



Regione Siciliana



CEFPAS

CENTRO PER LA FORMAZIONE PERMANENTE
E L'AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE DEL SERVIZIO SANITARIO



Piano della performance 2014-2016

(D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i)

Piano delle performance 2014-2016- CEFPAS

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	3
2.1 Chi siamo	3
2.2 Cosa facciamo	3
2.3 Come operiamo	10
3. IDENTITÀ	11
3.1 L'amministrazione "in cifre"	11
3.2 Mandato istituzionale e Missione	11
3.3 Albero della performance	14
4. ANALISI DEL CONTESTO	16
4.1 Contesto esterno	16
4.2 Contesto interno	17
5. AREE DI INTERVENTO, OBIETTIVI STRATEGICI ED OBIETTIVI OPERATIVI	21
5.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	21
5.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	21
6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	21
6.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	22
7. TERMINOLOGIA DEL PIANO	22
8. ALLEGATO <i>Dettaglio di Aree, Aree funzionali, servizi, obiettivi e indicatori</i>	24

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

In ottemperanza agli adempimenti previsti dal art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i, il CEFPAS, Centro per la formazione permanente e l'aggiornamento del personale del servizio sanitario, redige il presente Piano della performance, così come disposto dalla normativa e dà avvio al ciclo di gestione della *performance* (articolo 4 del decreto). Si tratta di un documento programmatico triennale per il periodo 2014-2016 che rende espliciti, in coerenza con le risorse assegnate, gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

Sono stati considerati gli aspetti amministrativi e gestionali connessi all'attività del Centro. Il Piano è stato redatto dopo un confronto con il personale e con i principali stakeholder.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Chi siamo

Il CEFPAS, Centro per la Formazione Permanente e l'Aggiornamento del Personale del servizio sanitario, è ente strumentale della Regione Siciliana con personalità giuridica di diritto pubblico, istituito con l'art. 20 della Legge regionale n.30 del 3 novembre 1993.

Il Centro è parte integrante del Sistema sanitario regionale siciliano e opera in stretto raccordo con l'Assessorato regionale della Salute, così da poter assicurare la migliore rispondenza fra bisogni di salute, politiche e indirizzi strategici e obiettivi di sviluppo delle organizzazioni sanitarie.

Tra i suoi fini istituzionali ha la formazione permanente e l'aggiornamento professionale degli operatori socio-sanitari, la ricerca nel campo della formazione e delle scienze sanitarie, la realizzazione di una rete di documentazione multimediale per l'aggiornamento professionale. Altri ambiti rilevanti riguardano la promozione e l'educazione alla salute, la medicina preventiva e l'alta formazione.

Il Centro sorge alla periferia di Caltanissetta ed è costituito da un complesso edilizio di circa 26.000 metri quadrati di superficie utile, formato tra l'altro da 14 palazzine su due piani, un albergo con una sala da 450 posti, dotata delle tecnologie più moderne per la convegnistica, diverse sale e numerose aule.

La Legge n. 9 del 15 maggio 2013 ha riorganizzato gli Organi del Centro che sono:

- Direttore del Centro
- Collegio sindacale

2.2 Cosa facciamo

Gli articoli 20-22 del titolo III della legge n.30/93 definiscono l'ordinamento e i compiti del CEFPAS. Tra i compiti che la legge assegna, l'articolo 20 indica che esso provvede: "*alla formazione permanente e all'aggiornamento professionale degli operatori socio-sanitari e della scuola, limitatamente all'ambito socio-sanitario....., alla realizzazione in collaborazione con*

l'Istituto superiore di sanità, di una scuola superiore di sanità per i dirigenti del servizio sanitario, ... alla ricerca nel campo delle scienze sanitarie nelle materie della formazione, della educazione alla salute e di medicina preventiva...”

Al fine di perseguire le proprie finalità istituzionali il CEFPAS realizza attività di formazione, di supporto tecnico-scientifico e ricerca.

La formazione interaziendale

Fra le attività del Centro, rivestono particolare importanza i corsi di formazione manageriale. A partire dal 2003, sono state svolte 5 edizioni del corso per Direttore Generale di Aziende Sanitarie, 5 edizioni per Direttore Sanitario e Amministrativo e realizzate 53 edizioni del corso per Dirigente di Struttura Complessa.

Realizzata su mandato della Regione, la formazione manageriale rappresenta per il SSR uno strumento strategico di *governance*, per la qualità dei servizi e delle prestazioni al cittadino e la crescita del sistema sanitario. I corsi, spesso organizzati in partnership con le Aziende sanitarie nelle varie province della Regione, hanno coinvolto più di 2.000 professionisti e un corpo docente di circa 150 esperti.

La formazione su commessa

A partire dal 2000 il CEFPAS ha avviato in collaborazione con le Aziende regionali e nazionali vari percorsi formativi da svolgere presso le stesse sedi aziendali (formazione su commessa). Questa strategia ha registrato una forte crescita della domanda. La crescita è stata anche legata all'avvio del programma ECM che ha spinto il management e gli operatori delle Aziende sanitarie a promuovere ed intraprendere numerosi percorsi di formazione e di aggiornamento nei primi anni del 2000.

La formazione individualizzata

La formazione a distanza (FAD) eLearning

Il Centro dal 2004 ha investito nello sviluppo di programmi di formazione a distanza (FAD) per raggiungere e coinvolgere un numero sempre più ampio di professionisti del SSN. È Provider ECM per la formazione a distanza e l'eLearning, ha partecipato alla prima sperimentazione nazionale FAD a livello nazionale, ha realizzato la prima *Community on line* sui temi della Farmacovigilanza in Sicilia e realizza progetti in modalità eLearning e *blended learning* erogati sulle due piattaforme del CEFPAS www.cefpaselearning.it e www.cefpasfad.com sia a livello regionale che nazionale.

La formazione delle risorse umane

Il CEFPAS, per ragion d'essere e mandato istituzionale, considera da sempre la formazione uno strumento essenziale per la crescita delle persone e necessario per l'innalzamento del livello qualitativo del servizio offerto. La programmazione delle attività di formazione delle risorse umane del Centro intende quindi promuovere la cultura della Qualità, il coinvolgimento e l'empowerment di tutto il personale per la realizzazione di obiettivi collettivi ed individuali efficaci ed efficienti. Si pone in continuità con le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici definiti dalla Direzione ed è coerente con la mission del Centro.

I programmi, i progetti e le attività internazionali del CEFPAS

Dal 1996 il Centro ha sviluppato programmi e progetti attinenti a diverse tematiche quali: Programmi nell'ambito dell'OMS e dell'Unione Europea; Programmi nell'ambito del Miglioramento Continuo della Qualità; Programmi regionali di supporto alle strutture pubbliche e private dell'area sociale e socio sanitaria (in collaborazione con l'Assessorato alla Famiglia); Programmi regionali di supporto alle Aziende sanitarie della Regione (in collaborazione con l'Assessorato della Salute); Progetti Ministeriali, Progetti FSE e IFTS.

Si riportano di seguito alcuni tra i più importanti progetti realizzati nell'ambito della progettazione Regionale, Nazionale, Europea ed internazionale come promotore o partner:

- MasterMed, leaders nella mediterraneizzazione della Sicilia (finanziato dal Ministero del Lavoro)
- Progetto "Felice a scuola" – Un progetto sull'obesità dei bambini diffuso nelle scuole primarie della Sicilia.
- A CD-rom for EBM Learning - Leonardo Da Vinci;
- Traditional Medicine Across European and Asian Countries – Asia IT&C 2002;
- TUFH Towards Unity For Health (Finanziato dall'OMS)
- Disabili al Lavoro (ESF);
- Operatore di Counseling (ESF);
- ICT e Pubblica Amministrazione (ESF);
- Operatori sociali dei minori a rischio di emarginazione (FSE);
- DiS-QOL- Quality of Care and Quality of Life for People with Intellectual and Physical Disabilities STREP Vio Framework Programme;
- LIS II Scientific Platform of the Working party "Lifestyle and other Health Determinants" - Public Health Programme;;
- The Socioeconomic Scope of Youth Work in Europe –UE and Council of Europe
- Benchmarking Regional Health Management II
- Travelling TRAnsnational Virtual Enviroment for Life-long LearnING in biomedicine
- Long Life Learning for Nurses– Leonardo da Vinci;
- Cross Cultural Care – Leonardo da Vinci;
- La Restauration à l'Hopital - Leonardo da Vinci;
- PLEXUS Development of local models responding to e-learning – ADAPT;
- A lobby for Children - Community Action Programme to Combat Social Exclusion.

Il CEFPAS sviluppa *partnership* e progetti di ricerca con il **Sistema Universitario**, sia a livello nazionale che internazionale, per le rispettive esigenze didattiche e scientifiche e realizza, in collaborazione con Enti ed Istituzioni su tutto il territorio, convegni scientifici, seminari ed incontri di studio. Pubblica **studi scientifici e periodici online** a carattere informativo, scientifico e divulgativo sui temi della

Formazione e della Salute Pubblica. Recentemente, il Centro ha avviato la **Rassegna Culturale "CEFPAS Incontra, La cultura della salute"** dedicata alla Salute in Formazione.

Il CEFPAS promuove iniziative d'avanguardia, tra le altre:

