre formazione mirata ed evitare ripetizioni e ridondanze nei vari dipartimenti.

La formazione per lo sviluppo e/o mantenimento delle competenze tecnico professionali è stata proposta da ciascun dipartimento tenendo presente l'impegno legato a formazione obbligatoria aziendale (area salute e sicurezza e area emergenza –urgenza) formazione PNRR (ICA e FSE) e piano formativo FORMAS oltre ai risultati ottenuti nel 2024. Ciascun Direttore, con i propri collaboratori e Animatori di Formazione, ha provveduto alla rilevazione dei bisogni fortemente legati ai contesti ed alle realtà dei servizi.

Gli esiti dell'attività di rilevazione sono stati riassunti in un'apposita scheda on-line attraverso il Sistema WHR Formazione e rappresentano gli eventi formativi da inserire nel programma di formazione aziendale.

Il PAF è stato redatto tenendo conto di:

- obiettivi nazionali, regionali e strategici aziendali;

- analisi criticità organizzative e fabbisogni formativi emersi e trasformati in proposte progettuali;
- obblighi normativi;
- politiche di sviluppo del capitale umano;
- sviluppo innovazioni tecnologiche ed organizzative;
- incentivazione formazione "in house", al fine di ottimizzare le risorse disponibili e valorizzare il personale dipendente come risorsa attiva nel processo formativo;
- incentivazione della formazione sul campo, on the job, la simulazione, per la sua efficacia in termini di apprendimento e di possibile sviluppo organizzativo;
- promozione della formazione multiprofessionale e interdipartimentale.

Le iniziative formative del PAF 2025, programmate in base ai riferimenti di cui sopra, sono suddivise in 2 sezioni:

- *Formazione operatori Azienda USL Toscana Centro*
- *Formazione di area vasta e regionale*

L'azienda USL Toscana Centro svolge funzione di mero accreditamento per enti che insistono sullo stesso territorio quali AIABA, Casa di cura Villa Fiorita e Opera Santa Rita.

OBIETTIVI FORMATIVI STRATEGICI CORREDATI DI INDICATORI CHE CONSENTONO LA VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA COME PROVIDER

Le premesse per l'elaborazione del PAF trovano la base nella definizione degli obiettivi strategici aziendali che rappresentano la sintesi degli orientamenti di breve e media scadenza dell'azienda. Allo scopo l'azienda ha definito gli obiettivi strategici ai quali concorre la formazione del personale per il raggiungimento di indicatori in linea con gli standard attesi. Tali standard sono definiti negli indirizzi nazionali e regionali, atti di programmazione aziendali e specifici indicatori di esito indicati dai dipartimenti.

Obiettivi formativi strategici aziendali	Numero, tipologia e consistenza degli eventi correlati all'obiettivo strategico	Indicatori di processo	Indicatori di esito
<p>Promuovere la cultura della salute e sicurezza sul lavoro attraverso interventi di prevenzione e gestione dei rischi attuali, nuovi ed emergenti</p>	<p>Sono previste 114 iniziative distribuite nel seguente modo: 2 blended 19 formazione a distanza 52 formazione residenziale 41 formazione sul campo</p> <p>Le ore di formazione previste sono 3469</p> <p>Le persone da formare su tale obiettivo strategico sono 68977</p>	<p>Personale neoassunto formato su "Formazione specifica per lavoratori ai sensi dell'art. 37 del D. Lgs. 81/08" /personale neoassunto $\geq 90\%$</p> <p>Percorsi formativi attivati/percorsi formativi previsti dal D.Lgs. 81/08 $\geq 80\%$</p> <p>Personale formato/personale coinvolto $\geq 60\%$</p> <p>N. partecipanti agli eventi formativi che hanno acquisito crediti ECM/partecipanti con obbligo ECM $\geq 80\%$</p> <p>Personale formato su pericolo aggressione /personale coinvolto $\geq 80\%$</p>	<p>Tasso infortuni (decescente)</p> <p>N° inserimenti visite in CANOPO *100/N° visite attese (Target 100%)</p>
<p>Attori coinvolti e ripartizioni delle responsabilità</p>	<p>Sono coinvolti nel raggiungimento di questo obiettivo le seguenti strutture: Area Salute e Sicurezza Dipartimento Assistenza Infermieristica ed Ostetrica Dipartimento del Farmaco Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie Dipartimento Materno Infantile Dipartimento Prevenzione Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze Dipartimento Servizi Sociali Direzione Sanitaria Rete Ospedaliera</p> <p>La SOC Formazione e le suddette strutture hanno la responsabilità della pianificazione, realizzazione e monitoraggio degli eventi formativi e relativi esiti.</p>		
<p>Tempistica</p>	<p>Per la realizzazione delle iniziative di formazione correlate a questo obiettivo e monitoraggio dei relativi indicatori, il tempo stimato è di 1 anno.</p>		

