



**Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
GAETANO PINI**

|                  |     |                  |              |
|------------------|-----|------------------|--------------|
| Deliberazione n. | 128 | del 31 MAR. 2015 | Atti 47/2015 |
|------------------|-----|------------------|--------------|

**Oggetto: PROGETTI DI COLLABORAZIONE INTERAZIENDALI  
VOLTI ALLA CREAZIONE DI FUNZIONI AGGREGATE -  
DGR X/2989 DEL 23.12.2014**

**IL DIRETTORE GENERALE**

**Premesso** che la DGR X/2989 del 23.12.2014 “Determinazioni in ordine alla gestione del servizio socio sanitario regionale per l’esercizio 2015 - (di concerto con gli assessori Cantù e Melazzini)”, allegato B “REGOLE DI SISTEMA 2015 AMBITO SANITARIO”, punto 2.6, prevede di consolidare quanto operato nell’ambito del processo di razionalizzazione organizzativa individuando:

“altre aree di amministrazione generale in relazione alle quali prevedere modelli di esercizio interaziendale delle funzioni che, nel pieno rispetto del quadro normativo vigente in tema di competenza della p.a., costituiscano driver di effettiva razionalizzazione.

La funzione della gestione operativa, volta alla razionalizzazione e al miglioramento dell’efficienza dei processi organizzativi aziendali dovrà riguardare sia le attività sanitarie (già presentate al paragrafo 2.3) sia quelle amministrative e dovranno essere rivolte alla possibile aggregazione delle funzioni, possibilmente verso le ASL secondo quanto previsto dal “Libro bianco per lo sviluppo del sistema socio sanitario Lombardo”

Come per l’area sanitaria, è quindi richiesto alle AO e alle ASL di realizzare progetti di collaborazione interaziendali volti alla creazione di funzioni aggregate nelle seguenti aree:

- La gestione economica del personale
- La formazione
- La gestione dei concorsi
- Gestione dei servizi di farmacie ed economali, sia in ambito aziendale che sovraziendale
- La gestione dei sistemi informativi, anche attraverso la centralizzazione dei data center a livello regionale
- La gestione di servizi non sanitari (sterilizzazione ecc)
- L’area tecnica e di ingegneria clinica
- La riduzione delle locazioni passive, riconducendo le attività all’interno del patrimonio disponibile aziendale.



Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
**GAETANO PINI**

|                             |                         |                     |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|
| Deliberazione n. <b>128</b> | del <b>31 MAR. 2015</b> | Atti <b>47/2015</b> |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|

La DG Salute, con circolare da emanarsi entro il 31 gennaio, individua in questi ambiti obiettivi specifici da raggiungere a livello di sistema ed gli schemi tipo per la redazione di progetti da parte delle Aziende. Alla realizzazione dei progetti potranno essere vincolate le risorse disponibili per la ricerca sanitaria a supporto dell'evoluzione del SSR di cui al paragrafo 2.7.

Le ASL e le Aziende Ospedaliere, entro il 28 febbraio, devono predisporre uno o più progetti analitici riferiti ai temi proposti, individuando i risparmi di spesa in termini di costi cessanti per l'area del personale e dei beni e servizi, la durata degli stessi, i risultati attesi nel 2015.

La qualità dei progetti presentati, in termini di rapporto fra risultati attesi e tempi di esecuzione ed il monitoraggio del loro effettivo raggiungimento, costituiranno obiettivo strategico significativo per i direttori generali di AO, unitamente al rispetto dei vincoli di bilancio. La valutazione dei progetti sarà operata da un commissione che verrà istituita ad hoc.

Trattandosi di progetti di miglioramento dei processi amministrativi che coinvolgono tutto il personale amministrativo, tecnico ed economale aziendale, tali progettualità verranno proposte dalla parte pubblica nella contrattazione per le risorse aggiuntive regionali.”;

**vista** la circolare della Direzione Generale Salute nr H1.2015.0005761 del 20.2.2015 “Circolare attuativa della DGR X/2989 del 23.12.2014 (Allegato B”, con la quale, per dar corso a quanto previsto dalle Regole 2015, ogni Azienda Ospedaliera è invitata a trasmettere alla DG Salute una proposta di riordino, costituita da un insieme di progettualità di revisione organizzativa o di processo a impatto su varie attività e/o Unità Operative, con la finalità di incrementare e/o massimizzare l'efficienza dei processi aziendali di gestione operativa, dei servizi assistenziali e dell'attività amministrativa;

**preso atto** che con la suddetta circolare sono stati individuati gli ambiti sanitari prioritari sui quali le Aziende Ospedaliere sono invitate a formulare proposte progettuali nel cui ambito, per quanto riguarda l'Azienda ospedaliera Gaetano Pini, sono stato individuati i seguenti Ambiti prioritari per i Progetti di collaborazione interaziendale, attraverso la modalità di adesione a progetti concordati con altre Aziende Ospedaliere Adesione di AREU e delle AA.OO al progetto di integrazione del flusso informativo tra sistemi gestionali del 118 e dei PS;



Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
**GAETANO PINI**

Deliberazione n. **128** del **31 MAR. 2015** Atti **47/2015**

**vista** la circolare della Direzione Generale Salute H1.2015.0007814 del 11.3.2015 “Progetti di collaborazione interaziendali di cui al punto 2.6 DGR X/2989 del 23.12.2014 (Regole 2015) – Integrazione circolare prot. n. H1.2015.0005761 del 20.2.2015” che indica quali debbano essere i progetti interaziendali prioritari di area amministrativa nei vari ambiti per il raggiungimento di vari obiettivi tra i quali:

ambito del personale: gestione in comune delle procedure per l’espletamento di concorsi ed avvisi ed utilizzo reciproco delle graduatorie, sia per il personale del comparto che per le Dirigenze, per evitare superflue ed onerose duplicazioni per le medesime figure professionali e nel medesimo arco temporale di espletamento e per ottimizzare le risorse e realizzare risparmi attraverso l’utilizzo congiunto delle rispettive dotazioni (personale, aule, attrezzature, materiale);

ambito della formazione: integrazione di servizi formazione ed aggiornamento, anche mediante condivisione di software e piattaforme interaziendali, che portino alla condivisione di offerte formative specialistiche e di eccellenza su tematiche di interesse comune alle Aziende, anche per rispondere ad obblighi di legge, in un’ottica di scambio e crescita professionale ed una reale riduzione dei costi per il sistema regionale;

ambito dei sistemi informativi: svolgimento in forma integrata di attività inerenti i servizi informatici, anche mediante la condivisione e l’integrazione di infrastrutture informatiche – tecnologiche, in un’ottica di integrazione ad alto livello di efficienza, al fine di incrementare l’efficienza operativa delle Aziende con evidenti economie di scala e condividere il know how;

area dei servizi non sanitari: utilizzo congiunto di strutture dedicate adeguate in termini di capacità tecnica e produttività;