- **Campus Europeo di Simulazione per la Gestione delle Emergenze Urgenze e la gestione del Rischio Clinico**, di imminente apertura sarà in grado di intercettare e soddisfare la domanda di formazione sanitaria universitaria e post universitaria nel settore dell'emergenza urgenza. Il Campus, che è dotato di attrezzature e tecnologie di avanguardia e che sarà tra i più grandi e avanzati del nostro Paese, consentirà di programmare percorsi di formazione sanitaria di altissimo livello, attività di ricerca di respiro internazionale e di promuovere la formazione sul campo degli operatori del settore. Il Campus Europeo di Simulazione per la Gestione delle Emergenze Urgenze e la gestione del Rischio Clinico sarà inserito nella Fondazione "*Campus biomedico*", promosso dal Comune di Caltanissetta insieme alla Regione Siciliana ed ad altri Enti e Centri di ricerca pubblici e privati, ospiterà i Corsi di Laurea in collaborazione con le facoltà di Ingegneria e Medicina dell'Ateneo universitario di Palermo. Il progetto della Fondazione "*Campus biomedico*" intende valorizzare la realtà del Cefpas che rappresenta un Campus Universitario a tutti gli effetti, completo di ampi spazi didattici per la realizzazione di lezioni frontali, laboratori, uffici amministrativi, alloggi per docenti e discenti, hotel e palestra.
- **Polo sportivo e Centro di Medicina del Sport**, nato dall'accordo tra CONI e CEFPAS mira alla creazione di un "*Centro federale di Formazione sportiva*" che impieghi e valorizzi le strutture presenti presso il CEFPAS e disponibili ad ospitare le attività formative e di ricerca e sviluppo nell'ambito della medicina sportiva e dell'Antidoping.
- **Programma di Formazione Manageriale** per Direttori di Struttura Complessa e Direttori Generali di Azienda Sanitaria, riguardanti il *middle management* ed il percorso di ricertificazione per i Dirigenti già in possesso del certificato di formazione manageriale, dalla cui data del rilascio siano trascorsi i sette anni di validità sanciti dal D.P.R. n. 484/97, all'art. 7, comma 1. I partecipanti ai Moduli integrativi per Dirigenti sanitari devono essere in possesso del certificato di formazione manageriale DA 986/10 dell'8 aprile 2014. Obiettivo del percorso formativo dedicato ai Dirigenti di struttura complessa, fornire, nel quadro della riforma sanitaria regionale, le competenze manageriali che risultano indispensabili per il governo della complessità e per la gestione del cambiamento in sanità attraverso l'interpretazione degli indicatori sociali, economici, politici, legislativi che influenzano le aziende sanitarie, l'analisi delle problematiche organizzative e gestionali legate alla direzione di una struttura operativa e l'impiego di strumenti manageriali per lo sviluppo di una struttura sanitaria. Le attività residenziali saranno attivate presso le sedi CEFPAS di Caltanissetta/Catania/Palermo.
- **Progetto regionale in modalità e-Learning "Salute e sicurezza negli ambienti di lavoro"** della durata di 16 ore erogato online su piattaforma tecnologica e "**Aggiornamento obbligatorio in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**" per tutti i lavoratori della durata di 6 ore erogato online su piattaforma tecnologica. Il Progetto, realizzato su richiesta dell'**Assessorato della Salute regionale Servizio 3** con Nota prot. n. **35244 del 27 aprile 2012** e in collaborazione con gli Uffici Formazione delle Asp e delle Aziende Ospedaliere del Ssr, ha registrato la partecipazione di 1.500 operatori del sistema sanitario regionale suddivisi in 16 classi virtuali.
- **Progetto Regionale "FED Formazione Educazione e Dieta"** adottato dalla Regione (D.A. Salute 2507 del 30 dicembre 2013) che si fonda su due assunti importanti: il dato epidemiologico relativo a sovrappeso/obesità in Sicilia e la comprovata efficacia della dieta alimentare mediterranea nella prevenzione delle malattie cronico-degenerative. Frutto della collaborazione tra area sanitaria,

scolastica e agroalimentare e articolato in fasi diverse di formazione, comunicazione e ricerca monitorate dalla Regione, il progetto si propone di diffondere capillarmente in Sicilia i principi di un'educazione alimentare sana e sostenibile, improntata a contenuti e azioni di evidenza scientifica. La formazione è condotta su due livelli secondo un modello "a cascata" che vede un primo intervento centrale di formazione dei formatori, a cura del CEFPAS, e un secondo intervento di formazione degli educatori a cura delle 9 ASP del SSR. Ai due livelli di formazione seguirà la costituzione della Rete integrata territoriale, con l'ulteriore sviluppo delle linee di intervento previste dal progetto in ambito provinciale.

- **Azione sviluppo della ricerca e dell'innovazione metodologica** che dispone di una Task Force costituita da alcune risorse del centro dedicate alla realizzazione di interventi nell'ambito della comunicazione e tecnologie (media digitali), degli strumenti di valutazione didattica, dell'outdoor training e della disabilità.
- **Programma Formazione Formatori insegnanti Scuola Primaria e Secondaria, Formazione specifica rivolta agli insegnanti della scuola primaria e secondaria (di primo e secondo grado) della Regione Sicilia** al fine di effettuare un intervento in linea con quanto emerso dal quadro epidemiologico del Piano Nazionale e Regionale della Prevenzione, Ministero della Salute. In tal senso il programma di formazione progettato in collaborazione tra Assessorato Istruzione e Formazione, Assessorato della Salute e Cefpas è finalizzato alla realizzazione di una capillare campagna di sensibilizzazione sui temi della promozione della salute. A tale scopo ci si avvarrà della collaborazione degli insegnanti formati attraverso il progetto, che diventeranno i referenti dell'educazione alla salute nelle singole scuole. Un aspetto rilevante sarà quello di far acquisire ai formatori la metodologia della *peer education* che utilizzeranno nella seconda fase di formazione agli alunni.

Sin dall'inizio delle sue attività istituzionali, ha contribuito al miglioramento della qualità della formazione e dell'aggiornamento professionale permanente degli operatori socio-sanitari, della Scuola e del mondo dell'istruzione e della Formazione, in accordo con l'obiettivo di "*generare valore ed eccellenza della performance, sviluppare competenze professionali e relazionali distintive, affinare gli stili manageriali e direzionali, nell'ottica della valorizzazione dell'etica, dell'estetica, dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa*".

Incontri e Conferenze

Prestigiosi sono i meeting e le conferenze nazionali e internazionali organizzati dal Centro. Di seguito sono riportate alcune fra le più importanti. Nel 2002 il Cefpas ha organizzato a Palermo la 10ª Conferenza Annuale del RHN, evento al quale hanno preso parte diversi esponenti dell'OMS e di governi regionali europei. Nel 2003 ha ospitato, presso la sua sede, la Conferenza annuale del *European Health Management Association*

EHMA e nel 2004 la conferenza dell'*Association of Schools of public health of the European Region - ASPHER*. Altri incontri importanti presso la sede del CEFPAS sono stati quello della Società Italiana per il Miglioramento della Qualità in sanità - SIVRQ, dell'*International Society for Quality in Health Care - ISQuA* e dell'*European Society for Quality in Health Care - ESQH*.

Di notevole rilevanza, è stato l'incontro Mediterraneo per la prevenzione della Zoonosi promosso dall'OMS di Ginevra per definire il piano triennale di lotta contro le zoonosi in area mediterranea.



Il CEFPAS e la qualità

Sin dalla sua apertura il CEFPAS ha puntato sulla qualità, sia organizzativa che operativa. Ha infatti costruito il suo progetto di sviluppo proprio sui principi della qualità ed ha conseguito, nel 2000, la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001 e, nel 2002, la VISION 2000, il che pone il CEFPAS all'avanguardia tra gli istituti di formazione a livello nazionale ed europeo. I valori fondanti della certificazione del Centro sono: efficacia, efficienza, rigore scientifico, innovazione, equità, trasparenza, cortesia, appropriatezza, ricerca, innovazione, comunicazione efficace, integrazione.

Le collaborazioni

Il CEFPAS collabora con l'Istituto Superiore di Sanità per la realizzazione di eventi destinati alla dirigenza del servizio sanitario e realizza azioni di sviluppo nel campo della Ricerca e delle Scienze sanitarie in materia di prevenzione e promozione della salute, formazione con interventi specifici.

Il Centro collabora ed è socio di prestigiose Istituzioni italiane ed europee e ha ricevuto diversi riconoscimenti e premi a livello nazionale ed internazionale.

Di notevole rilievo è la collaborazione con l'Organizzazione mondiale della Sanità (OMS). Il CEFPAS è da oltre 12 anni sede del 2° Centro di Documentazione dell'OMS in Italia e riceve regolarmente le pubblicazioni che l'OMS pubblica e distribuisce a livello europeo. Dal 2000 il Centro è punto focale per la Sicilia della Rete europea delle Regioni per la Salute (Regions for Health Network-RHN) dell'OMS Europa, un network di Regioni europee il cui obiettivo principale è il miglioramento delle politiche e dei programmi per la salute a livello regionale secondo i principi dell'OMS. Dal 2009 al 2012 è stato sede della Segreteria del Network, e coordina le sue attività istituzionali a livello europeo ed internazionale.

Il CEFPAS è membro di FEDERSANITÀ-ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani) soggetto istituzionale che organizza Aziende Sanitarie Locali e Ospedaliere e Conferenze dei Sindaci e che agisce come strumento sul piano della rappresentanza per i Comuni per assicurare i percorsi di integrazione sociosanitaria e socio-assistenziale. All'interno di questo organismo ha partecipato in diverse e qualificate attività, soprattutto sul versante della formazione e della comunicazione.

Il CEFPAS è stato membro della Federazione Italiana delle Aziende Sanitario ospedaliere. Una delle attività più importanti promosse dalla FIASO, nelle quali il Centro è stato coinvolto direttamente, è stata la sperimentazione dell'applicazione della Riforma Brunetta al personale delle aziende sanitarie e ospedaliere della Regione Siciliana (sperimentazione sul sistema di valutazione delle performance individuali del personale).

Inoltre il CEFPAS, da parecchi anni, è anche membro dell'Associazione Europea delle Scuole di Salute Pubblica – ASPHER, dell'European Management Association - EHMA e del Towards Unity for Health – TUFH. Nell'ambito di quest'ultimo ha partecipato ad un programma che aveva come obiettivo la riduzione della frammentazione dei servizi attraverso l'integrazione degli stakeholder (Scuola, Enti Locali, Sanità, etc.) interessati al miglioramento dello stato di salute delle popolazioni anche in area Mediterranea.

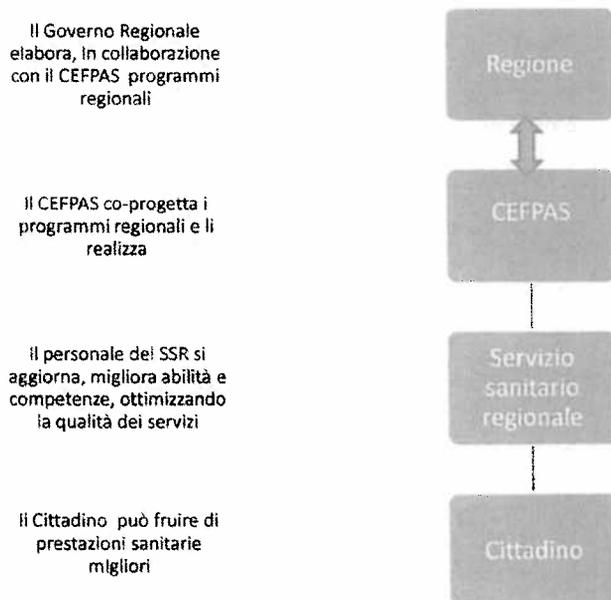
BICE, la Biblioteca del CEFPAS

Nata nel 1999, ha avuto fin dall'inizio della sua istituzione un ruolo cardine a supporto alle attività del Centro. Essa, infatti, ha consentito l'accesso e la circolazione di materiali librari e sussidi didattici in grado di facilitare ed integrare la formazione e di garantire l'aggiornamento e l'Educazione Continua dei professionisti interni di informazione/formazione con la reperibilità/disponibilità di letteratura nazionale ed internazionale. Oltre 2450 libri e 70 abbonamenti a riviste sono attualmente consultabili nella biblioteca del CEFPAS.