Obiettivi formativi strategici aziendali	Numero, tipologia e consistenza degli eventi correlati all'obiettivo strategico	Indicatori di processo	Indicatori di esito
<p>Valorizzare il capitale umano in modo da offrire un sistema di alte competenze tecnico professionali, relazionali, manageriali e digitali</p>	<p>Sono previste 252 iniziative distribuite nel seguente modo:</p> <p>12 blended</p> <p>19 formazione a distanza</p> <p>127 formazione residenziale</p> <p>94 formazione sul campo</p> <p>Le ore di formazione previste sono 6270</p> <p>Le persone da formare su tale obiettivo strategico sono 60232</p>	<p>N. eventi realizzati/N. eventi totali previsti PAF \geq 50%</p> <p>Personale formato/personale coinvolto \geq 60%</p> <p>N. partecipanti agli eventi formativi che hanno acquisito crediti ECM/partecipanti con obbligo ECM \geq 80%</p> <p>Grado di soddisfazione dei discenti \geq 3 (range 0 – 5)</p>	<p>Numero segnalazioni al servizio anticorruzione < 1</p> <p>N. cartelle con assegnazione corretta del settore/N. cartelle attive</p> <p>N. procedimenti amministrativi digitalizzati o con firma digitale/N. procedimenti amministrativi</p>
<p>Attori coinvolti e ripartizioni delle responsabilità</p>	<p>Sono coinvolti nel raggiungimento di questo obiettivo le seguenti strutture:</p> <p>Area Codice Rosa</p> <p>Dipartimento Amministrazione, pianificazione e controllo di gestione</p> <p>Dipartimento Approvvigionamento prestazioni, beni e servizi</p> <p>Dipartimento Area Tecnica</p> <p>Dipartimento Assistenza infermieristica e ostetrica</p> <p>Dipartimento della Prevenzione</p> <p>Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie</p> <p>Dipartimento delle Specialistiche chirurgiche</p> <p>Dipartimento delle Specialistiche mediche</p> <p>Dipartimento di Medicina Fisica e Riabilitazione</p> <p>Dipartimento di Medicina Generale</p> <p>Dipartimento di Medicina Multidimensionale</p> <p>Dipartimento Emergenza e area critica</p> <p>Dipartimento Medicina di Laboratorio</p> <p>Dipartimento Oncologico</p> <p>Dipartimento Rete Sanitaria Territoriale</p> <p>Dipartimento Risorse Umane</p> <p>Dipartimento Servizi Amministrativi Ospedale Territorio</p> <p>Dipartimento Servizio Sociale</p> <p>Rete Ospedaliera</p> <p>Staff della Direzione Amministrativa</p> <p>Staff della Direzione Generale</p> <p>Staff della Direzione Sanitaria</p> <p>La SOC Formazione e le suddette strutture hanno la responsabilità della pianificazione, realizzazione e monitoraggio degli eventi formativi e relativi esiti.</p>		
<p>Tempistica</p>	<p>Per la realizzazione delle iniziative di formazione correlate a questo obiettivo e monitoraggio dei relativi indicatori, il tempo stimato è di 1 anno.</p>		

Obiettivi formativi strategici aziendali	Numero, tipologia e consistenza degli eventi correlati all'obiettivo strategico	Indicatori di processo	Indicatori di esito
<p>Implementare le competenze per promuovere le misure necessarie alla salvaguardia della salute pubblica</p>	<p>Sono previste 100 iniziative distribuite nel seguente modo:</p> <p>3 blended 7 formazione a distanza 37 formazione residenziale 53 formazione sul campo</p> <p>Le ore di formazione previste sono 1749</p> <p>Le persone da formare su tale obiettivo strategico sono 6778</p>	<p>N. eventi realizzati/N. eventi totali previsti PAF \geq 50%</p> <p>Personale formato/personale coinvolto \geq 60%</p> <p>N. partecipanti agli eventi formativi che hanno acquisito crediti ECM/partecipanti con obbligo ECM \geq 80%</p> <p>Grado di soddisfazione dei discenti \geq 3 (range 0 – 5)</p>	<p>Indice di adesione campagne vaccinali</p> <p>N° di segnalazioni correttamente compilate pervenute al gruppo REACH nel secondo semestre 2024</p> <p>N. verbali di sequestro probatorio trasmessi alla Procura della Repubblica competente entro 48 ore /N. verbali trasmessi</p>
<p>Attori coinvolti e ripartizioni delle responsabilità</p>	<p>Sono coinvolti nel raggiungimento di questo obiettivo le seguenti strutture: Dipartimento Assistenza infermieristica e ostetrica Dipartimento della Prevenzione Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie Dipartimento delle Specialistiche chirurgiche Dipartimento delle Specialistiche mediche Dipartimento di Medicina Generale Dipartimento Emergenza e area critica Dipartimento Materno Infantile Dipartimento Rete Sanitaria Territoriale Dipartimento Servizio Sociale Rete Ospedaliera Staff della Direzione Sanitaria</p> <p>La SOC Formazione e le suddette strutture hanno la responsabilità della pianificazione, realizzazione e monitoraggio degli eventi formativi e relativi esiti.</p>		
<p>Tempistica</p>	<p>Per la realizzazione delle iniziative di formazione correlate a questo obiettivo e monitoraggio dei relativi indicatori, il tempo stimato è di 1 anno.</p>		

Obiettivi formativi strategici aziendali	Numero, tipologia e consistenza degli eventi correlati all'obiettivo strategico	Indicatori di processo	Indicatori di esito
<p>Promuovere lo sviluppo di competenze per garantire la presa in carico totale dell'utente, l'appropriatezza delle cure territoriali e ospedaliere, l'orientamento alle differenze di genere</p>	<p>Sono previste 392 iniziative distribuite nel seguente modo: 7 blended 18 formazione a distanza 185 formazione residenziale 182 formazione sul campo</p> <p>Le ore di formazione previste sono 6636</p> <p>Le persone da formare su tale obiettivo strategico sono 31716</p>	<p>N. eventi realizzati/N. eventi totali previsti PAF \geq 50%</p> <p>Personale formato/personale coinvolto \geq 60%</p> <p>N. partecipanti agli eventi formativi che hanno acquisito crediti ECM/partecipanti con obbligo ECM \geq 80%</p> <p>Grado di soddisfazione dei discenti \geq 3 (range 0 – 5)</p>	<p>Indicatori Bersaglio MES</p> <p>Indicatori di esito clinico del Programma Nazionale Esiti</p> <p>N. di posizionamenti di mini midline effettuati in maniera autonoma/totale posizionamenti effettuati</p>
<p>Attori coinvolti e ripartizioni delle responsabilità</p>	<p>Sono coinvolti nel raggiungimento di questo obiettivo le seguenti strutture: Area Codice Rosa Area Emergenza/urgenza BLSD & Co. Area Vasta Centro Dipartimento Assistenza Infermieristica ed Ostetrica Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie Dipartimento Specialistiche Chirurgiche Dipartimento Specialistiche Mediche Dipartimento di Medicina Fisica e Riabilitazione Dipartimento di Medicina Generale Dipartimento Medicina Multidimensionale Dipartimento Diagnostica per Immagini Dipartimento Emergenza ed Area Critica Dipartimento Materno Infantile Dipartimento Oncologico Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze Staff Direzione Sanitaria Dipartimento Servizi Sociali Dipartimento Servizi Amministrativi Ospedale Territorio Dipartimento Rete Sanitaria Territoriale</p> <p>La SOC Formazione e le suddette strutture hanno la responsabilità della pianificazione, realizzazione e monitoraggio degli eventi formativi e relativi esiti.</p>		
<p>Tempistica</p>	<p>Per la realizzazione delle iniziative di formazione correlate a questo obiettivo e monitoraggio dei relativi indicatori, il tempo stimato è di 1 anno.</p>		