**dato atto** che sulla base delle menzionate circolari diramate dalla Direzione Generale Salute sono intercorsi contatti e confronti con diverse Aziende Sanitarie per la individuazione di progetti di comune interesse negli ambiti indicati da Regione Lombardia ed in particolare:

- con l’A.O. Mellini di Chiari, A.O. di Cremona, A.O. di Pavia, A.O. di Seriate, A.O. di Gallarate e A.R.E.U. per quanto riguarda l’ambito prioritario indicato da Regione Lombardia concernente il Progetto di integrazione del flusso informativo tra i sistemi gestionali del 118 e del P.S. per il miglioramento dei processi operativi mediante realizzazione di un’interfaccia per lo scambio dei dati tra gli applicativi in uso presso il 118 e i P.S. delle AA.OO. interessate (All. 1);



Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
**GAETANO PINI**

Deliberazione n. **128** del **31 MAR. 2015** Atti **47/2015**

- con la A.O. Ospedale Maggiore Policlinico di Milano per quanto riguarda l'area dei servizi non sanitari per l'utilizzo congiunto di strutture dedicate adeguate in termini di capacità tecnica e produttività con un progetto di integrazione delle attività del Centro Trasfusionale avente per oggetto la lavorazione e validazione del sangue (All. 2);
- con le AA.OO. e AA.SS.LL. aderenti per quanto riguarda l'area del personale, per lo studio di fattibilità di forme di gestione in comune delle procedure per l'espletamento di concorsi e avvisi ed utilizzo reciproco delle graduatorie per il personale del comparto e della dirigenza (All. 3);
- con le Aziende Ospedaliere Ospedale Maggiore Policlinico di Milano (Capo fila) A.O. Fatebenefratelli e Oftalmico di Milano per quanto riguarda l'ambito della formazione, con la messa a punto di progetti integrati che consentiranno di avvalersi di piattaforme informatiche interaziendali per la formazione a distanza (All. 4);
- con le Aziende Ospedaliere A.O. di Melegnano (Capo fila), A.R.E.U., Ospedale Sant'Anna di Como, Fatebenefratelli di Milano e con Lombardia Informatica S.P.A. per l'ambito della formazione, con un progetto di integrazione dei servizi di formazione aggiornamento con la messa a punto di comuni processi di formazione condividendo software e piattaforme aziendali (All. 5);
- con le Aziende Ospedaliere A.O. Fatebenefratelli Oftalmico di Milano (Capo fila) e Ospedale Maggiore Policlinico di Milano per l'ambito della formazione, con un progetto di appalto biennale comune tra le Aziende aderenti, finalizzato all'affidamento di iniziative di formazione destinate al personale amministrativo, di comune interesse per le Aziende (All. 6);

**stabilito** che la partecipazione ai suddetti progetti, oltre che alle Regole 2015 deliberate da Regione Lombardia si riconduce al Piano Integrato di Miglioramento Organizzativo (P.I.M.O.) della Azienda Ospedaliera Gaetano Pini, nell'ambito dell'organizzazione per piani e progetti indicata dalle Regole 2015 di Regione Lombardia;



Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
**GAETANO PINI**

|                             |                         |                     |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|
| Deliberazione n. <b>128</b> | del <b>31 MAR. 2015</b> | Atti <b>47/2015</b> |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|

**dato atto** che il presente provvedimento non comporta spesa;

**visti** i pareri favorevoli espressi, per quanto di rispettiva competenza, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario, ai sensi degli artt. 3 e 3bis del d.lgs. 502/92 s.m.i.;

**DELIBERA**

per i motivi di cui in premessa che qui si intendono integralmente trascritti:

- 1) **di dare atto** che sulla base delle Regole 2015 approvate da Regione Lombardia di cui alla D.G.R. X/2989 del 23.12.2014, in merito ai Progetti di collaborazione interaziendale volti alla creazione di funzioni aggregate, l'Azienda Ospedaliera Gaetano Pini si è attivata nei confronti di altre Aziende concordando ed individuando progetti di comune interesse;
- 2) **di dare atto** che i progetti sono nel dettaglio descritti nelle schede allegate al presente provvedimento del quale formano parte integrante e sostanziale;
- 3) **di aderire** ai progetti di cui alle schede allegate;
- 4) **di stabilire** che la partecipazione ai suddetti progetti, oltre che alle Regole 2015 deliberate da Regione Lombardia si riconduce al Piano Integrato di Miglioramento Organizzativo (P.I.M.O.) della Azienda Ospedaliera Gaetano Pini, nell'ambito dell'organizzazione per piani e progetti indicata dalle Regole 2015 di Regione Lombardia;
- 5) **di dare atto** che il presente provvedimento non comporta spesa;
- 6) **di dichiarare** il presente atto non soggetto a controllo preventivo (art. 18, comma 7, L.R. n. 33/2009);



Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
**GAETANO PINI**

Deliberazione n. **128** del **31 MAR. 2015** Atti 47/2015

- 4) **di disporre** la pubblicazione della presente deliberazione, dando atto che la stessa è immediatamente esecutiva (art.18, comma 9, L.R. n. 33/2009).