Le attività svolte dal CEFPAS prevedono i seguenti outcome attesi:

- 1) miglioramento della qualità dei servizi sanitari attraverso il potenziamento delle competenze degli operatori sanitari
- 2) concreta attuazione degli atti di indirizzo di politica sanitaria attraverso il supporto al Governo regionale con un'offerta formativa mirata.

Il Centro infatti riveste un ruolo centrale per lo sviluppo professionale continuo e per la diffusione e la gestione delle conoscenze nel servizio sanitario siciliano. Nell'assunzione di tale ruolo mantiene uno stretto e costante rapporto con l'Assessorato per la salute le cui politiche in campo sanitario sostiene e supporta con gli strumenti indicati dalla L.R. n. 30/93. Il Centro è quindi parte attiva del SSR alla cui crescita contribuisce anche attraverso la strutturazione del sistema formativo integrato per le professioni sociosanitarie, secondo le direttive dell'Amministrazione regionale.



Il CEFPAS inoltre tende a diventare un riferimento anche nel panorama formativo nazionale e dell'area dell'Euromediterraneo, puntando sullo sviluppo delle competenze delle persone che interagiscono professionalmente nei sistemi socio-sanitari, contribuendo, quindi al miglioramento sistematico della qualità della salute e della vita delle popolazioni destinatarie dei corrispondenti servizi erogati. Alcune delle attività svolte del Centro quali progetti regionali, nazionali ed internazionali di grande rilevanza, nonché progetti di *ricerca*, fanno del Cefpas quasi un "catalizzatore" di idee ed interventi importantissimi per contribuire al raggiungimento di livelli ottimali di qualità di vita.



2.3 Come operiamo

Il modello organizzativo e funzionale applicato dal Centro prevede la separazione tra le attività gestionali, amministrative e operative (di formazione e ricerca).

- Le funzioni d'indirizzo e programmazione strategica sono svolte dalla Direzione strategica
- All'interno dell'ufficio di Staff della direzione del Centro sono inseriti: l'ufficio progettazione, l'ufficio qualità, il servizio residenziale e la segreteria della direzione del Centro. I collaboratori e gli assistenti assegnati a tali uffici sono coordinati, direttamente, dal Direttore del Centro.
- Le funzioni di coordinamento, controllo e gestione dell'attività amministrativa fanno capo alla Direzione amministrativa
- Le funzioni di coordinamento delle risorse umane adibite all'erogazione della formazione, progettazione e attuazione dei piani delle attività formative e di ricerca spettano alla Direzione formazione.

Le attività svolte dal personale all'interno della Direzione Formazione sono tra loro omogenee e necessarie al conseguimento delle finalità del Centro.

La politica della qualità seguita dal CEFPAS tende a garantire l'alta qualità dei servizi offerti, l'innovazione, anche metodologica, e l'utilizzo delle più moderne tecnologie per prodotti sempre all'avanguardia. Il Centro opera in modo da conciliare, il più delle volte in maniera ottimale, un alto grado di qualità tecnica, con un servizio rispondente a specifiche dichiarate, compatibilità economiche e soddisfazione dell'utente.

Le attività poste in essere dal Centro tentano di rispondere in modo appropriato alle esigenze del Servizio Sanitario, sia quelle esplicite e direttamente indicate dall'Assessorato alla Salute, sia quelle non espresse anticipando così gli sviluppi settoriali e i nuovi bisogni. La qualità del CEFPAS è fondata su: efficacia, efficienza, rigore scientifico, ricerca, comunicazione, equità, trasparenza, cortesia, appropriatezza, innovazione.

L'attività formativa del Centro si ispira a metodologie andragogiche interattive basate sull'apprendimento, che sono particolarmente indicate per la formazione degli adulti. I corsi sono caratterizzati da una valorizzazione dell'impegno attivo dei discenti, dal riferimento ad obiettivi educativi formulati in rapporto ai bisogni dei partecipanti e dal ricorso al lavoro di gruppo. La metodologia formativa del Centro si è adattata alla progressiva diffusione di modalità in e-learning arricchendosi di sistemi altamente informatizzati per l'*on line education*, utilizzate anche come strumenti di lavoro come *web conference* e la tecnologia di Skymeeeting, anche attraverso la banda larga che consente l'interazione virtuale a kilometro zero tra più sedi in remoto. L'e-learning insieme alla formazione in aula e quella sul campo, rappresenta uno dei tre momenti principali attraverso i quali il Centro imposta modalità innovative di formazione intervento capaci di aderire sempre di più ai bisogni dell'organizzazione promuovendo la crescita del capitale umano.

Si tratta di innovazioni che l'implementazione di ECM ha reso non rinviabili e che derivano dalla necessità, per l'ente strumentale della Regione Siciliana nel campo della formazione sanitaria, di concorrere al disegno di un sistema formativo regionale integrato.

3. IDENTITÀ

3.1 L'amministrazione "in cifre"

N° dipendenti	77
N° dirigenti	1
Risorse finanziarie assegnate	4.930.000,00
Spese personale	2.584.133,00

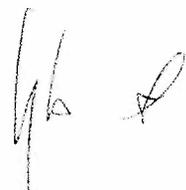
Attività formative (2011 – 2013)

Anno	Corsi	Moduli	Giorni	Partecipanti
2011	91	165	340	4.884
2012	196	262	421	5.985
2013	357	414	625	9.115
	91	165	340	4.884
Totale	735	1006	1726	24868

3.2 Mandato istituzionale e Missione

Nel novembre 1993 l'Assemblea Regionale Siciliana ha approvato la legge n.30/93 con la quale, agli articoli 20-22 del titolo III, si definivano ordinamento e compiti del CEFPAS. L'articolo 20 della legge indica tali compiti nel modo seguente:

Piano delle performance 2014-2016- CEFPAS


 11
 

“1. Il Centro ha personalità giuridica di diritto pubblico e provvede:

- a) alla formazione permanente e all'aggiornamento professionale degli operatori socio-sanitari e della scuola, limitatamente all'ambito socio-sanitario, in accordo alla programmazione sulla materia elaborata dall'Assessorato regionale della sanità;
- b) alla realizzazione, in collaborazione con l'Istituto Superiore di Sanità, di una scuola superiore di sanità per i dirigenti del servizio sanitario;
- c) alla ricerca nel campo delle scienze sanitarie nelle materie della formazione, della educazione alla salute e di medicina preventiva;
- d) alle attività di promozione ed educazione alla salute e di medicina preventiva;
- e) alla collaborazione con le università siciliane per le rispettive esigenze didattiche e scientifiche;
- f) allo svolgimento di convegni scientifici, seminari ed incontri di studio;
- g) alla realizzazione di studi e pubblicazioni, nonché di qualsiasi altra iniziativa utile al conseguimento dei propri scopi.

Al CEFPAS spetta di ricoprire un ruolo centrale per lo sviluppo professionale continuo e per la diffusione e la gestione delle conoscenze del SSR. Mantiene uno stretto e costante rapporto con l'Assessorato, come ulteriormente ribadito nel *Piano sanitario regionale 2011-2013*, e prende parte attiva al SSR contribuendo alla sua crescita attraverso un sistema formativo integrato per le professioni socio-sanitarie, secondo le direttive dell'Amministrazione regionale.

Nel Piano sanitario al CEFPAS in particolare viene affidato il compito di:

- attuare i programmi regionali assegnati dall'Assessorato con gli appositi obiettivi annuali e gli incarichi specifici;
- realizzare i corsi per lo sviluppo professionale dell'alta direzione. È affidato al Centro, pertanto, il compito di organizzare i corsi di Formazione manageriale per i direttori generali, sanitari e amministrativi, nonché i corsi manageriali specificatamente indirizzati ai coordinatori sanitari e amministrativi ed ai vari livelli organizzativi;
- realizzare la formazione nell'ambito dell'accREDITAMENTO istituzionale;
- promuovere attraverso specifici programmi lo sviluppo professionale nel campo dell'emergenza-urgenza;
- attuare la formazione-intervento al fine di favorire lo sviluppo dell'integrazione socio-sanitaria e di sperimentare le forme organizzative e le modalità operative a favore della continuità assistenziale;
- definire i percorsi formativi e realizzare i corsi per addetti ai sistemi informativi e alla gestione avanzata della documentazione clinica di routine, anche tramite ICT (*information and communication technology*), nelle aziende sanitarie;
- programmare iniziative nel campo della comunicazione istituzionale;
- pianificare le attività formative rivolte al settore della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- sviluppare specifici programmi formativi nel campo della sicurezza degli alimenti e della sanità veterinaria;
- implementare sistemi di valutazione delle prestazioni, favorendo la partecipazione dei cittadini ai processi valutativi;
- promuovere l'utilizzo della metodologia e-learning all'interno delle aziende;
- contribuire alla ricerca, allo sviluppo ed all'applicazione di metodologie formative innovative;
- dare continuità e sostenere le attività connesse agli obiettivi definiti dal Programma Nazionale Guadagnare salute

Inoltre differenti sono nel Piano i rimandi ai programmi formativi regionali da organizzare con la collaborazione del Centro:

- Piano straordinario di formazione del personale dei Servizi afferenti all'Area di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro del Dipartimento di Prevenzione
- Promozione e sviluppo di interventi formativi dedicati per lo sviluppo delle competenze in materia di valutazione delle tecnologie sanitarie: "è assolutamente necessario promuovere attività formativa *ad hoc* dedicata sia agli operatori dell'Assessorato che delle Aziende sanitarie. Ciò con il supporto della costituenda rete collaborativa interregionale RIHTA ed in particolare poi dell'AGENAS, e con il coinvolgimento del CEFPAS".

In raccordo con l'Assessorato, il CEFPAS realizza incontri, iniziative ed attività, al fine di rendere omogenee le modalità organizzative e gli strumenti metodologici nell'ambito della rete per la formazione continua delle Aziende sanitarie.

Anche il *Piano di Contenimento e di Riqualificazione del Sistema Sanitario Regionale 2007-2009* fa riferimento alle attività del Centro. Riporta:

"... Pertanto, sulla base di quanto già sperimentato, la Regione Siciliana nel triennio 2007-2009, d'intesa con i Ministeri della salute e dell'economia e delle finanze e con il supporto dell'advisor contabile, intende procedere a: predisporre processi di formazione attraverso specifici corsi, incontri o seminari da organizzarsi anche presso il CEFPAS, al fine di uniformare la metodologia di raccolta dei dati e di compilazione dei diversi modelli funzionali all'applicazione delle misure del presente Piano di Contenimento e Riqualificazione del SSR, coinvolgendo il personale delle Aziende Sanitarie e dell'Assessorato Sanità direttamente impegnato nelle attività in argomento.