Obiettivi formativi strategici aziendali	Numero, tipologia e consistenza degli eventi correlati all'obiettivo strategico	Indicatori di processo	Indicatori di esito
<p>Migliorare la qualità delle prestazioni sanitarie, garantire sicurezza nelle cure e nell'assistenza e monitorarne gli esiti</p>	<p>Sono previste 361 iniziative distribuite nel seguente modo: 7 blended 6 formazione a distanza 121 formazione residenziale 227 formazione sul campo</p> <p>Le ore di formazione previste sono 12337</p> <p>Le persone da formare su tale obiettivo strategico sono 37943</p>	<p>N. eventi realizzati/N. eventi totali previsti PAF \geq 50%</p> <p>Personale formato/personale coinvolto \geq 60%</p> <p>N. partecipanti agli eventi formativi che hanno acquisito crediti ECM/partecipanti con obbligo ECM \geq 80%</p> <p>Grado di soddisfazione dei discenti \geq 3 (range 0 – 5)</p>	<p>Prevalenza infezioni per area di ricovero (n. infezioni/pazienti ricoverati in un determinato momento)</p> <p>Indice di realizzazione delle azioni di miglioramento a seguito di Audit GRC \geq 70%</p> <p>Numero segnalazioni registrate su SIGRC nel 2024/numero segnalazioni registrate su SIGRC nel 2023</p> <p>Risultato atteso > = 10%</p>
<p>Attori coinvolti e ripartizioni delle responsabilità</p>	<p>Sono coinvolti nel raggiungimento di questo obiettivo le seguenti strutture: Area Emergenza/urgenza BLSD & Co. Area Vasta Centro Dipartimento Assistenza infermieristica e ostetrica Dipartimento del Farmaco Dipartimento della Prevenzione Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie Dipartimento delle Specialistiche chirurgiche Dipartimento delle Specialistiche mediche Dipartimento di Medicina Fisica e Riabilitazione Dipartimento di Medicina Generale Dipartimento di Medicina Multidimensionale Dipartimento Emergenza e area critica Dipartimento Materno Infantile Dipartimento Oncologico Dipartimento Rete Sanitaria Territoriale Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze Dipartimento Servizio Sociale Rete Ospedaliera Staff della Direzione Sanitaria</p> <p>La SOC Formazione e le suddette strutture hanno la responsabilità della pianificazione, realizzazione e monitoraggio degli eventi formativi e relativi esiti.</p>		
<p>Tempistica</p>	<p>Per la realizzazione delle iniziative di formazione correlate a questo obiettivo e monitoraggio dei relativi indicatori, il tempo stimato è di 1 anno.</p>		



Direttore Amministrativo
Staff della Direzione Amministrativa
SOC Formazione
Direttore Arianna Tognini

EVENTI FORMATIVI AZIENDALI PROGRAMMATI

Vedi allegato A

STRUMENTI DI VERIFICA STATO DI REALIZZAZIONE DEL PAF

La formazione è un investimento e, come ogni investimento, è fondamentale misurarne l'efficacia e i risultati. Il processo di valutazione consente di capire se la formazione ha funzionato, cosa può essere migliorato, cosa è stato apprezzato dai discenti e dai responsabili e cosa è da modificare.

Gli scopi della valutazione sono di vario tipo, ma, tendenzialmente le ragioni per cui è opportuno valutare in un contesto aziendale sono:

- ✚ il miglioramento dei processi aziendali
- ✚ facilitare l'analisi preliminare di un problema per trovare le soluzioni da adottare
- ✚ esprimere un giudizio complessivo su un intervento
- ✚ confrontare più interventi alternativi
- ✚ implementare il patrimonio informativo in modo tale da favorire processi di scelta in futuro
- ✚ fornire un supporto per chi volesse estendere, trasferire o replicare l'intervento in altri ambiti
- ✚ favorire possibili modifiche dei corsi durante il loro svolgimento
- ✚ verificare la coerenza tra progetto/ipotesi d'intervento e la sua attuazione.