IL DIRETTORE GENERALE  
(dott. Amedeo S. Topiano)

CON I PAREI FAVOREVOLI DI COMPETENZA DEL  
DIRETTORE AMMINISTRATIVO (dott. Renato Malaguti) DIRETTORE SANITARIO (dott. Nunzio A. Buccino)

U.O.C. Gestione delle Risorse Umane e Relazioni Sindacali  
Si attesta la regolarità amministrativa e tecnica del presente provvedimento.  
Responsabile del Procedimento: dott. Claudio Candiani



Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
**GAETANO PINI**

|                  |            |                  |              |
|------------------|------------|------------------|--------------|
| Deliberazione n. | <b>128</b> | del 31 MAR. 2015 | Atti 47/2015 |
|------------------|------------|------------------|--------------|

**RELAZIONE DI PUBBLICAZIONE**

Si certifica che la presente deliberazione è pubblicata all'Albo online di questa Azienda Ospedaliera, per rimanervi affissa per quindici giorni consecutivi.

Milano, li .....**31 MAR. 2015**.....

U.O. AFFARI GENERALI E LEGALI  
L. ASSISTENTE AMMINISTRATIVO  
(Maria Cianchella)

L'atto si compone di n. 5 (cinque) fascie compresa la presente e nr 6 allegati

## **Realizzazione del progetto di integrazione del flusso informativo tra sistema gestionale di AREU 118 e dei Pronto Soccorso dei presidi delle AA.OO. Mellino Mellini di Chiari, Spedali Civili di Brescia, Desenzano, Istituti Ospitalieri di Cremona, Provincia di Pavia, Istituto Ortopedico G. Pini.**

Ambito del progetto: collaborazione inter-aziendale.

Aziende coinvolte: A.O. Mellino Mellini di Chiari, A.O. di Desenzano, A.O. Spedali Civili di Brescia, A.O. Istituti Ospitalieri di Cremona, A.O. di Pavia, A.O. Istituto Ortopedico G. Pini, AREU - Azienda Regionale Emergenza Urgenza.

Strutture interessate:

- per ogni Azienda Ospedaliera: Pronto Soccorso di presidio ospedaliero, Sistemi Informativi Aziendali
- per AREU: SOREU - Sale Operative Regionali Emergenza Urgenza, AAT - Articolazioni Aziendali Territoriali delle province di Brescia, Cremona, Pavia, Sistemi Informativi Aziendali.

Il progetto riguarda il miglioramento dell'efficienza di processi operativi.

Obiettivo generale: realizzazione di un'interfaccia che consenta in modo automatico lo scambio di dati tra il sistema informativo di gestione dei soccorsi in uso nelle sale operative del 118 e gli applicativi gestionali dei Pronto Soccorso della AA.OO. coinvolte. Il Progetto mira a provare sul campo l'efficacia di processi operativi di rete in emergenza urgenza, testando un'integrazione evoluta tra Aziende Ospedaliere e Sale Operative del 118. Il progetto si pone come anello di collegamento forte in grado di attivare le diverse reti di patologia sottostanti e come strumento fondamentale per il governo della rete stessa e dell'utilizzo delle risorse del sistema. In tal senso il progetto è coerente con gli indirizzi del PSSR che sempre più proiettano la dimensione delle attività sanitarie oltre i confini della singola struttura sanitaria. Il progetto discende inoltre dai compiti attribuiti ad AREU con la delibera istitutiva n. VIII/6994 del 2.4.2008, laddove prevede che AREU stipuli accordi con i soggetti erogatori finalizzati alla definizione delle modalità di controllo per il mantenimento dei requisiti e delle prestazioni erogate e favorisca l'interfacciamento tra il sistema informatico gestionale delle Sale Operative con i sistemi informativi aziendali.

La disponibilità di un sistema routinario, espandibile, per la raccolta di dati individuali integrati tra fase extra-ospedaliera e intra-ospedaliera del soccorso di emergenza urgenza, anche considerato il dato di circa 700.000 persone soccorse ogni anno in Lombardia dal 118, si caratterizza per un elevato potenziale innovativo nel panorama dei sistemi regionali di soccorso italiani.

Il progetto si pone i seguenti obiettivi specifici:

1. ottimizzazione dell'integrazione del flusso informativo tra 118 e Pronto Soccorso in coerenza con le indicazioni del Sistema informativo per il monitoraggio dell'assistenza in Emergenza-Urgenza (EMUR), istituito con DM n. 118 del 17.12.2008, modificato dal DM del 6.8.2012. Il conferimento dei dati del flusso EMUR da parte delle Regioni è, a partire dal 1.1.2012, adempimento per l'accesso al finanziamento integrativo a carico dello Stato, ai sensi dell'intesa sancita dalla Conferenza Stato-Regioni il 23.3.2005;
2. pre-allertamento della postazione di triage del Pronto Soccorso con i dati della missione e dei pazienti in arrivo;
3. verifica dell'appropriatezza del *dispatch* nel valutare la gravità dell'evento e dell'accuratezza del triage sul campo effettuato dagli equipaggi del 118, mediante un confronto con l'esito del trattamento in Pronto Soccorso. Lo scambio di dati e informazioni tra AREU e AO/IRCCS risponde alla finalità di elaborare indicatori trasversali per il monitoraggio della qualità dell'assistenza extra- e intra-ospedaliera, in particolare per la costruzione delle reti e dei registri di patologia previsti dalla normativa regionale;
4. trasmissione al 118 dei dati anagrafici della persona soccorsa verificati dal Pronto Soccorso mediante la banca dati degli assistiti, che consente l'identificazione del paziente qualora ciò non sia stato possibile durante l'attività di soccorso e che rientra nell'ambito del flusso "Trasporti con ambulanza e elisoccorso (flusso G), consentendo la compensazione interregionale della mobilità sanitaria. La comunicazione da parte del Pronto Soccorso ad AREU dei dati anagrafici del

- paziente, mediante un flusso dedicato e distinto dai dati sensibili, ha come base giuridica il Regolamento Regionale di Regione Lombardia del 24.12.2012, scheda n. 20 dell'allegato B, relativo al trattamento dei dati sensibili nel soccorso sanitario di emergenza urgenza;
5. monitoraggio dell'effettivo tempo di sosta delle ambulanze in Pronto Soccorso che, laddove superi sistematicamente la soglia di 20'-30', è all'origine di un rilevante surplus di costi, evidenziato dalla Corte dei Conti nelle sue ricognizioni annuali;
  6. realizzazione a favore di AREU e delle AA.OO. di un ambiente per la consultazione della reportistica sui risultati dell'integrazione.