La MISSION del CEFPAS è quella di: "Generare valore ed eccellenza della performance, sviluppare competenze professionali e relazionali distintive, affinare gli stili manageriali e direzionali, nell'ottica della valorizzazione dell'etica, dell'estetica, dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa costituiscono alcuni dei principali obiettivi che il CEFPAS, al fine di contribuire alla sistematica evoluzione della qualità della salute in ambito nazionale, persegue a favore delle figure che interagiscono nel sistema socio-sanitario, attuando processi e percorsi di alta formazione e di ricerca scientifica, secondo un approccio contenutistico e metodologico, orientato altresì all'internazionalizzazione del pensiero e delle esperienze eccellenti".

La sua VISION è quella di divenire, per l'eccellenza della generatività progettuale e della dimensione quali-quantitativa della performance realizzativa, il primo centro, nel panorama formativo nazionale e dell'area dell'Euromediterraneo, orientato allo sviluppo delle competenze delle persone che interagiscono professionalmente nei sistemi socio-sanitari, contribuendo, pertanto, al miglioramento sistematico della qualità della salute e della vita delle popolazioni destinatarie dei corrispondenti servizi erogati.

Rapporto con gli stakeholder

Il rafforzamento della programmazione integrata tra Assessorato della sanità, CEFPAS e Aziende è indispensabile per attuare sinergie utili ad accompagnare i professionisti nel nuovo processo di reingegnerizzazione e riorganizzazione dei servizi e dei percorsi di cura e assistenza al cittadino e per contribuire all'erogazione di prestazioni sanitarie qualitativamente elevate e omogeneamente distribuite.

Lo sviluppo ottimale del sistema della formazione dovrà garantire ai professionisti del Servizio Sanitario, oltre al miglioramento della specifica professionalità, anche le capacità di lavorare efficacemente all'interno dell'organizzazione e di relazionarsi col cittadino in maniera ottimale.

Il CEFPAS, in ultima analisi, contribuisce allo sviluppo ed al miglioramento della qualità della vita della popolazione attraverso la formazione e l'aggiornamento degli operatori che sono preposti a tali compiti puntando su attività formative di alta qualità e di profondo rigore scientifico, che soddisfino non solo gli stessi formandi, ma anche tutti gli stakeholders.

3.3 Albero della performance

L'Albero della performance fornisce la rappresentazione articolata e sintetica della performance del CEFPAS e rappresenta la mappa logica per evidenziare i legami tra:

- Il mandato istituzionale
- La missione
- La visione
- Le aree strategiche
- Gli obiettivi strategici
- Piani di azione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, propone macro aree di valutazione della performance organizzativa, secondo le indicazioni all'art. 8 del d.lgs. 150/2009, come suggerito anche dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit) nelle delibere 104 e 112/2010.

La metodologia adottata si ispira al modello *Balanced Scorecard* (BSC) adattato alla specificità del contesto dell'ente. Nelle linee generali, questo modello appare utile e di supporto per una gestione strategica dell'amministrazione e, nello specifico, offre l'opportunità di tradurre agevolmente la missione e le politiche aziendali in misure di performance che tengano conto dell'orientamento al utente, della gestione dei processi e dello sviluppo futuro dell'organizzazione.

Le quattro prospettive della BSC (creazione del valore, orientamento al cliente, gestione per processi e sviluppo futuro dell'organizzazione), hanno fatto da guida e sono state adattate per misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa del Centro.

Le 3 macro-aree individuate consentono la rilevazione della performance organizzativa erogata confrontandola con quella attesa, nelle varie Aree funzionali e relativi Servizi.

L'Albero delle Performance

MANDATO ISTITUZIONALE

• Il CEFPAS è l'ente strumentale che la Regione Siciliana si è dato in primo luogo per promuovere la formazione e la ricerca tra gli operatori socio-sanitari. L'avvio della Riforma sanitaria siciliana in applicazione della LR n. 5/2009 ha rafforzato ancor più il ruolo del CEFPAS nella messa in opera di sinergie progettuali e operative al fianco del Governo regionale e delle Aziende stesse. Il Piano Sanitario Regionale "PIANO DELLA SALUTE" 2011-2013 dettaglia i compiti affidati al Centro. Il programma annuale delle attività formative è predisposto e realizzato in linea con le indicazioni assessoriali e con la mission del Centro ridefinita nel 2013. Risponde allo scopo di concorrere alla piena realizzazione del sistema di formazione continua degli operatori socio-sanitari.

MISSIONE

• Generare valore ed eccellenza della performance, sviluppare competenze professionali e relazionali distintive, affinare gli stili manageriali e direzionali, nell'ottica della valorizzazione dell'etica, dell'estetica, dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa costituiscono alcuni dei principali obiettivi che il CEFPAS, al fine di contribuire alla sistematica evoluzione della qualità della salute in ambito nazionale, persegue a favore delle figure che interagiscono nel sistema socio-sanitario, attuando processi e percorsi di alta formazione e di ricerca scientifica, secondo un approccio contenutistico e metodologico, orientato altresì all'internazionalizzazione del pensiero e delle esperienze eccellenti.

• Il CEFPAS si intende realizzare la sua mission, in ottemperanza al mandato Istituzionale, perseguendo gli obiettivi di seguito indicati:

• Obiettivi Programmatici

- promuovere il miglioramento continuo della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate alle popolazioni;
- motivare e sviluppare le risorse umane del settore socio-sanitario attraverso la formazione continua e l'aggiornamento;
- sviluppare la formazione di nuove figure professionali e di nuove competenze nel settore socio-sanitario.
- allargare delle attività del Cefpas per presidiare il panorama internazionale attraverso la realizzazione di progetti finanziati

VISIONE

• Obiettivi Organizzativi:

- promuovere la cultura della Qualità assicurata attraverso una leadership lungimirante, il coinvolgimento e l'empowerment di tutto il personale nella realizzazione di obiettivi collettivi ed individuali, efficaci ed efficienti di alta Qualità;
- adottare un approccio per processi nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità al fine di accrescere la soddisfazione del cliente.

• Obiettivi Istituzionali:

- partecipare allo sviluppo socio-economico della città e della provincia a forte tasso di disoccupazione con opportunità di lavoro, di indotto e di commercio;
- promuovere l'immagine e il turismo della provincia e di tutta la Sicilia attraverso l'attività di accoglienza e culturale di grande rilevanza e qualità.

Le aree strategiche, gli obiettivi strategici, i piani di azione, gli outcome con i relativi indicatori di risultato sono dettagliati nell' allegato. Questi ultimi fanno riferimento all'anno 2014.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Contesto esterno

Durante i 18 anni della sua attività il CEFPAS ha visto modificarsi il contesto nazionale e soprattutto quello regionale. Nell'ambito formativo la novità di maggiore rilievo è stata certamente l'implementazione del sistema nazionale di Educazione Continua in Medicina (ECM), iniziata nel 2001. Più in generale, però, il quadro di riferimento socio-sanitario appare oggi segnato da una situazione economica sfavorevole. Si impone quindi, in misura ancora maggiore che nel passato, l'adozione di interventi radicali non più rinviabili per il contenimento e la qualificazione della spesa.

In questa cornice, la profonda riforma del SSR avviata dalla LR n. 5/2009 acquista per il CEFPAS una doppia rilevanza, in quanto ha creato nuove prospettive di sviluppo per l'intero sistema e, allo stesso tempo, ha assegnato implicitamente nuovi impegnativi compiti.

Il percorso compiuto dal Centro in questi anni ha permesso di raggiungere ambiziosi obiettivi e di accumulare significative esperienze nello sviluppo delle risorse umane. La descrizione delle tappe di questo cammino mette in evidenza come le varie fasi di crescita abbiano trovato origine e causa nello sforzo continuo di adeguamento alle innovazioni che hanno caratterizzato il SSN. La istituzione di nuove Aziende sanitarie e di nuove regole all'interno del SSR, disposta dalla LR n. 5/2009, rappresenta per il Centro la sfida di maggiore impegno dei prossimi anni. Le profonde innovazioni che la riforma ha apportato dal 1° settembre 2009, richiedono un ampio e incisivo programma di interventi a supporto, in primo luogo, del management strategico, ma in generale di tutti gli operatori socio-sanitari. E' necessario in questo senso immaginare e disegnare un programma poliennale che sappia far coesistere interventi di formazione nelle più diverse modalità (residenziale, a distanza, sul campo, etc.) con significativi momenti di supporto operativo presso le Aziende, capaci di accompagnare e sostenere il cambiamento.

Si è aperta quindi una nuova fase nel percorso del CEFPAS contraddistinta necessariamente da un rapporto strumentale sempre più stretto con la Regione, per la costruzione, nel medio/lungo periodo, di un sistema integrato, capace di migliorare la qualità, l'appropriatezza e l'accessibilità dei servizi al cittadino e delle prestazioni sanitarie, riducendo allo stesso tempo gli sprechi e i costi.

Sempre in quest'ottica, un ruolo centrale nello sviluppo del capitale umano del SSR è assunto dal sistema ECM. In prospettiva, va sottolineato come i riferimenti per una funzionale e contestualizzata analisi dei bisogni formativi sono sostanzialmente tre: l'individuo, il ruolo e l'organizzazione. La sfida che si impone oggi alle Aziende sanitarie siciliane è di coniugare il punto di vista delle esigenze del singolo, cioè di colui che vive in azienda, ed il ruolo che ricopre in una prospettiva attuale, nel caso delle prestazioni, o futura nel caso se ne considerino le potenzialità.

L'analisi a livello di ruolo organizzativo appare, in questo momento storico per il SSR, un *must* poiché la riorganizzazione delle Aziende sanitarie, disposta dalla LR n. 5/2009, ha previsto la creazione di nuovi ambiti di intervento.