I principali ambiti della valutazione della formazione sono:

- ✚ *Valutazione del gradimento*: indispensabile per verificare l'efficienza interna dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento/apprendimento. Il gradimento significa percezione individuale dell'esperienza e viene rilevato attraverso test standardizzati, da compilare on line. Può essere utilizzata tanto in itinere, quanto ex post, a ridosso dell'immediata conclusione del percorso formativo, fornisce informazioni utili a costi contenuti e costituisce un presupposto utile per effettuare valutazioni più complesse.
- ✚ *Valutazione dell'apprendimento*. È la più "antica" delle tipologie valutative, e rappresenta una variabile importante della valutazione di efficacia formativa, ovvero di corrispondenza obiettivi-risultati, relativa all'intero percorso formativo o a parti di esso. È strettamente collegata alla tipologia delle competenze da sviluppare: cognitive, di base, tecnico-professionali, trasversali, strumentali ecc. Pertanto le modalità e gli strumenti di rilevazione degli apprendimenti variano a seconda degli oggetti da valutare e degli obiettivi del percorso formativo.
- ✚ *Valutazione della ricaduta organizzativa*. Può riguardare le modalità di lavoro dal momento che è importante verificare se quanto appreso viene trasferito nel contesto lavorativo, ovvero quanto le competenze, abilità e nozioni siano utili a migliorare la

performance lavorativa. Può riguardare l'organizzazione quando c'è l'interesse a valutare i cambiamenti organizzativi innescati dalla formazione, cambiamenti che possono riguardare modalità di lavoro, procedure, nuovi servizi o riorganizzazione di intere strutture. Tale valutazione si effettua ad almeno sei mesi di distanza dalla conclusione degli interventi per poter percepire quali e quanti effetti durevoli si sono prodotti. Questo ambito costituisce la parte più complessa e impegnativa della valutazione, ma anche quella in grado di sviluppare una conoscenza più completa e profonda dei processi formativi realizzati in azienda.

Strumenti di verifica del PAF

Con periodicità semestrale, la SOC Formazione procede alla verifica intermedia e successivamente finale dello stato di attuazione del piano, avvalendosi di un set di indicatori di seguito riportati, nonché alla verifica di nuove esigenze, provvedendo, se necessario, ad intervenire con eventuali correttivi.

Strumenti quantitativi di verifica del PAF

Indicatori di tipo Quantitativo

Indicatori	Livello di accettabilità	Risultato al 1° semestre	Risultato al 2° semestre
Eventi realizzati/programmati	50%	25%	25%
Personale coinvolto/personale programmato (a ruolo dipendente)	60%	30%	30%
Personale coinvolto/personale programmato (a ruolo convenzionato)	60%	30%	30%

Strumenti qualitativi di verifica del PAF

Verifica d'impatto

La valutazione d'impatto può essere fatta su tre livelli: performance degli operatori, impatto sull'utenza e sui costi, che non sono escludenti tra loro; nello stesso progetto si possono valutare più ambiti. La valutazione della performance riguarda l'acquisizione delle competenze e il loro trasferimento all'ambito lavorativo; l'impatto sull'utenza può riguardare sia l'utente interno che esterno, si valutano i benefici apportati con la formazione dei professionisti e la loro ricaduta all'interno dei servizi offerti; l'impatto economico valuta l'eventuale risparmio o il minor costo ottenuto effettuando lo stesso servizio dopo un cambiamento ottenuto con un progetto formativo. Dal momento che si tratta di un'attività complessa e in alcuni casi onerosa, è da attivare solo per azioni formative finalizzate a generare impatti significativi, o a rispondere a interrogativi rilevanti o a fornire orientamenti pratici utili per il futuro. È opportuno dunque identificare i contesti più idonei dove può essere utile "investire" sulla valutazione della ricaduta organizzativa, scegliendo le azioni formative

maggiormente legate alla realizzazione di obiettivi strategici, progetti di innovazione, nuove politiche.

Gli eventi formativi sui quali sarà fatta la valutazione d'impatto sono:

Titolo iniziativa	Obiettivi valutazione	Indicatore	Livelli di valutazione		
			Performance operatori	Impatto utenza	Costi
Il modello multifamiliare nel lavoro di équipe e nel trattamento nel disturbo da gioco di azzardo	Verificare la creazione di gruppi multifamiliari per la gestione della riabilitazione e della remissione di dipendenze	Creazione di gruppi multifamiliari nella gestione delle dipendenze ≥ 1		X	
REACH - CLP e interazioni con il D. Lgs 81/08: controllo integrato	Verificare l'invio delle segnalazioni al gruppo REACH	N° di segnalazioni correttamente compilate pervenute al gruppo REACH nel secondo semestre 2024 ≥ 5	X		
Attività di Polizia Giudiziaria in ambito SPVSA	Verificare la tempistica di trasmissione al PM della Procura della Repubblica competente dei verbali di sequestro probatorio (art. 354/355 C.P.)	N. verbali di sequestro probatorio trasmessi alla Procura della Repubblica competente entro 48 ore dalla sua effettuazione/N. verbali di sequestro probatorio trasmessi alla Procura della Repubblica 100%	X		
Training formativo: la gestione dell'aneurisma dell'aorta addominale in urgenza negli ospedali periferici	Monitorare il numero di interventi realizzati in urgenza a seguito di rottura di aneurisma dell'aorta addominale in ospedali periferici	Numero di aneurismi dell'aorta addominale gestiti nel 2024 rispetto al 2023 ≥ 5%	X		
Corso base di sedoanalgesia procedurale in pediatria	Verificare la realizzazione di tecniche di sedoanalgesia nelle procedure dolorose nei bambini	N. di sedoanalgesie realizzate nel 2024/N. di sedoanalgesie realizzate nel 2023 ≥ 10%	X		

Titolo iniziativa	Obiettivi valutazione	Indicatore	Livelli di valutazione		
			Performance operatori	Impatto utenza	Costi
Modalità di popolamento cartella SINSS e HTH	Monitorare il numero delle cartelle corrette e congruenti rispetto all'assegnazione del settore di pertinenza redatte da neoassunti	Numero cartelle con assegnazione corretta del settore/numero cartelle attive ≥ 75%	X		
Addestramento sulla gestione degli accessi venosi ecoguidati	Valutare il grado di autonomia organizzativa e gestionale raggiunta nell'impianto di mini midline	n. di posizionamenti di mini midline effettuati in maniera autonoma/totale posizionamenti effettuati ≥ 70%	X		