#### Metodologia per la realizzazione del progetto.

La presente proposta consente di estendere alle aziende ospedaliere citate in epigrafe quanto finora realizzato dal progetto "Integrazione 118 – PS: monitoraggio dei reali tempi di sosta delle ambulanze in Pronto Soccorso e ottimizzazione dei processi di emergenza urgenza", approvato con D.G.R. n° IX/2133 del 4/8/2011 "Determinazione in ordine a progetti afferenti all'ambito della ricerca innovativa". Completata la fase di sviluppo, l'integrazione è già stata avviata, a far tempo da ottobre 2014, in dieci AA.OO. lombarde.

Requisito necessario per la realizzazione del progetto è l'accordo economico con le società proprietarie dell'applicativo informatico di Pronto Soccorso delle aziende interessate; l'offerta dovrà essere congrua con la quotazione a suo tempo concordata con Lombardia Informatica SpA (LISpA) e con quanto eventualmente già realizzato a carico del finanziamento a suo tempo erogato a AREU, che riguardava il collegamento con alcune società e AA.OO., prevalentemente dell'area metropolitana. Gli attuali progetti consentiranno di avviare a completamento l'integrazione a livello regionale. La realizzazione del progetto dovrà rispettare gli scenari di integrazione al SISS e le specifiche di interfaccia tra gli applicativi già validate da LISpA.

L'architettura e gli scenari di integrazione sono riportati in allegato (Alto 1). In sintesi il flusso informativo prevede la trasmissione da AREU 118 al gestionale di PS delle informazioni relative alla missione (ambulanza) in arrivo, comprensive del codice missione, la cui trasmissione nel flusso EMUR regionale è prevista sia nel tracciato record del 118 sia in quello PS dai DM sopra citati. Le informazioni di ritorno dal PS comprendono la data e l'ora del "libero barella/libero ambulanza", l'esito della cura, la diagnosi di dimissione dal PS e, con flusso separato, i dati anagrafici della persona soccorsa. La trasmissione di queste informazioni avviene in modo automatico, ad eccezione dell'importazione nell'applicativo di PS della missione e dell'inserimento del momento di libero barella. I dati trasmessi sono archiviati nei rispettivi *datawarehouse* aziendali.

Utenza che beneficerà del progetto: personale del Pronto Soccorso, delle SOREU e delle AAT coinvolte; pazienti,

#### Risultati attesi.

Per il Pronto Soccorso:

- controllo della situazione delle missioni 118 in arrivo e predisposizione anticipata dell'accoglienza, ove necessario;
- miglioramento delle fasi di accoglienza e apertura dell'episodio di cura, grazie all'acquisizione automatica nel gestionale di PS di alcuni dati relativi alla persona soccorsa.

Per AREU 118:

- monitoraggio dei tempi di stazionamento delle missioni in Pronto Soccorso;
- alimentazione dei propri archivi con dati di qualità migliore rispetto a quelli rilevati durante la chiamata di soccorso.

Per il sistema regionale:

- maggiore congruenza tra i flussi di rendicontazione inviati da AREU e dai Pronto Soccorso nell'ambito della rilevazione EMUR;
- correttezza del dato anagrafico ai fini della compensazione interregionale della mobilità sanitaria.

#### Statistiche e indicatori per il monitoraggio.

1. Realizzazione dell'interfaccia tra gestionale del 118 e gestionale di PS e validazione da parte di LISpA entro cinque mesi dall'approvazione del progetto (agosto 2015).
2. Avvio operativo del progetto entro sei mesi dall'approvazione (settembre 2015).
3. Entro sette mesi dall'approvazione (ottobre 2015) percentuale di missioni 118 importate nel gestionale di PS  $\geq 75\%$ ; inserimento di data e ora di libero barella  $\geq 75\%$ .
4. Entro nove mesi dall'approvazione (dicembre 2015) percentuale di missioni importate nel gestionale di PS  $\geq 85\%$ ; inserimento di data e ora di libero barella  $\geq 85\%$  e definizione di una soglia di criticità del tempo di sosta delle ambulanze in Pronto Soccorso.

5. Definizione di indicatori di valutazione della qualità del soccorso di emergenza urgenza entro nove mesi dall'approvazione del progetto (dicembre 2015); tra questi gli indicatori "trasversali" individuati dal Gruppo di lavoro interregionale presso il Ministero della Salute per il monitoraggio delle prestazioni EMUR 118 – PS:
  - a. % di pazienti trasportati dal 118 ricoverati/dimessi a domicilio dal PS,
  - b. % dei pazienti trasportati dal 118 al PS in codice rosso,
  - c. % pazienti con sospetto ictus/deficit neurologico acuto portati dal 118 confermati dal PS,
  - d. % pazienti portati dal 118 in codice bianco o verde ricoverati in area critica o deceduti in PS.
6. Realizzazione a favore di AREU e delle AA.OO. di un ambiente per la consultazione del report sui risultati dell'integrazione, consultabile mediante accesso via *web* o mediante invio in posta elettronica a cadenza prefissata.

[www.Albopretorionline.it](http://www.Albopretorionline.it)

SCHEDA DI PROGETTO INTERAZIENDALE

STRUTTURE COINVOLTE:

- FONDAZIONE IRCCS CA GRANDA OSPEDALE MAGGIORE POLICLINICO
- AO GAETANO PINI

TIPOLOGIA PROGETTO : PROCESSO DI GESTIONE OPERATIVA

OBIETTIVO: INTEGRARE L'ATTIVITA' DEL CENTRO TRASFUSIONALE

SITUAZIONE ATTUALE E DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA

Da alcuni anni vi è una convenzione tra le due aziende per l'attività di lavorazione e validazione del sangue, che ha visto unificare i software di gestione, pur mantenendo in ciascun ambito la raccolta e successiva distribuzione. In tal senso il progetto regionale di centralizzazione della lavorazione e validazione – che vede il Policlinico come uno dei nove centri regionali- vede le due aziende in una fase già avanzata di cooperazione.