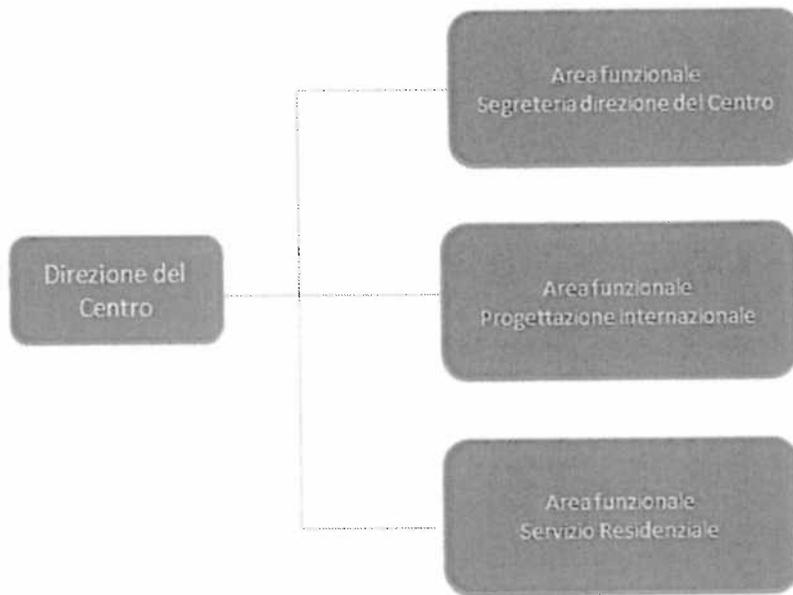


4.2 Contesto interno

- **Organigrammi**

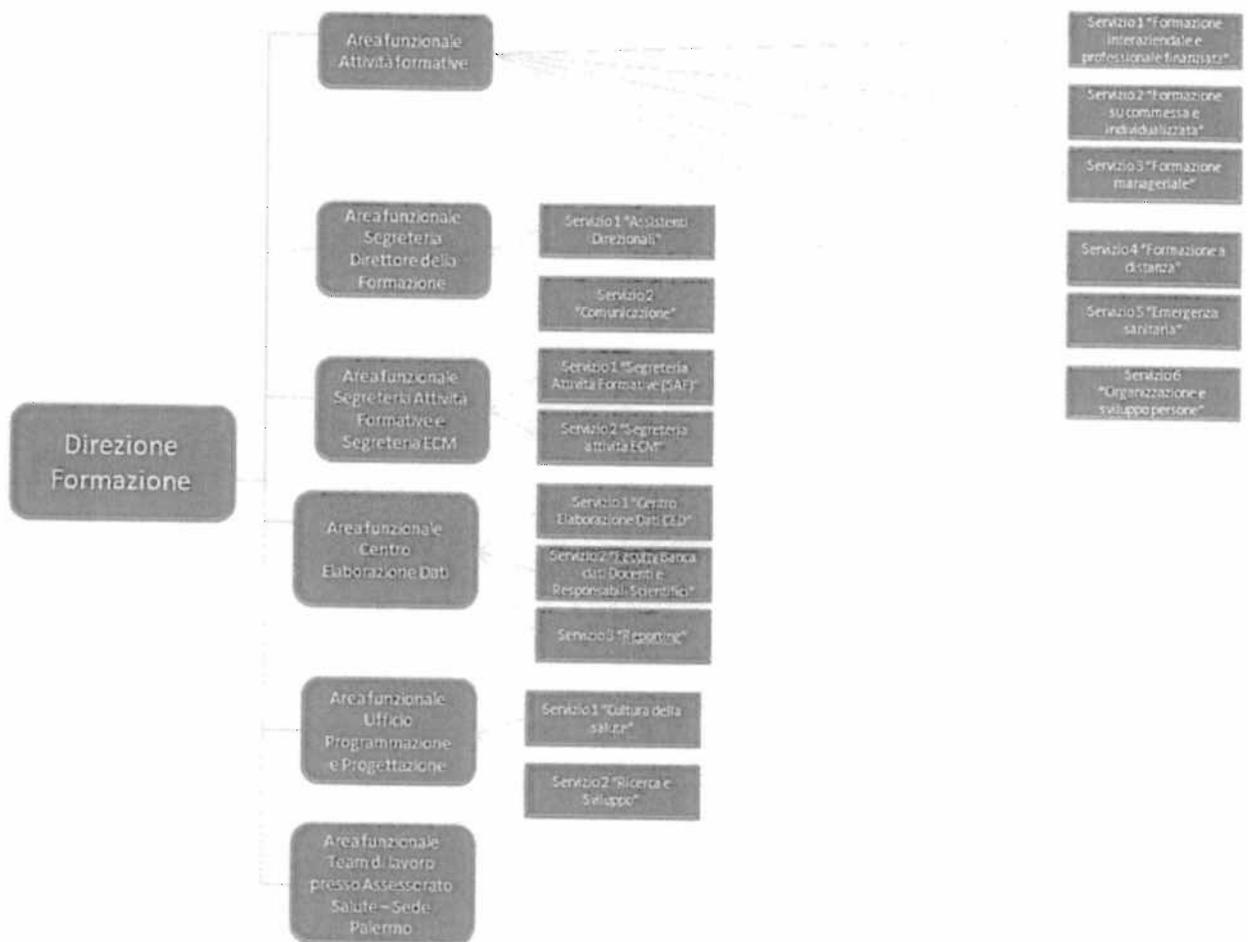
L'organizzazione del Centro prevede l'articolazione in tre Direzioni.

Di seguito il dettaglio degli organigrammi dello Staff Direzione del Centro, della Direzione Amministrativa e della Direzione della Formazione.

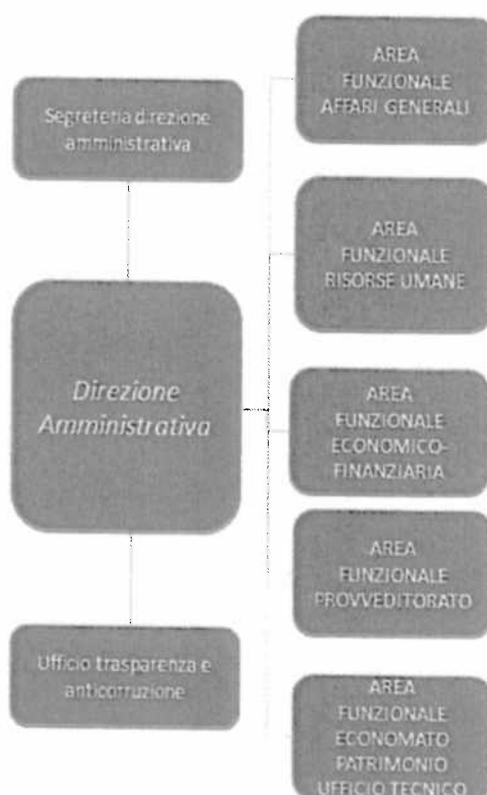


Organigramma dello Staff Direzione del Centro.

[Firma] *[Iniziali]*



Organigramma della Direzione della Formazione.



Organigramma della Direzione Amministrativa

Handwritten signatures and initials.

• *Organizzazione e risorse umane*

Il Centro, come già detto al superiore punto 2.3 ha adottato un modello organizzativo e funzionale che prevede la separazione tra le attività gestionali, amministrative e operative (di formazione e ricerca).

L'organizzazione istituzionale del CEFPAS è definita dagli art. 20, 21 e 22 della legge regionale 3 novembre 1993, n.30 e, in coerenza con la stessa, dallo Statuto adottato dal Consiglio di amministrazione con deliberazione 20 settembre 1997, n. 1 ed approvato dall'Assessore regionale per la Sanità con decreto 13 marzo 2001, n. 34145. L'organizzazione interna è stata disciplinata dal regolamento organico approvato dal Consiglio di amministrazione con deliberazione 27 giugno 2000, n.18, e in atto dalle disposizioni adottate nel tempo in relazione agli interventi riorganizzativi finalizzati ad adeguare la struttura ai cambiamenti che via via si sono resi necessari in concomitanza all'evoluzione che il Centro stesso ha subito nel corso degli anni.

L'attuale dotazione organica dell'Ente è definita dalle deliberazioni del Direttore generale pro-tempore n. 744/2010 e n. 749/2010 con le quali è stata disposta la rimodulazione della dotazione organica del CEFPAS in complessive n. 93 unità di personale, i cui profili professionali prevedono n. 5 posti destinati a qualifiche dirigenziali (dirigenza dell'area medico-veterinaria e dirigenza SPTA del SSN) e i restanti n. 88 posti destinati a vari profili professionali dell'area del comparto sanità. Ciò in quanto al personale del Centro si applicano i Contratti Collettivi del personale del servizio sanitario nazionale del SSN (dirigenza e comparto).

All'interno del Centro operano ad oggi n. 77 dipendenti, di cui un solo dirigente medico, assegnato alla direzione della formazione.

In particolare, il personale all'interno dell'Ente è così ripartito:

- Staff della direzione del Centro: n. 9 unità
- Direzione amministrativa: n. 21 unità
- Direzione della formazione: n. 47 unità, di cui uno con qualifica dirigenziale.

Su 77 dipendenti n. 52 sono donne e n. 25 uomini.

L'età media del personale (al 31/12/2013) è di 42 anni.

Il turnover del personale, data l'età è, pertanto, pari a zero.

La maggior parte del personale è in possesso di diploma di laurea anche se appartenente a qualifiche che non richiedono tale titolo per lo svolgimento delle relative mansioni.

La quasi totalità del personale dipendente è titolare di rapporto di lavoro a tempo indeterminato, ad eccezione di n. 6 unità di personale titolari di rapporto di lavoro a termine, in atto fino al 31 dicembre 2014, distinto nelle seguenti qualifiche:

- n. 2 collaboratori amministrativi (cat. D del CCNL comparto sanità)
- n. 1 collaboratore pedagoga (cat. D del CCNL comparto sanità)

- n. 2 assistenti amministrativi/segretari dei corsi di formazione (cat. C del CCNL comparto sanità)
- n. 1 perito informatico (cat. C del CCNL comparto sanità).

- **Risorse strumentali ed economiche e salute finanziaria.**

Al pari delle Aziende sanitarie, il CEFPAS si configura come ente strumentale della Regione, dotato di personalità giuridica pubblica, di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica.

La legge istitutiva del CEFPAS ha sostanzialmente orientato la sua organizzazione verso modelli teorici e tecnici di tipo aziendale, al pari delle Aziende sanitarie ed ospedaliere, dato che l'art. 52 della l.r. 18/12/2000, n. 26 ha disposto, con decorrenza dall'esercizio 2002, di impostare il sistema contabile su rilevazioni economiche, piuttosto che su rilevazioni esclusivamente finanziarie, in coerenza con le modifiche introdotte nella Pubblica Amministrazione.

Le risorse finanziarie del CEFPAS sono ordinariamente assegnate dalla legge di approvazione del bilancio della Regione siciliana, secondo le previsioni della legge istitutiva.

Il contributo regionale destinato alle spese di funzionamento, ai sensi dell'art. 22 co. 4 della legge istitutiva, viene di norma utilizzato per le spese di personale e di gestione generale, nonché per la copertura dei costi di quella parte delle attività formative residenziali e non residenziali che sono svolte in favore del personale appartenente alle aziende sanitarie ed ospedaliere della Regione. In termini quantitativi a seguito della modifica introdotta dall'art. 25 co. 17 della l.r. n. 19/2005 - che ha stabilito la misura minima dello stanziamento del capitolo del bilancio appositamente istituito ai sensi dell'art. 22 co. 4 della l. n. 30/1993, commisurandola al 2,3 per mille del monte salari del SSR - l'importo di tale finanziamento, previsto dal capitolo 413324 del bilancio della Regione, è stato determinato negli ultimi anni nella misura di € 4.930.000,00.

Va evidenziato, infatti, come il Cefpas risulti un ente in pieno equilibrio economico e finanziario.

Gli ultimi esercizi hanno determinato utili, che potranno essere destinati principalmente alle necessarie manutenzioni straordinarie degli immobili del Centro, i quali, dopo circa venti anni dalla loro ultimazione, richiedono inevitabilmente e prioritariamente interventi strutturali.