Modalità di diffusione del PAF e attività da porre in essere per garantire equità di accesso

La diffusione delle informazioni riguardanti l'attività formativa viene garantita attraverso:

- a) trasmissione ai Direttori di Dipartimento del PAF specifico;
- b) pubblicazione del PAF 2025 sul sito web aziendale-area amministrazione trasparente, in libero accesso in modo da arrivare direttamente a tutti i dipendenti e cittadini e darne la massima diffusione;
- c) comunicazione dell'avvenuta delibera di PAF e della pubblicazione dello stesso sul sito aziendale, attraverso mail od altri sistemi di messaggistica interna;
- d) comunicazione ai partecipanti individuati per singolo evento.

I dirigenti individueranno il personale da formare tenendo presente il PAF ed i target dei vari progetti ivi inclusi. Al fine di assicurare la maggiore equità di accesso possibile, la programmazione delle attività sarà concordata con i responsabili scientifici e i direttori di struttura, con il coinvolgimento degli AdF per le funzioni previste. Per quelle iniziative che coinvolgono un numero elevato di personale, verranno attivate più edizioni.

Le attività formative saranno realizzate, di norma, nelle varie sedi dell'Azienda dotate degli spazi, degli strumenti e dei servizi necessari alle specifiche esigenze formative. Al fine di garantire e facilitare la massima partecipazione ed equità di accesso alla formazione, le attività programmate saranno realizzate attraverso tre diverse modalità di tipo logistico:

- 1) **Formazione trasversale centralizzata:** comprende la realizzazione di progetti formativi che coinvolgono piccoli gruppi di professionisti, sarà realizzata presso un'unica sede, di norma presso la struttura formativa di Sovigliana- Vinci. Può essere realizzata anche attraverso l'utilizzo di piattaforme per la formazione a distanza sincrona evitando in tal modo spostamenti di docenti e discenti.
- 2) **Formazione trasversale itinerante:** comprende la realizzazione di progetti formativi che coinvolgono numerosi professionisti, per i quali sono previste più edizioni che saranno svolte nelle varie sedi territoriali di Firenze, Prato, Pistoia ed Empoli, tenendo conto della provenienza dei destinatari oppure saranno realizzate attraverso l'utilizzo di piattaforme per la formazione a distanza sincrona evitando in tal modo spostamento di docenti e discenti.
- 3) **Formazione specifica di contesto e formazione sul campo (FSC):** comprende la realizzazione di progetti formativi di contesto specifico e la formazione sul campo che saranno realizzati all'interno dei presidi territoriali dell'azienda dove è emerso il relativo fabbisogno formativo.

Indicatori di verifica equità di accesso alla formazione:

- ✚ % professionisti partecipanti ad eventi formativi/totale dipendenti
- ✚ Grado di soddisfazione dei discenti ≥ 3

RISORSE FINANZIARIE

Le risorse finanziarie destinate alla formazione per l'anno 2024, come previsto nel bilancio di previsione, sono pari ad € 1.500.000,00 e sono così distribuite:

Aggiornamento collettivo obbligatorio	€ 1.240.000,00
Aggiornamento individuale obbligatorio	€ 260.000,00
Aggiornamento individuale facoltativo	0
TOTALE	€ 1.500.000,00

ELEMENTI DI COERENZA DEL PAF CON LE POLITICHE AZIENDALI DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE E TECNOLOGICHE

Area Politiche Aziendali per lo Sviluppo delle Risorse Umane

Le principali risorse di cui dispone un'azienda per creare valore, generare nuove idee e sviluppare nuovi servizi sono le risorse umane. Anche un'azienda dotata delle tecnologie più sofisticate necessita di persone competenti e creative per svolgere l'insieme complesso di attività necessarie a garantire prestazioni efficaci, efficienti ed appropriate. In un contesto organizzativo complesso e caratterizzato dall'alta specializzazione, risulta determinante una politica del personale flessibile e che si adatti efficacemente alla realtà quotidiana, con strumenti dinamici e modulari. L'Azienda USL Toscana Centro, dal momento che dalla formazione del personale e dalla sua crescita nel tempo dipende il raggiungimento degli obiettivi aziendali, pone al centro del proprio sistema la risorsa umana in modo da garantire un'assistenza di qualità fondata su competenze, responsabilità e capacità delle persone di lavorare insieme. In generale investire sulle risorse umane permette di migliorare le capacità del team, migliorare la motivazione e la partecipazione contribuendo in modo più proattivo al raggiungimento degli obiettivi. I processi di formazione non servono solamente a condividere nuove capacità e competenze, quanto anche a creare le basi per una migliore efficienza ed efficacia dei propri professionisti.

Sono state previste specifiche attività di formazione per sostenere ed accrescere la professionalità e le competenze di figure che ricoprono ruoli chiave in modo tale da facilitare il raggiungimento degli obiettivi assegnati e la realizzazione di modelli organizzativi condivisi in azienda.

Altri interventi formativi importanti sono previsti per coloro che devono poter lavorare con efficacia e soddisfazione in team anche complessi come quelli multiprofessionali, multidisciplinari e multifunzionali. Per quest'anno l'azienda intende investire in particolare sul Dipartimento Oncologico, Dipartimento Assistenza Infermieristica ed Ostetrica, Dipartimento delle Professioni Tecnico Sanitarie, Dipartimento Risorse Umane, Dipartimento Emergenza ed Area critica, Staff Direzione Generale; attraverso corsi di formazione specifici si vuole rafforzare le capacità di lavorare come squadra, migliorare la capacità di creare e mantenere relazioni solide e positive con altri professionisti, favorire la strutturazione di nuovi "schemi di gioco" e l'esplicitazione di "regole" condivise e costruire una forte coesione indispensabile di fronte a difficoltà e sfide comuni.