Per migliorare ulteriormente la razionalizzazione si intende sviluppare la collaborazione e integrazione gestendo dalla Fondazione l'intero processo di raccolta e distribuzione, mantenendo presso l'AO Pini una frigo emoteca "intelligente".

RISULTATI

Poiché si prevede il distacco di una unità di tecnico di laboratorio presso la Fondazione IRCCS, con compensazione dei costi per le sacche acquisite, i principali beneficiari del progetto sono costituiti dagli operatori sanitari – l'unità tecnica avrà modo di lavorare in un'equipe omogenea per professionalità e ambito di interesse- e per il sistema sanitario, sotto il versante della qualità e dell'efficienza.

Indicatori di qualità :

- Numero di sacche cedute all'AO Pini e trend rispetto agli anni passati
- Numero di eventi sentinella (ritardo di consegna, numero sacche eliminate per scadenza...)

Indicatori di efficienza:

- Mantenimento del servizio attuale senza costi in incremento (il mantenimento dello status quo avrebbe comunque richiesto l'assunzione presso il Pini di una unità tecnica)

IL DIRETTORE GENERALE

dr. Luigi Macchi



ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO DI NATURA PUBBLICA D.M. 29-12-  
via Francesco Sforza, 28 – 20122 Milano – Telefono 02 5507.1 – Fax 02 58304350  
Codice Fiscale e Part. IVA 04724150968

**MODELLO DI PROGETTI INTERAZIENDALI NELLA GESTIONE SVILUPPO RISORSE UMANE**

Accordo interaziendale – linee guida per la gestione aggregata delle procedure selettive pubbliche e/o concorsuali

|  |  |
|--|--|
| <p><b>PREMESSA</b></p>                 | <p>Nel quadro della programmazione delle Regole di Sistema 2015, in ordine ai progetti di integrazione aziendale si è individuato come ambito di intervento la gestione unificata/integrata delle procedure pubbliche selettive e/o concorsuali. La proposta progettuale si tradurrà nell'elaborazione di Linee-guida corredate da modelli operativi di utilizzo.</p>  |
| <p><b>OBIETTIVO</b></p>                | <p>Applicazione omogenea dei criteri di valutazione dei partecipanti alle procedure selettive nella scelta dei candidati più meritevoli.<br/>         Approvazione di graduatorie in condivisione.<br/>         Riduzione dei tempi di espletamento della procedura unificata e contestuale riduzione dei tempi per le aziende partecipanti al progetto ai fini della copertura dei posti di lavoro.<br/>         Standardizzazione delle procedure, individuazione dei costi standard.<br/>         Ottimizzazione di impegno di risorse umane.<br/>         Riduzione dei costi.</p>   |
| <p><b>METODOLOGIA E AMBITI</b></p>     | <p>Analisi della fattibilità giuridica e degli ambiti di potenziale intervento degli accordi, in particolare individuazione delle aree geografiche omogenee che consentano la concreta realizzazione.<br/>         Costituzione del gruppo di lavoro.<br/>         Individuazione dell'azienda capofila/pilota.<br/>         Indicazione dei profili professionali oggetto delle procedure unificate (distinzione tra comparto e dirigenza): approccio graduale all'applicazione dei modelli con sperimentazione sui profili professionali del comparto, microaggregazioni tra azienda fino alla possibile aggregazione macro.</p> |
| <p><b>ANALISI DELLE CRITICITA'</b></p> | <p>Utilizzo e scorrimento di graduatorie, riservatari (stabilizzazioni) diritti di precedenza o preferenze, riserve di legge ecc.</p>  |
| <p><b>RISULTATI ATTESI</b></p>         | <p>Redazione e realizzazione delle Linee-guida per la gestione aggregata delle procedure selettive pubbliche e/o concorsuali, finalità di implementazione di modelli che garantiscono l'economicità delle procedure condivise.</p>   |
| <p><b>INDICATORI</b></p>               | <p>Attivazione ed avvio del progetto con indizione avvisi pubblici di procedure selettive e/o concorsuali da parte delle aziende pilota.</p>   |



FONDAZIONE IRCCS CA' GRANDA  
OSPEDALE MAGGIORE POLICLINICO

file 4

30/03/2015

PROGETTO INTERAZIENDALE TRA LE AZIENDE OSPEDALIERE:

FONDAZIONE IRCCS CA' GRANDA OSPEDALE MAGGIORE POLICLINICO (Capofila)

A.O. GAETANO PINI

A.O. FATEBENEFRAELLI

PER LA FRUIZIONE DI CORSI IN MODALITA DI FORMAZIONE A DISTANZA

[www.Albopretorionline.it](http://www.Albopretorionline.it)