Tuttavia, a fronte di un ulteriore trend positivo dei risultati gestionali, anche in relazione a quanto previsto dalla circolare Assessorato regionale bilancio e Assessorato regionale sanità 4 aprile 2005, n. 7 del 2005 (recante "*direttive per la contabilità generale delle Aziende sanitarie nella Regione siciliana*"), paragrafo VI – punto 3, l'eventuale utile di gestione potrà pure essere in futuro destinato all'incentivazione del personale da definire in sede di contrattazione aziendale.

5. AREE DI INTERVENTO, OBIETTIVI STRATEGICI ED OBIETTIVI OPERATIVI

L'Assessorato Regionale alla Salute ha proceduto all'assegnazione al Direttore del Centro di specifici obiettivi per l'anno 2014.

Il CEFPAS ha individuato le linee di intervento da realizzare, le azioni correlate, e gli indicatori volti alla misurazione dei risultati attesi, tenendo conto di:

- Obiettivi e compiti individuati nel PSR 2011/2013,
- Azioni e misure correttive indicate nel Piano di Rientro aziendale Pluriennale
- Mandato istituzionale.

Gli obiettivi assegnati hanno rappresentato il riferimento per la loro declinazione a cascata fino agli obiettivi operativi, assegnati alle articolazioni organizzative aziendali.

5.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è stato articolato in obiettivi triennali, dettagliati in indicatori di risultato specifici per il 2014, che danno evidenza delle azioni operative da intraprendere nell'arco dell'anno. La specifica dei tempi, gli standard qualitativi e degli indicatori forniscono il riferimento per la valutazione della performance organizzative.

5.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale sono fissati in ottemperanza al contratto individuale. Rientrano tra gli obiettivi assegnati per l'anno 2014:

- realizzare gli obiettivi programmatici 2014 assegnati alla Direzione del CEFPAS dall'Assessorato Salute
- rendere operativo il Centro di Simulazione medica
- coordinare il personale assegnato tenendo conto della programmazione complessiva delle attività.

6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE *PERFORMANCE*

La redazione del Piano delle Performance ha avuto avvio con azioni preparatorie che hanno compreso la raccolta e l'esame della normativa e della documentazione necessaria alla sua stesura e la predisposizione di materiale di supporto per la redazione.

La redazione del documento ha seguito le indicazioni della delibera n. 112 della Civit. Sono stati coinvolti nell'attività di stesura, oltre alla Direzione strategica i referenti istituzionali di riferimento. Incontri finalizzati sono stati dedicati alla descrizione dei processi, flussi e attività per la definizione degli obiettivi operativi.

La stesura del Piano della Performance rientra nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica del Centro. Il documento verrà pertanto aggiornato per tenere conto degli

obiettivi annuali che verranno assegnati dalla Regione Siciliana alla Direzione del Centro e della fase di riorganizzazione gestionale.

Dal momento che con la stesura del Piano, si avvia per la prima volta una procedura per la valutazione formale dei processi organizzativi, saranno programmati incontri di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale per la diffusione della cultura della performance e condivisione della logica e dei criteri della valutazione.

Come previsto è stata cura della Direzione strategica l'identificazione nel dettaglio di obiettivi, indicatori e piani operativi per la valutazione delle individuale.

A questa prima fase di implementazione del sistema di valutazione, seguirà la messa a regime il sistema di gestione delle performance.

Per garantire l'integrazione dei sistemi informativi a supporto del ciclo della performance, è previsto in uno specifico obiettivo operativo per l'avvio di un sistema dedicato a supporto del sistema di misurazione e valutazione della performance, che consentirà di informatizzare il processo di rilevazione degli obiettivi e dei connessi indicatori.

6.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nel rinnovato quadro normativo delineato dal combinato disposto della legge di riforma del bilancio (L. 196/2009) e del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i, il ciclo della performance si sviluppa in coerenza con quello della programmazione finanziaria e di bilancio. Sarà pertanto necessario, dopo la prima fase di implementazione del sistema, individuare modalità di raccordo e integrazione tra il presente documento e la nota integrativa al bilancio di previsione anche al fine di definire gli indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della performance. Gradualmente verrà curata all'allineamento dei contenuti e dei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti.

7. TERMINOLOGIA DEL PIANO

Per una migliore intelligibilità dei contenuti del presente Piano, per una agevole verifica dei criteri e per una necessaria trasparenza dei fatti aziendali, si ritiene di dovere elencare le fondamentali definizioni contenute nel Piano e di dovere esplicitarne la terminologia fondamentale:

PERFORMANCE: contributo che qualunque soggetto (soggetto giuridico, organizzazione, unità operativa, gruppo o singolo individuo) può apportare al raggiungimento degli obiettivi per i quali l'Azienda vive ed opera;

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: la performance ottenuta dall'Azienda nel suo complesso ovvero dalle singole UU.OO. nelle quali si articola;

PERFORMANCE INDIVIDUALE: performance ottenuta dai singoli individui o microgruppi di individui;

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE: il processo posto in essere per la definizione degli obiettivi e per i piani di attività ad essi legati e attraverso cui si provvede alla misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;

PIANO DELLA PERFORMANCE: l'insieme degli obiettivi strategici ed operativi su cui si fonda l'attività dell'Amministrazione, approvato e revisionato annualmente dalla stessa Azienda;

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i conseguenti risultati raggiunti, rapportati ad indicatori misurabili in termini quantitativi e/o economici ovvero riferiti a processi di qualità e/o impatti sui cittadini;

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni di utenti e cittadini;

RENDICONTAZIONE SULLA PERFORMANCE: descrizione periodica degli esiti dell'attività di misurazione e valutazione della performance dell'Azienda o dei singoli gruppi o individui, indirizzata agli Organi di indirizzo politico-amministrativo (Assessorato), ai cittadini, agli stakeholder;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: l'insieme dei criteri che fissano le metodologie da utilizzarsi, i vari steps ed il ruolo dei soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance;

INDICATORE: caratteristica del processo, misurabile, che evidenzia significative informazioni sull'efficacia, efficienza o qualità dell'attività realizzata ovvero sul grado di raggiungimento dell'obiettivo;

BENCHMARKING: operazione di confronto attraverso cui comprendere ed importare le buone pratiche che si sviluppano in altre organizzazioni;

STAKEHOLDER: gruppo qualificato di individui che può essere influenzato direttamente o indirettamente dal raggiungimento degli obiettivi aziendali o, comunque, dalla sua azione;

OUTCOME: effetto risultato finale dell'azione, conseguenza dell'attività dal punto di vista dell'utente del servizio erogato o, più in generale, dello stakeholder;

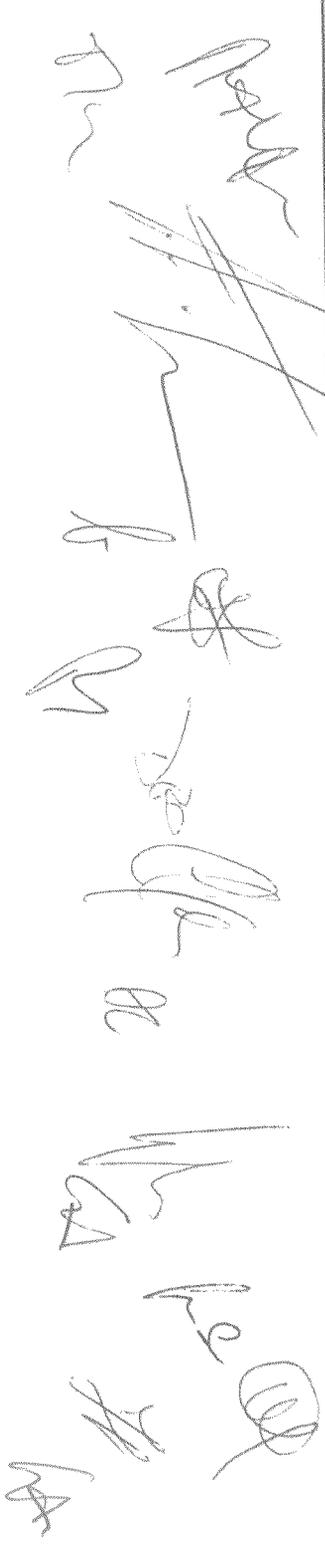
ACCOUNTABILITY: il necessario rendiconto dei risultati di un'azione amministrativa, tramite informazioni corrette agli utenti e tale da permettere l'espressione di un valido giudizio.

8. ALLEGATO *Dettaglio di Aree, Aree funzionali, servizi, obiettivi e indicatori*

STAFF Direzione del Centro

Area funzionale "Segreteria Direzione del Centro"