Area Innovazioni Aziendali

Nella mission dell'Azienda, tra i principi fondanti troviamo "l'innovazione come sviluppo professionale, gestionale e tecnologico per sostenere i mutamenti di contesto" e la capacità di presidiare efficacemente la dimensione dell'innovazione, quali ad esempio la nuova tecnologia o un diverso percorso di cura, a forte valenza strategica.

Innovazioni organizzative, tecnologiche e gestionali avvengono di continuo all'interno dei sistemi sanitari per effetto di spinte sia esogene (scelte politiche, evoluzione dei bisogni, ecc) che endogene (nuove evidenze scientifiche, standard qualitativi, governo della spesa, ecc) e riuscire ad ottenere i risultati attesi o la trasferibilità immediata da un sistema sanitario all'altro non è così semplice.

Nuovi processi lavorativi, nuove tecnologie, nuovi modelli organizzativi richiedono l'attivazione di un processo formativo continuo e innovativo per l'aggiornamento delle competenze tradizionali e l'acquisizione di nuove competenze digitali. Diventa indispensabile possedere capacità operative adeguate per gestire l'innovazione e per farlo in modo condiviso tra gli operatori. Le aziende che fanno innovazione nelle tecnologie di produzione e di organizzazione del lavoro devono obbligatoriamente adottare politiche di formazione per accompagnare questi processi di cambiamento. Innovare non significa solo disegnare nuove soluzioni, ma ottenere reali cambiamenti.

Innovazioni Organizzative

L'innovazione organizzativa nei sistemi sanitari di oggi si gioca su tre direttrici: lo sviluppo di forme organizzative che spostano il baricentro dal sistema d'offerta alle esigenze dei pazienti e dei relativi percorsi, la revisione dei processi e dei ruoli organizzativi per eliminare sprechi ed ottimizzare i flussi di lavoro e l'implementazione di nuove formule per l'aggregazione dei pazienti trattati all'interno dei setting assistenziali (reparti, piattaforme logistiche, ecc.) con particolare riferimento all'intensità assistenziale la complessità delle cure e la continuità ospedale-territorio.

A livello di assistenza ospedaliera si sta passando dal modello assistenziale per cellula 3.0 all'evoluzione 4.0 e si stanno sviluppando nuovi modelli quali l'handover infermieristico, la ridefinizione dei percorsi nella lungodegenza per l'ottimizzazione delle tempistiche di presa in carico e la revisione dei percorsi clinico assistenziali.

A livello di assistenza territoriale si sta consolidando il modello dell'infermiere di famiglia e di comunità, si stanno sviluppando percorsi organizzativi innovativi quali il "progetto Recovery" in salute mentale e, come da indicazioni del PNRR, i stanno realizzando le COT, strutture in grado di svolgere una funzione di coordinamento della presa in carico della persona e raccordo tra servizi e professionisti al fine di assicurare continuità, accessibilità ed integrazione dell'assistenza sanitaria e sociosanitaria. Inoltre l'azienda sta lavorando per la messa a punto della Centrale Operativa Infermieristica per le urgenze infermieristiche che permetterà di

prendere in carico a domicilio le urgenze infermieristiche che rappresentano accessi inappropriati nelle strutture dell'emergenza territoriale nei Pronto Soccorso.

Ovviamente per la realizzazione di questi "cambiamenti di cultura", la formazione diventa un elemento essenziale, in quanto permette l'acquisizione di competenze professionali necessarie a ricoprire tale ruolo.

Tra gli eventi a supporto dell'innovazione organizzativa troviamo:

Innovazioni Tecnologiche

Il concetto di innovazione tecnologica va inteso in senso ampio in quanto fa riferimento all'insieme di attrezzature sanitarie, dispositivi medici, farmaci, sistemi diagnostici, software, procedure mediche e chirurgiche, percorsi assistenziali e assetti strutturali, organizzativi e gestionali nei quali avviene l'erogazione dell'assistenza sanitaria. Gli investimenti tecnologici mirano al miglioramento della digitalizzazione delle strutture sanitarie, contribuendo ad aumentare la produttività del personale, attraverso un miglioramento delle operazioni ospedaliere, della qualità dei processi, grazie anche all'utilizzo di tecnologie all'avanguardia (es. sistemi informativi intelligenti, controllo delle strutture e sistemi di trasporto automatici...).

Un altro importante sviluppo è quello di applicazioni e dispositivi incentrati sulla promozione della salute e prevenzione delle malattie, come dispositivi di *teleassistenza* che, grazie a sensori per il monitoraggio continuo di specifici parametri e relativi allarmi in caso di emergenza, offrono maggiore autonomia e tranquillità ad utenti e caregiver. Lo sviluppo della *telemedicina* consente ai pazienti di ricevere cure mediche senza dover viaggiare e soprattutto consente un'assistenza più rapida, accessibile e personalizzata.

Nel corso degli ultimi anni l'azienda ha provveduto ad unificare, integrare e aggiornare gli applicativi software in modo da poter raccogliere e archiviare dati socio sanitari indispensabili per semplificare processi diagnostici e di trattamento e migliorare le cure evitando errori di natura umana nella gestione dei documenti nell'ottica dell'omogeneizzazione dei percorsi clinici.

Le numerose integrazioni realizzate hanno consentito percorsi informatici ottimizzati e migliorato l'ergonomia di utilizzo degli applicativi da parte del personale, oltre ad agevolare la convergenza dei processi verso un'unica organizzazione.