|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>AMBITO DEL PROGETTO</b>      | Progetto inter-aziendale  |
| <b>STRUTTURE COINVOLTE</b>      | Fondazione IRCCS "Ca' Granda Ospedale Maggior Policlinico" di Milano (capofila)<br>Azienda Ospedaliera "Fatebenefratelli e Oftalmico" di Milano<br>Azienda Ospedaliera Istituto Ortopedico "Gaetano Pini" di Milano   |
| <b>DESCRIZIONE DEL PROGETTO</b> | <p>Da diversi anni la Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico progetta ed organizza corsi di formazione a distanza (FAD o e-learning).</p> <p>Con la finalità di rispondere alle indicazioni sia nazionali che regionali sulla razionalizzazione della spesa, la Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico intende condividere le proprie attività formative in modalità FAD con altre Aziende Ospedaliere lombarde offrendo, al personale di queste Aziende, formazione di elevato standard qualitativo.</p> <p>Per il 2015, in linea con quanto contenuto al punto 2.6 delle "Regole di Sistema regionali 2015" in materia di interaziendalizzazione, è in corso di definizione un progetto di condivisione delle attività formative in modalità e-learning progettate, redatte e revisionate dalla UOS Formazione e Aggiornamento della Fondazione IRCCS "Ca' Granda Ospedale Maggior Policlinico" rivolti al personale sanitario e non solo.</p> <p>Ad oggi sono attivi 13 corsi in tale modalità a partire dal portale della formazione FAD <a href="http://policlinico.eomcampus.it">http://policlinico.eomcampus.it</a> ed la 14a è in via di pubblicazione:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 - I TEST GENETICI: TIPOLOGIE, INDICAZIONI, BENEFICI E LIMITI.</li><li>2 - L'ERRORE IN SANITÀ: PRINCIPI E ORIENTAMENTI DELLA GIURISPRUDENZA DOPO IL DECRETO BALDUZZI</li><li>3 - EBOLA: PRECAUZIONI, MISURE DI PROTEZIONE E INDICAZIONI PER TUTTE LE PROFESSIONI SANITARIE</li><li>4 - PENSIAMOCI PRIMA: PROCREAZIONE RESPONSABILE, RISCHIO RIPRODUTTIVO E CONSULENZA PRECONCEZIONALE</li><li>5 - CHECKUP-SALUTE: FATTORI DI RISCHIO, ANALISI DI LABORATORIO E PREVENZIONE PERSONALIZZATA</li><li>6 - LA MALATTIA RENALE CRONICA: EZIOLOGIA, PREVENZIONE E CURA</li><li>7 - LA "VITAMINA DEL SOLE": IMPORTANZA, DOSAGGIO, SUPPLEMENTAZIONE</li><li>8 - LA RADIOPROTEZIONE DEI LAVORATORI NELLE ATTIVITÀ SANITARIE</li><li>9 - AGGIORNAMENTI IN MATERIA DI VIOLENZA SESSUALE, VIOLENZA DOMESTICA E LORO PROTOCOLLI SANITARI</li><li>10 - DERMATOLOGIA DI BASE E DIAGNOSTICA DIFFERENZIALE</li><li>11 - LE LESIONI DELL'OCCHIO</li><li>12 - OSTEOPOROSI: PREVENZIONE, DIAGNOSI E TERAPIA</li></ol> |



FONDAZIONE IRCCS CA' GRANDA  
OSPEDALE MAGGIORE POLICLINICO

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | <p>13 - NUTRIZIONE SALUTE BENESSERE<br/>14 - GUIDA PRATICA AGGIORNATA ALL'USO DI PUBMED</p> <p>Tali corsi, di norma, hanno un costo definito in base alla durata e quindi ai crediti ECM che offrono al superamento del test finale di apprendimento. Il costo si aggira tra i 3 ed i 4,5 € a credito.</p> <p>Con l'adesione a questo progetto le aziende coinvolte avranno, invece di un costo specifico in base ai crediti, un costo per ogni ora di connessione dei loro dipendenti che va da 1,00 €/ora fino a 200 partecipanti a 0,75 €/ora oltre i 200 partecipanti. Di norma 1 ora di connessione corrisponde all'acquisizione di 1 credito formativo ECM. Ad esempio 10h = 10 crediti ECM = da 30 a 45 €. Per le aziende aderenti al progetto 10h = 10 crediti ECM = 10 € o 7,5 € se oltre 200 partecipanti.</p> <p>Con questa collaborazione in rete tra le diverse strutture formative delle aziende sopra citate, sarà possibile mantenere un buon livello di aggiornamento per tutto il personale, con particolare riferimento al personale sanitario, che potrà attingere da un discreto ambito di temi che sono rivolti a tutte le professioni sanitarie (con crediti ECM) e non.</p> <p>Le diverse strutture formative delle aziende coinvolte potranno, a loro volta, fornire contenuti per la realizzazione di altre attività formative a carattere non specialistico e di interesse condiviso.</p> |
| <b>AREA</b>            | Condivisione di servizi di formazione e aggiornamento del personale  |
| <b>OBIETTIVI</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Condivisione delle offerte formative</li><li>• Contenimento della spesa in ambito formativo;</li><li>• Condivisione delle conoscenze fra i professionisti delle aziende coinvolte;</li></ul>   |
| <b>METODOLOGIA</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• erogazione e valutazione dei corsi previsti per un periodo almeno biennale</li><li>• Realizzazione di altre attività formative in modalità FAD in modo condiviso</li></ul>   |
| <b>BENEFICIARI</b>     | Personale di area Sanitaria e non della Fondazione IRCCS "Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico" e delle Aziende Ospedaliere "Fatebenefratelli" e "Gaetano Pini".   |
| <b>CRONO PROGRAMMA</b> | Dal raggiungimento dell'accordo, trasmissione delle anagrafiche (codice fiscale) alla UOS Formazione della Fondazione capofila; dall'inserimento nel database della piattaforma FAD dei codici fiscali, fruizione immediata dei corsi.<br>Durata: non inferiore al biennio.  |

DIREZIONE GENERALE

UFFICIO FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO

TEL. 02 5503.8327 - FAX 02 5503.8346 - EMAIL: [formazione@ospt.fondazione-ca-granda.it](mailto:formazione@ospt.fondazione-ca-granda.it) - WEB: [www.policlinico.mi.it/cepp](http://www.policlinico.mi.it/cepp)



FONDAZIONE IRCCS CA' GRANDA  
OSPEDALE MAGGIORE POLICLINICO

### **Risultati Attesi ed Indicatori**

| Indicatore                           | Periodo di valutazione          | Valore Target   |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| RILEVAZIONE DEL GRADIMENTO DEI CORSI | Dicembre 2015;<br>Dicembre 2016 | Risultati di Customer Satisfaction per i corsi erogati: valore medio superiore o uguale al 50% della scala prevista |

Il Direttore Generale

www.Albopretorion.it



Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
**GAETANO PINI**

Piazza A. Cardinal Ferrari, 1  
20122 Milano - Tel. 02 582961

Polo Riabilitativo  
Via Isocrate, 19 - 20126 Milano

www.gpini.it - Part. IVA 00903310159 - Cod. Fisc. 80064670153

Att. 5

---

**PROGETTO INTERAZIENDALE PER LA GESTIONE DEI PROCESSI  
FORMATIVI IN RETE**

[www.Albopretorioline.it](http://www.Albopretorioline.it)



**Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
GAETANO PINI**

Piazza A. Cardinal Ferrari, 1  
20122 Milano - Tel. 02 582961

**Polo Riabilitativo**  
Via Isocrate, 19 - 20126 Milano

www.gpini.it - Part. IVA 00903310159 - Cod. Fisc. 80064670153

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Ambito del progetto</b>      | Progetto inter-aziendale  |
| <b>Strutture coinvolte</b>      | Azienda Ospedaliera Ospedale di circolo di Melegnano capofila<br>Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU)<br>Azienda Ospedaliera Istituto ortopedico Gaetano Pini<br>Azienda Ospedaliera Ospedale Sant'Anna Como<br>Azienda Ospedaliera Fatebenefratelli - Milano<br>Lombardia Informatica  |
| <b>Descrizione del progetto</b> | Implementazione e sviluppo di una comunità di pratiche per la formazione con l'obiettivo di condividere i saperi e gli strumenti per la gestione del processo della formazione in sanità: <ul style="list-style-type: none"><li>• Condivisione tra provider, delle specifiche di sviluppo del sistema in riferimento alla normativa vigente</li><li>• Controllo e riduzione sensibile dei processi di personalizzazione che inevitabilmente portano ad un aumento dei costi di gestione</li><li>• Condivisione dei saperi e delle azioni di miglioramento per l'ottimizzazione del sistema</li><li>• Condivisione dei criteri di analisi e della reportistica per favorire il controllo ed eventuali azioni di benchmarking</li><li>• Condivisione dell'offerta formativa attraverso calendario e albo formatori per facilitare e ottimizzare l'accesso da parte dei professionisti</li><li>• Essere soggetto propositivo a gli organi regionali per eventuali azioni di miglioramento sul processo organizzativo e gli strumenti proposti finalizzato per l'anno 2015 alla riduzione degli inserimenti su piattaforma regionale attraverso il caricamento di file xml :questo permetterà la semplificazione del sistema col recupero di un monte ore persona (da pesare in fase sperimentale).</li></ul> |
| <b>area</b>                     | Integrazione di servizi di formazione e aggiornamento   |
| <b>obiettivi</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementazione e sviluppo del processo di formazione</li><li>• Condivisione di software e piattaforme aziendali</li><li>• Condivisione di offerta formativa</li><li>• Controllo della spesa</li></ul>  |
| <b>metodologia</b>              | L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo   |
| <b>beneficiari</b>              | Personale sanitario e amministrativo afferente alle aziende ospedaliere   |



|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <i>Risultati attesi e indicatori</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Condivisione di almeno il 50% delle attività formative programmate dai singoli provider</li><li>• Implementazione e sviluppo di un albo formatori condiviso</li><li>• Riduzione di almeno il 10% del costo di gestione e sviluppo del sistema web</li><li>• Riduzione del numero di inserimenti in fase di accreditamento col recupero di un monte ore a persona</li></ul> |
| <i>Costi del progetto</i>            | Non sono presenti costi diretti  |
| <i>Termine del progetto</i>          | 31 dicembre 2015   |

#### AMBITO DEL PROGETTO E STRUTTURE COINVOLTE

Dal 2014 è partito un network tra le Aziende descritte nella scheda di sintesi, accomunate dall' utilizzo di un unico software di gestione dei processi formativi.

Nel corso del 2014 il tavolo di lavoro ha permesso di affrontare con maggiore efficienza le diverse attività derivanti dalla modifica delle norme per l'attribuzione dei crediti introdotto dalla Regione nel mese di giugno. In particolare è stato possibile giungere più rapidamente:

- alla comprensione della normativa
- ad un più efficace adeguamento dei processi

Il gruppo di Aziende è stato caratterizzato nel 2014 dai seguenti output di processo:

- Persone (dipendenti): 14.049
- Totale edizioni dei corsi: 1.642
- Partecipanti: 9.363
- Partecipazioni (comprende anche più corsi per singolo dipendente): 29.378
- Totale ore di formazione erogata: 248.145
- Crediti ECM erogati: 192.650



## DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Il progetto intende implementare e sviluppare una comunità di pratiche per la formazione con l'obiettivo di condividere i saperi e gli strumenti per la gestione del processo della formazione in sanità:

- Condivisione tra provider ed aziende fornitrici sulle specifiche di sviluppo del sistema in riferimento alla normativa vigente
- Confronto con le Aziende Fornitrici per la condivisione, standardizzazione e riduzione sensibile dei processi di personalizzazione che inevitabilmente portano ad un aumento dei costi di gestione
- Condivisione dei saperi e delle azioni di miglioramento per l'ottimizzazione del sistema
- Condivisione dei criteri di analisi e della reportistica per favorire il controllo ed eventuali azioni di benchmarking
- Condivisione dell'offerta formativa attraverso calendario e albo formatori per facilitare e ottimizzare l'accesso da parte dei professionisti
- Essere soggetto propositivo agli organi regionali per eventuali azioni di miglioramento sul processo organizzativo e gli strumenti proposti con l'obiettivo per l'anno 2015 di una sensibile riduzione degli inserimenti su piattaforma regionale attraverso il caricamento di file xml, permettendo la semplificazione del sistema col recupero di un monte ore persona (da pesare in fase sperimentale).

## AREA ED OBIETTIVI DEL PROGETTO

Integrazione di servizi di formazione e aggiornamento, anche mediante condivisione di software e piattaforme interaziendali, che portino alla condivisione di offerte formative specialistiche e di eccellenza su tematiche di interesse comune alle Aziende, anche per rispondere ad obblighi di legge, in un'ottica di scambio e crescita professionale e ad una reale riduzione dei costi per il sistema regionale.

### Obiettivi:

- Implementazione e sviluppo del processo di formazione
- Condivisione di software e piattaforme aziendali
- Condivisione di offerta formativa
- Controllo della spesa

## METODOLOGIA

L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4 nella Ricerca e Sviluppo.