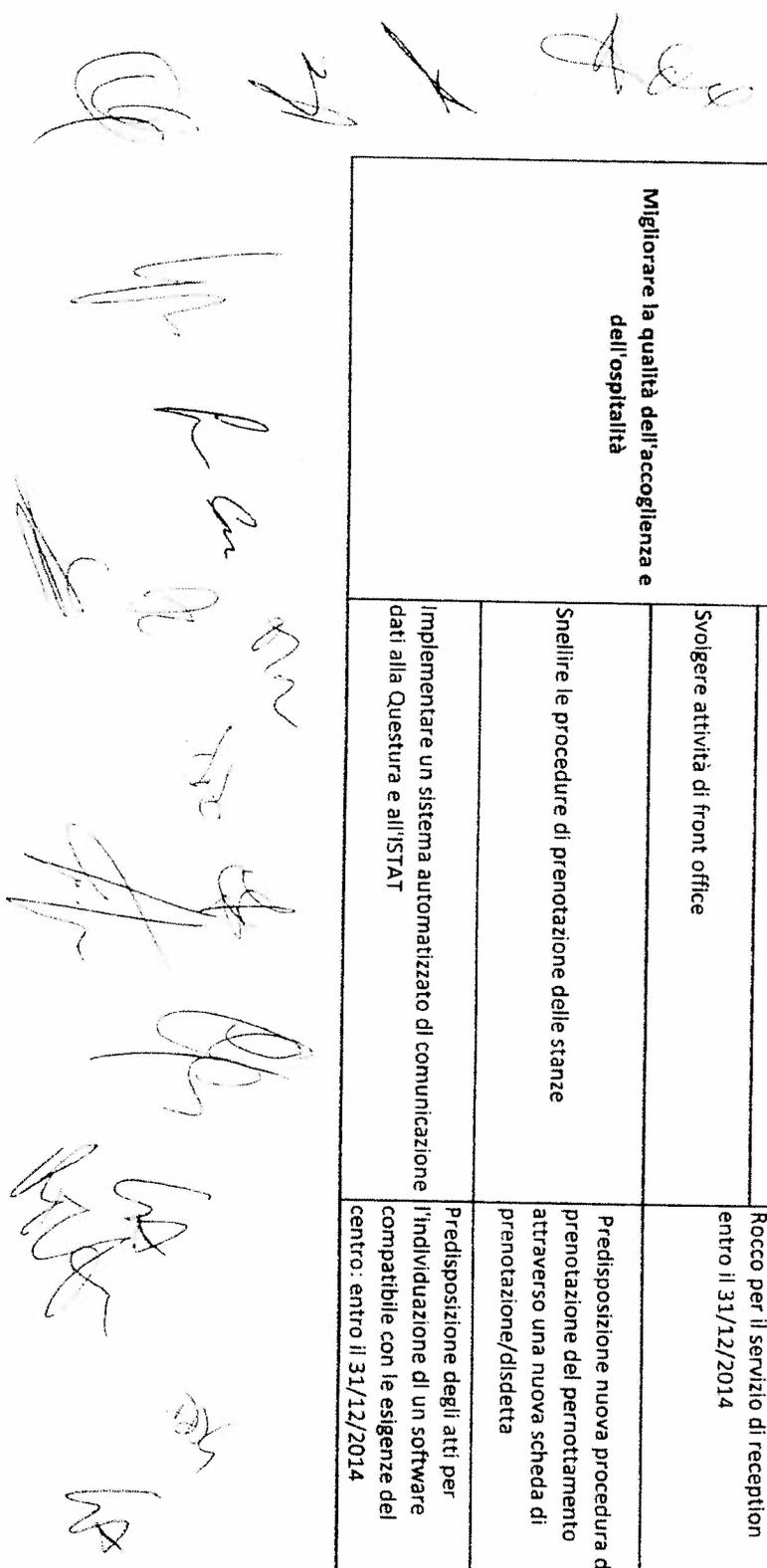
OGGETTIVO AZIENDALE	OGGETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
Svolgere attività di supporto e di organizzazione delle attività istituzionali del Direttore	Gestire e archiviare la corrispondenza, in archivi informatici e cartacei	Archiviazione di tutti i dati e i documenti di pertinenza della segreteria	30
	Gestire il flusso comunicativo verso l'esterno e verso gli altri livelli organizzativi e funzionali dell'ente, anche tramite posta elettronica	Presidio della segreteria tra 6 e 9 ore giornaliere dal lunedì al venerdì	20
	Verificare la correttezza di tutta la documentazione alla firma del Direttore	Apposizione della firma digitale entro 48 ore dalla ricezione della richiesta	20
	Assistere riunioni e incontri di lavoro	Organizzazione di tutte le trasferte del direttore	30
	Gestire e organizzazione dell'agenda del Direttore, comprese missioni e trasferte incontri e viste istituzionali		



 A collection of handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature at the top left, several smaller ones in the middle, and a circled signature at the bottom right.

STAFF Direzione del Centro

Area funzionale "Servizio Residenziale"			
OBBIETTIVO AZIENDALE	OBBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
Migliorare la qualità dell'accoglienza e dell'ospitalità	Offrire un servizio di portierato diurno	Predisposizione degli atti relativi alla convenzione con ISS Alberghiero Di Rocco per il servizio di reception entro il 31/12/2014	30
	Svolgere attività di front office		
	Snellire le procedure di prenotazione delle stanze	Predisposizione nuova procedura di prenotazione del pernottamento attraverso una nuova scheda di prenotazione/discdetta	40
	Implementare un sistema automatizzato di comunicazione dati alla Questura e all'ISTAT	Predisposizione degli atti per l'individuazione di un software compatibile con le esigenze del centro: entro il 31/12/2014	30



STAFF Direzione del Centro

Area funzionale "Ufficio Qualità "

OBIETTIVO AZIENDALE	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
Gestione del Sistema Qualità del Centro	Monitoraggio dei processi, procedure, documenti di registrazione e supporto, gestione delle NON Conformità, Azioni Correttive e Preventive, Aggiornamento Manuale e Procedure, Audit Interni, Consulenze ai colleghi.	Assenza di Non Conformità gravi rilevate dall'Ente certificatore	30
Gestione di tutto il sistema relativo ai processi formativi sottoposti a Norma UNI ISO 9001		Report di AUDIT interno e dell'Ente Certificatore	10
		Mantenimento certificazione e Ricertificazione entro 31/12/2014	60

Handwritten notes: 2, 100

Handwritten signatures and initials: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AG, AH, AI, AJ, AK, AL, AM, AN, AO, AP, AQ, AR, AS, AT, AU, AV, AW, AX, AY, AZ, BA, BB, BC, BD, BE, BF, BG, BH, BI, BJ, BK, BL, BM, BN, BO, BP, BQ, BR, BS, BT, BU, BV, BW, BX, BY, BZ, CA, CB, CC, CD, CE, CF, CG, CH, CI, CJ, CK, CL, CM, CN, CO, CP, CQ, CR, CS, CT, CU, CV, CW, CX, CY, CZ, DA, DB, DC, DD, DE, DF, DG, DH, DI, DJ, DK, DL, DM, DN, DO, DP, DQ, DR, DS, DT, DU, DV, DW, DX, DY, DZ, EA, EB, EC, ED, EE, EF, EG, EH, EI, EJ, EK, EL, EM, EN, EO, EP, EQ, ER, ES, ET, EU, EV, EW, EX, EY, EZ, FA, FB, FC, FD, FE, FF, FG, FH, FI, FJ, FK, FL, FM, FN, FO, FP, FQ, FR, FS, FT, FU, FV, FW, FX, FY, FZ, GA, GB, GC, GD, GE, GF, GG, GH, GI, GJ, GK, GL, GM, GN, GO, GP, GQ, GR, GS, GT, GU, GV, GW, GX, GY, GZ, HA, HB, HC, HD, HE, HF, HG, HH, HI, HJ, HK, HL, HM, HN, HO, HP, HQ, HR, HS, HT, HU, HV, HW, HX, HY, HZ, IA, IB, IC, ID, IE, IF, IG, IH, II, IJ, IK, IL, IM, IN, IO, IP, IQ, IR, IS, IT, IU, IV, IW, IX, IY, IZ, JA, JB, JC, JD, JE, JF, JG, JH, JI, JJ, JK, JL, JM, JN, JO, JP, JQ, JR, JS, JT, JU, JV, JW, JX, JY, JZ, KA, KB, KC, KD, KE, KF, KG, KH, KI, KJ, KK, KL, KM, KN, KO, KP, KQ, KR, KS, KT, KU, KV, KW, KX, KY, KZ, LA, LB, LC, LD, LE, LF, LG, LH, LI, LJ, LK, LL, LM, LN, LO, LP, LQ, LR, LS, LT, LU, LV, LW, LX, LY, LZ, MA, MB, MC, MD, ME, MF, MG, MH, MI, MJ, MK, ML, MM, MN, MO, MP, MQ, MR, MS, MT, MU, MV, MW, MX, MY, MZ, NA, NB, NC, ND, NE, NF, NG, NH, NI, NJ, NK, NL, NM, NN, NO, NP, NQ, NR, NS, NT, NU, NV, NW, NX, NY, NZ, OA, OB, OC, OD, OE, OF, OG, OH, OI, OJ, OK, OL, OM, ON, OO, OP, OQ, OR, OS, OT, OU, OV, OW, OX, OY, OZ, PA, PB, PC, PD, PE, PF, PG, PH, PI, PJ, PK, PL, PM, PN, PO, PP, PQ, PR, PS, PT, PU, PV, PW, PX, PY, PZ, QA, QB, QC, QD, QE, QF, QG, QH, QI, QJ, QK, QL, QM, QN, QO, QP, QQ, QR, QS, QT, QU, QV, QW, QX, QY, QZ, RA, RB, RC, RD, RE, RF, RG, RH, RI, RJ, RK, RL, RM, RN, RO, RP, RQ, RR, RS, RT, RU, RV, RW, RX, RY, RZ, SA, SB, SC, SD, SE, SF, SG, SH, SI, SJ, SK, SL, SM, SN, SO, SP, SQ, SR, SS, ST, SU, SV, SW, SX, SY, SZ, TA, TB, TC, TD, TE, TF, TG, TH, TI, TJ, TK, TL, TM, TN, TO, TP, TQ, TR, TS, TT, TU, TV, TW, TX, TY, TZ, UA, UB, UC, UD, UE, UF, UG, UH, UI, UJ, UK, UL, UM, UN, UO, UP, UQ, UR, US, UT, UU, UV, UW, UX, UY, UZ, VA, VB, VC, VD, VE, VF, VG, VH, VI, VJ, VK, VL, VM, VN, VO, VP, VQ, VR, VS, VT, VU, VV, VW, VX, VY, VZ, WA, WB, WC, WD, WE, WF, WG, WH, WI, WJ, WK, WL, WM, WN, WO, WP, WQ, WR, WS, WT, WU, WV, WW, WX, WY, WZ, XA, XB, XC, XD, XE, XF, XG, XH, XI, XJ, XK, XL, XM, XN, XO, XP, XQ, XR, XS, XT, XU, XV, XW, XX, XY, XZ, YA, YB, YC, YD, YE, YF, YG, YH, YI, YJ, YK, YL, YM, YN, YO, YP, YQ, YR, YS, YT, YU, YV, YW, YX, YY, YZ, ZA, ZB, ZC, ZD, ZE, ZF, ZG, ZH, ZI, ZJ, ZK, ZL, ZM, ZN, ZO, ZP, ZQ, ZR, ZS, ZT, ZU, ZV, ZW, ZX, ZY, ZZ.