Continua la formazione sulla cartella clinica elettronica ospedaliera (ARGOS), con lo sviluppo di ulteriori funzioni e sul sistema informativo dei servizi territoriali ASTER-Cloud in uso alle zone distretto per la gestione della cartella sociale integrata, del percorso della Non autosufficienza e della disabilità; tale sistema facilita la presa in carico dei cittadini dalla segnalazione del bisogno alla conclusione del percorso.

Continua inoltre l'investimento su sistemi e gli strumenti informativi per la contabilità, gestione del personale, amministrazione e controllo, quali ad esempio il nuovo applicativo regionale WHR – TIME, il Q-LIK View per la gestione dei dati.

Si svilupperanno nel 2024 tecnologie necessarie al miglioramento dell'assistenza al cittadino e della rete dei servizi, sia a livello ospedaliero che territoriale, in linea con le nuove tecnologie diagnostiche quali i sistemi di stimolazione transcateretere miniaturizzati Micra, l' OCT (optical coherence tomography), i point-of-care testing (POCT), e tecnologie assistenziali quali Homemonitoring per il monitoraggio da remoto dei dispositivi impiantabili.

I principali eventi previsti per tale area sono:

- HTH

PROGETTI FORMATIVI DEDICATI A PRIORITÀ DEL PNRR

Il PNRR prevede un significativo investimento nella formazione continua, su diverse componenti che impegneranno l'Azienda nei prossimi anni, visto il grande coinvolgimento dei professionisti da formare.

M1. Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 - Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Progetto Syllabus. Nuove competenze per la Pubblica Amministrazione

A seguito della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23.3.2023 avente per oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" è prevista l'adesione di tutte le Amministrazioni Pubbliche alla piattaforma "Syllabus, Nuove competenze per la Pubblica amministrazione" con l'obiettivo di avviare almeno il 75% del personale dipendente alla formazione sulle competenze digitali entro il 2025.

Il percorso formativo si articola in 11 moduli/competenze, che possono essere fruiti in qualsiasi momento. L'azienda, tramite la SOC Formazione, provvede all'iscrizione di tutti i dipendenti alla piattaforma Syllabus e successivamente ciascun iscritto riceverà, sulla propria e-mail aziendale, specifiche istruzioni di collegamento ed utilizzo. Il dipendente accederà alla piattaforma ed al test di assessment iniziale e, in base all'esito ottenuto, darà avvio al percorso formativo personalizzato.

Missione 6 Salute

Componente 2 - Investimento 2.2 Sviluppo delle competenze tecniche professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario

Corso di formazione in infezioni correlate all'assistenza

E' prevista la formazione di circa 5000 professionisti dell'Azienda da realizzare entro la fine del 2025. In particolare saranno coinvolti medici, infermieri, operatori socio sanitari ed altre figure professionali che operano a livello ospedaliero.

Il percorso formativo è articolato in 3 moduli propedeutici tra loro. I primi 2 moduli, per un totale di 10 ore, saranno erogati in FAD mentre l'ultimo di 4 ore sarà di formazione residenziale, da realizzare possibilmente in aule del presidio ospedaliero di appartenenza.

Corso di formazione manageriale

Si tratta di un percorso formativo per circa 120 professionisti che ricoprono un ruolo apicale all'interno dell'Azienda, per permettere loro di acquisire le competenze e le capacità



Direttore Amministrativo
Staff della Direzione Amministrativa
SOC Formazione
Direttore Arianna Tognini

manageriali e digitali necessarie per affrontare le sfide sanitarie attuali e future in un'ottica integrata, sostenibile, innovativa, flessibile e orientata al risultato.

Componente 2 Investimento 1.3.1 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione (FSE)

E' prevista la formazione tutti i professionisti dell'Azienda fra il 2024 ed 2025.

EVENTI FORMATIVI CHE FANNO RICORSO A TIPOLOGIE INNOVATIVE

N. eventi FSC (Tipo B + Tipo D)	N. eventi Comunità di pratica	N. eventi FAD	N. eventi Blended	N. eventi Ricerca	Totale N. eventi rispondenti a tipologie innovative	% sul totale eventi previsti nel PAF
581	14	69	31	/	697	57%

Totale eventi 1215

EVENTI FORMATIVI RISPONDENTI AD OBIETTIVI PARTICOLARMENTE RILEVANTI PER IL SSR

Titolo evento	Obiettivo ECM	N. eventi rispondenti all'obiettivo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aggiornamento letteratura endocrinologica e discussione casi clinici 2. Il paziente con AKI. Discussione casi clinici 	<p>Obiettivo n. 1 Applicazione nella pratica quotidiana dei principi e delle procedure dell'evidence based practice (ebm-ebn-ebp)</p>	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Riunioni aggiornamento interno sulle funzioni della SOS Continuità Ospedale Territorio 2. Stato dell'Arte su monitoraggio, qualità e accreditamento di struttura organizzativa complessa/SOC 	<p>Obiettivo n. 4 Appropriatezza prestazioni sanitarie nei LEA, sistemi di valutazione, verifica e miglioramento dell'efficienza ed efficacia</p>	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Accogliere e decodificare: gli operatori dell'accoglienza come promotori dell'efficacia relazionale 2. Mindfulness: percorso esperienziale per la gestione dello stress 3. Prevenzione burn out e gestione dello stress (livello 1) 4. Prevenzione del burn out e gestione dello stress (livello 2) 5. Prevenzione burn out e gestione dello stress (livello 3) 6. Il team building nel comparto operatorio 	<p>Obiettivo n. 12 Aspetti relazionali e umanizzazione cure</p>	6
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrazione multi professionale e analisi casi clinici nella rete codice rosa 2. Migliorare il trattamento con pazienti multi-etnici 3. La psicoterapia interpersonale: corso base 	<p>Obiettivo n. 22 Fragilità e cronicità (minori, anziani, dipendenze da stupefacenti, alcool e ludopatia, salute mentale), nuove povertà, tutela degli aspetti assistenziali, sociosanitari, e socio-assistenziali</p>	3
	<p>Obiettivo n. 29 Innovazione tecnologica: valutazione, miglioramento dei processi di gestione delle tecnologie biomediche e dei dispositivi medici. Health Technology Assessment</p>	/

Complessivamente gli eventi contenuti nel PAF che rispondono a tali obiettivi sono 155 e tra questi, n. 13, riportati nella tabella soprastante, presentano le caratteristiche per essere valorizzati (\geq di 16 ore) con il bonus di 0,3 crediti/ora.

EVENTI FORMATIVI RISPONDENTI AD OBIETTIVI PARTICOLARMENTE RILEVANTI PER IL SSN

Titolo evento	Obiettivo ECM	N. eventi rispondenti all'obiettivo
<ol style="list-style-type: none"> La responsabilità ed il consenso informato in ambito sanitario La responsabilità medica ai tempi della Legge Gelli-Bianco Responsabilità professionale e gestione dei sinistri 	Obiettivo n. 6 Area tematica "Responsabilità professionale"	3
<ol style="list-style-type: none"> Piano vaccinale regionale: azioni virtuose alla luce delle novità proposte nel calendario vaccinale Vaccinazioni dell'adulto ordinarie e straordinarie nel setting della Medicina Generale: dalla organizzazione alla somministrazione 	Obiettivo n. 20 Area tematica "Vaccini e strategie vaccinali"	2
<ol style="list-style-type: none"> Prevenire gli atti di violenza a danno degli operatori del Sistema Sanitario Toscano Grande agitazione Psicomotoria - gestione clinica in DEA Interventi psicologici sul paziente aggressivo Corso Anti Aggressione per operatori sanitari - SPDC Descalation nelle Crisi - gestione del paziente aggressivo 	Obiettivi n. 20 – 32 - 33 Area tematica "Gestione delle situazioni che generano violenza nei confronti dell'operatore sanitario"	5
<ol style="list-style-type: none"> Medicina di genere in ambito dietetico nutrizionale Il Comitato per l'Etica clinica incontra gli operatori: la medicina di genere e l'interculturalità Coordinamento aziendale della salute e medicina di genere Salute e Medicina di Genere 2025 	Obiettivi n. 20 – 32 - 33 Area tematica "Medicina di genere"	4
<ol style="list-style-type: none"> Attività di AF IPN in Sanità Pubblica e prevenzione dell'infezione da Sars-CoV-2 e patologie infettive emergenti 	Obiettivi n. 20 – 32 - 33 Area tematica "Infezione da Coronavirus 2019-NCOV"	1
<ol style="list-style-type: none"> Strategie per l'innovazione in cure primarie: equità, comunicazione e spazi per la salute Dalla Casa della Salute alla Casa della Comunità: un percorso di sperimentazione e innovazione Lo sviluppo delle attività COT Da Casa della Salute a Casa di Comunità L'Assistenza Domiciliare Ospedali di comunità Aggiornamento/implementazione gruppi di miglioramento continuità ospedale territorio con coordinatori COT Conoscere COT implementare le proprie conoscenze assicurando una stretta strategia tra l'ospedale e il territorio 	Obiettivi n. 20 – 32 - 33 Area tematica "Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio sanitario nazionale"	8

Titolo evento	Obiettivo ECM	N. eventi rispondenti all'obiettivo
1. Sanità digitale in ambito dietetico-nutrizionale	Obiettivi n. 20 – 32 - 33 Area tematica "Sanità digitale"	1
1. Utilizzo della cannabis terapeutica in ambito di approccio palliativo	Obiettivi n. 21 Area tematica "Cannabis terapeutica"	1

Gli eventi del PAF che rispondono ad obiettivi particolarmente rilevanti ed a specifiche tematiche da valorizzare con il bonus di 0,3 crediti/ora sono 25.

DOSSIER FORMATIVO DI GRUPPO

Il dossier formativo è "espressione della programmazione dell'aggiornamento nel tempo e della coerenza della formazione/aggiornamento rispetto alla professione, alla disciplina, alla specializzazione, al profilo di competenze nell'esercizio professionale quotidiano".

Costituisce lo strumento attraverso il quale il professionista sanitario programma e verifica il proprio percorso formativo alla luce del suo profilo professionale e della propria posizione sia come singolo sia come soggetto che opera all'interno di gruppi professionali.

Attraverso il dossier formativo si può iniziare a costruire in modo diffuso i profili di competenze e ad apprendere come mettere in luce i reali bisogni formativi; permette inoltre il riconoscimento della formazione continua non solo come accumulo di conoscenze ma come strada per i processi di miglioramento professionale e organizzativo.

La costruzione del dossier formativo interessa in primo luogo l'operatore sanitario, ma è un'operazione complessa che non sarebbe possibile senza competenze specialistiche. Il dossier formativo è quindi un'opportunità anche per l'azienda di organizzare e valorizzare le proprie capacità interne di governare la formazione e di contribuire a migliorare attraverso questa leva la qualità dell'assistenza erogata.

Per diffondere in modo capillare tra i professionisti lo strumento del dossier formativo sarà nostra cura:

1. proporre il video sul dossier formativo prima degli eventi;
2. promuovere incontri di sensibilizzazione con i professionisti;
3. realizzare specifici interventi formativi rivolti alla rete degli Animatori di Formazione.

Per l'anno 2025, come da indicazione della "Delibera in materia di dossier formativo 2023-2025" del 07/03/2024 non sarà possibile inserire alcun dossier formativo di gruppo.