STAFF Direzione del Centro

Area funzionale "Struttura tecnica permanente "

OBBIETTIVO AZIENDALE	OBBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
Supporto all'ONV per l'espletamento di tutte le funzioni di cui all'art. 14 del D.Leg.vo 150/09	Gestione sistema informatizzato (a cura del referente informatico da individuare a cura della direzione)	Bozze modelli degli atti necessari alla pubblicazione dei risultati del processo di valutazione sul sito istituzionale 31/12/2014	70
	Compilazione graduatoria delle valutazioni	Trasmissione mensile di apposita reportistica alla Direzione Aziendale	20
Supporto metodologico per la misurazione e valutazione ai valutatori di prima istanza	Sistemistica tenuta e redazione delle carte di lavoro	Riunioni periodiche con la direzione per attività di supporto metodologico e per la diffusione della cultura della valutazione all'interno dell'organizzazione	10
			Promozione cultura della valutazione
Diffusione della cultura della valutazione	Supporto metodologico ai valutatori		

AREA AMMINISTRATIVA

Area funzionale "Economico/Finanziaria"

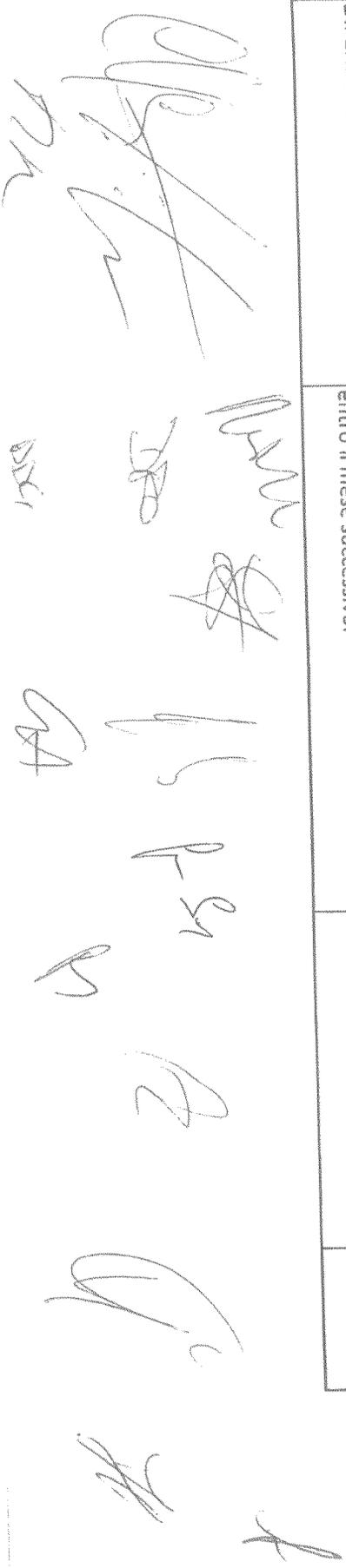
OGGETTO AZIENDALE	OGGETTO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
REGISTRO UNICO DELLE FATTURE	Implementazione del RUF previsto dall'art. 42 del D.L. 66/2014	completamento attività entro il 31/12/2014	50
CONTABILITA' SEPARATA	Implementazione registri acquisti distinti per attività commerciale, attività istituzionale e attività promiscua	Recupero dell'IVA mensile sugli acquisti per attività commerciale e promiscua.	50

[Handwritten signature]

AREA AMMINISTRATIVA

Area funzionale "Affari generali"

OGGETTIVO AZIENDALE	OGGETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
RIDUZIONE TEMPI DI PAGAMENTO DEI DOCENTI DEL CFPAS	Predisposizione degli atti deliberativi di liquidazione delle docenze effettuate fino al 30/09/2014.	Consegna atti deliberativi entro il 30/12/2014.	30
MIGLIORAMENTO SERVIZI AMMINISTRATIVI	Archiviazione atti del protocollo informatico per l'anno 2013	realizzazione archivio relativo all'anno 2013 entro il 31/12/2014.	20
RIDUZIONE TEMPI DI PAGAMENTO DEI FORNITORI	Predisposizione degli atti deliberativi di liquidazione e dei fornitori di beni e servizi delle fatture entro il 30/10/2014.	Consegna atti deliberativi entro il 31/12/2014.	30
LIQUIDAZIONE MISSIONI DIPENDENTI	Predisposizione degli atti deliberativi di liquidazione delle missioni effettuate dal personale dipendente entro il mese successivo.	adozione atti deliberativi e pagamenti entro il 31/12/2014	20



 A collection of handwritten signatures and initials, including names like 'P. S.', 'G.A.', and 'D. C.', along with other illegible marks, positioned below the table.

AREA AMMINISTRATIVA

Area funzionale "Risorse umane"

OBIETTIVO AZIENDALE	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
ATTUAZIONE DELLE DISPOSIZIONI SULLA TRASPARENZA	Adempimenti degli obblighi di pubblicazione dei tassi di assenza del personale previsti dalla deliberazione CIVIT n. 50/2013 allegato 1	pubblicazione dei dati mensili per il periodo gennaio - novembre entro il 31/12/2014	30
FONDI CONTRATTUALI E CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA	1) Costituzione fondi dirigenza medica. 2) Adempimenti e provvedimenti connessi alla costituzione e monitoraggio dei costi del personale afferenti ai fondi. 3) Adempimenti e provvedimenti connessi alla contrattazione e concertazione degli istituti contrattuali.	adozione provvedimenti entro i tempi richiesti, e comunque non oltre il 31/12/2014	40
GESTIONE ECONOMICA DEL PERSONALE	Passaggio dalla busta-paga alla email-paga (non certificata) ai sensi di quanto previsto dalla legge del 1953 (legge 4/53) che non contiene un esplicito richiamo alla forma cartacea. Collocazione dei prospetti su un'area riservata con accesso consentito al solo lavoratore interessato	implementazione entro il 31/12/2014	30

[Handwritten signature]

[Handwritten initials]

[Handwritten initials]

[Handwritten signature]

[Handwritten initials]

[Handwritten initials]

AREA FORMAZIONE

Area funzionale "Attività formative"

Servizio 1

"FORMAZIONE INTERAZIENDALE E PROFESSIONALE FINANZIATA"

OBIETTIVO AZIENDALE	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
Implementare la realizzazione del Programma Formativo 2014	Realizzare le proposte formative del catalogo suddivise in otto nuove aree generali, articolate per coprire ambiti d'interesse di tipo organizzativo-gestionale e tecnico-professionale	Realizzazione almeno del 60% del numero delle giornate formative proposte nel catalogo 2014/ Piano Formativo ECM	30
Realizzare gli obiettivi programmatici 2014 assegnati alla Direzione del Centro dall'Assessorato Salute	Pianificare le attività connesse al raggiungimento degli obiettivi programmatici 2014	Realizzazione del 100% delle attività indicate	15
Gestire i Progetti speciali	Pianificare le attività connesse alla realizzazione delle iniziative su mandato assessoriale	Realizzazione del 100% delle attività su commessa regionale	10
		Predisposizione di almeno 2 nuove proposte progettuali per l'anno 2015, per collaboratore, da inserire nell'ambito delle 8 aree, entro ottobre 2014	10

[Handwritten signatures and initials in the left margin]

[Handwritten signature]

Elaborare il Piano Formativo ECM 2015 (proposte improntate agli obiettivi di sviluppo, innovazione e crescita culturale, individuate in stretta collaborazione con i principali stakeholder del Sistema socio-sanitario)	Progettare il Programma Formativo 2015	Caricamento nel sistema ECM delle attività validate dalla Direzione entro novembre 2014 con riferimento al nuovo termine del 10 dicembre 2014	10
		Definizione delle schede a cura di ogni collaboratore secondo il format e assemblaggio prima bozza catalogo entro il 20 novembre 2014	10
Elaborare Catalogo dell'offerta formativa 2015	Realizzare il nuovo Catalogo a stampa	Realizzazione layout definitivo catalogo, invio visto si stampi alla tipografia entro il 31 dicembre 2014	15
			100

Hay

[Signature]

AREA FORMAZIONE

Area funzionale "Attività formative"

Servizio 2

"FORMAZIONE SU COMMESSA E INDIVIDUALIZZATA"

OBBIETTIVO AZIENDALE	OBBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
		<ul style="list-style-type: none"> Promozione del programma del Centro a tutte le Aziende sanitarie regionali e ad almeno 30 Aziende nazionali 	25
Formazione su commessa: Promuovere e realizzare, a livello regionale e nazionale, progetti di formazione su commessa	Presentare la capacità progettuale del CEFPAS con le relative potenzialità di declinazione aziendale	<ul style="list-style-type: none"> Presentazione dei progetti entro 15 gg dalla richiesta 	20
		<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione delle commesse validate (100%) 	25
Formazione individualizzata: Promuovere e realizzare a livello regionale e nazionale progetti di coaching one to one e di audit clinico nel settore del management sanitario	Presentare la capacità progettuale del CEFPAS e le opportunità della formazione individualizzata	Promozione delle proposte a tutti i Direttori delle Aziende sanitarie regionali	30
			100

[Handwritten signatures and initials in the left margin, including 'CA', 'RS', and 'CE']

AREA FORMAZIONE

Area funzionale "Attività formative"

Servizio 4

"FORMAZIONE A DISTANZA"

OBIETTIVO AZIENDALE	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
In considerazione delle risorse disponibili, consolidamento volumi di attività grazie all'implementazione della struttura tecnica di supporto e sviluppo della qualità erogata dal servizio FAD	Realizzazione su base annuale di almeno 18 attività FAD (fra corsi, classi virtuali e nuovi progetti). Sviluppo della qualità erogata dal servizio FAD	Attivazione di 14 classi virtuali. Completamento di 3 corsi. Definizione di 1 nuove progettazioni di corsi FAD	100

AREA FORMAZIONE

Area funzionale "Attività formative"

Servizio 5

"EMERGENZA SANITARIA"

OBIETTIVO AZIENDALE	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
Progettazione e realizzazione delle attività in adempimento al mandato regionale		Realizzazione di almeno 45 attività nel periodo da settembre a dicembre 2014	100

[Handwritten signatures and notes in the left margin]

AREA FORMAZIONE

Area funzionale "Segreteria Direttore della Formazione"

Servizio 1

"Assistenti Direzionali"

OBIETTIVO AZIENDALE	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
	Verbalizzare i processi funzionali dell'attività della DF	<ul style="list-style-type: none"> Redazione verbali di valutazione comparativa per referenti scientifici e docenti; archiviazione di tutti i documenti pervenuti e prodotti; 	25
Svolgere attività di supporto, di organizzazione degli impegni e delle attività del Direttore, di ricerca e studio su tematiche di interesse della DF	Supportare il miglioramento della comunicazione istituzionale della DF	<ul style="list-style-type: none"> calendarizzazione e verbalizzazione (report) di tutte le riunioni svolte dal DF aggiornamento segnetica della direzione formazione e delle aule del CEPFAS 	20
			100

AREA FORMAZIONE

Area funzionale "Segreteria Direttore della Formazione"

Servizio 2

"Comunicazione"

OBIETTIVO AZIENDALE	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE DI RISULTATO	PESO %
	WEB TV	<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione e attivazione entro novembre 2014 Raccolta riferimenti delle testate giornalistiche, radio e tv nazionali e regionali attinenti all'attività del Centro informazione periodica sulle attività del Centro 	25
	Ufficio stampa/rapporti con i media	<ul style="list-style-type: none"> Comunicati stampa e conferenze stampa per eventi di rilievo Rassegna stampa specializzata bisettimanale 	30
Diffondere e rendere fruibili le informazioni sulle attività del Centro	Editoria	<ul style="list-style-type: none"> Studio e predisposizione del servizio di pubblicazione testi in collaborazione con i docenti Pubblicazione 1° numero rivista elettronica mensile FORSALUS entro ottobre 2014 	15
	Pubblicazioni	<ul style="list-style-type: none"> Configurazione staff editoriale, redazionale e scientifico della rivista quadrimestrale SYNESTESIS entro il 31 ottobre 2014 	30
			100

Handwritten notes and signatures on the left side of the page.

Handwritten signature or initials at the bottom right.

Handwritten signature or initials at the bottom left.