Il lavoro comune si strutturerà attraverso incontri con cadenza mensile tra i providers e con il fornitore per l'individuazione degli obiettivi e dei comportamenti comuni e standardizzati.



## RISULTATI ATTESI ED INDICATORI

| Indicatore   | Valore Target  |
|--|--|
| Condivisione di attività formative   | Almeno 50% dei corsi in catalogo   |
| Condivisione corsi FAD   | Possibile erogazione di corsi a costi calmierati (in proporzione all' attivazione) |
| Implementazione e sviluppo albo formatori  | Albo formatori in condivisione   |
| Riduzione del numero di inserimenti in fase di accreditamento col recupero di un monte ore a persona | col da misurare a consuntivo   |

www.Albopretorini.it

Al. 66



**Azienda Ospedaliera**  
**Istituito Ortopedico**  
**GAETANO PINI**

Piazza A. Cardinal Ferrari, 1  
20122 Milano - Tel. 02 582961

Polo Riabilitativo  
Via Isocrate, 19 - 20126 Milano

www.gpini.it - Part. IVA 00903310159 - Cod. Fisc. 80064670153

**PROGETTO INTERAZIENDALE PER  
L'EROGAZIONE DI CORSI DI FORMAZIONE  
CONDIVISI TRA LE AZIENDE OSPEDALIERE**

**-FATEBENEFRATELLI e OFTALMICO**

**-ISTITUTO ORTOPEDICO GAETANO PINI**

**-IRCCS FONDAZIONE "CA' GRANDE OSPEDALE  
MAGGIOR POLICLINICO"**

www.elboDPrototOnline.it



|  |  |
|--|--|
| <p><b>AMBITO DEL PROGETTO</b></p>      | <p>Progetto inter-aziendale;</p>   |
| <p><b>STRUTTURE COINVOLTE</b></p>      | <p>Azienda Ospedaliera "Fatebenefratelli e Oftalmico" di Milano (capo fila)<br/>         Azienda Ospedaliera Istituto Ortopedico "Gaetano Pini" di Milano;<br/>         IRCCS Fondazione "Ca' Grande Ospedale Maggior Policlinico" di Milano;</p>  |
| <p><b>DESCRIZIONE DEL PROGETTO</b></p> | <p>Da diversi anni le Aziende Ospedaliere citate, con la finalità di rispondere positivamente agli indirizzi nazionali e regionali in tema di razionalizzazione della spesa, condividono parte della propria progettualità formativa con l'obiettivo di contenere i costi pur mantenendo un elevato standard qualitativo delle proposte formative offerte al personale.</p> <p>Tale condivisione ha permesso negli anni di ampliare le possibilità formative per il personale delle Aziende interessate garantendo un notevole risparmio economico, permettendo anche di attingere ai cataloghi delle proposte formative di ciascuna Azienda.</p> <p>Per il 2015 si è inteso compiere un'ulteriore passo in questo positivo cammino, e in linea con quanto contenuto al punto 2.6 delle "Regole di Sistema regionali 2015" in materia di interaziendalizzazione, ed è in via di indizione una gara consorziata tra le Aziende Ospedaliere Fatebenefratelli, Gaetano Pini IRCCS Fondazione "Ca' Grande Ospedale Maggior Policlinico", per la condivisione di corsi di formazione per il personale amministrativo e non solo, il cui capitolato è in corso di definizione.</p> <p>Oggetto del Capitolato di appalto saranno sei aree tematiche, di seguito specificate, per la cui individuazione ciascuna Azienda ha effettuato una puntuale rilevazione del fabbisogno formativo al proprio interno. Stante l'impegno necessario per l'emanazione del bando e i tempi necessari per l'aggiudicazione, la durata dell'appalto sarà di almeno un biennio.</p> <p>Le sei aree tematiche individuate, corrispondenti ad altrettanti lotti di gara, sono le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corruzione e trasparenza;</li> <li>2. Risorse umane e sviluppo organizzativo;</li> <li>3. Appalti e area tecnico-patrimoniale e Approvvigionamenti;</li> <li>4. Area Economico-Finanziaria;</li> <li>5. Libera professione, affari generali e legali;</li> <li>6. Accoglienza comunicazione e empowerment;</li> </ol> <p>Grazie quindi ad una più stretta collaborazione in network tra le diverse strutture formative delle Aziende sopra citate, sarà possibile mantenere un buon livello di aggiornamento per tutto il personale, con particolare riferimento al personale</p> |



**Azienda Ospedaliera  
Istituto Ortopedico  
GAETANO PINI**

Piazza A. Cardinal Ferrari, 1  
20122 Milano - Tel. 02 582961

Polo Riabilitativo  
Via Isocrate, 19 - 20126 Milano

www.gpini.it - Part. IVA 00903310159 - Cod. Fisc. 80064670153

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | amministrativo, che potrà attingere da un ampio ventaglio di tematiche specifiche in ambito normativo, tecnico e relazionale.  |
| <b>AREA</b>            | Condivisione di servizi di formazione e aggiornamento del personale  |
| <b>OBIETTIVI</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione delle offerte formative;</li> <li>• Contenimento della spesa in ambito formativo;</li> <li>• Condivisione e scambio di conoscenze fra i professionisti delle aziende coinvolte;</li> </ul> |
| <b>METODOLOGIA</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione condivisa di un capitolato di gara per la formazione del personale;</li> <li>• Organizzazione, erogazione e valutazione dei corsi previsti per un periodo almeno biennale</li> </ul>        |
| <b>BENEFICIARI</b>     | Personale di area amministrativa e non delle Aziende Ospedaliere Fatebenefratelli e Oftalmico, Istituto Ortopedico Gaetano Pini e IRCCS Fondazione "Ca' Grande Ospedale Maggior Policlinico";  |
| <b>CRONO PROGRAMMA</b> | Indizione e aggiudicazione dell'appalto entro giugno/luglio 2015;<br>Durata dell'appalto: non inferiore al biennio;  |

**RISULTATI ATTESI ED INDICATORI**

| Indicatore  | Periodo di valutazione                      | Valore Target  |
|---|---|--|
| <b>AGGIUDICAZIONE DELLA GARA D'APPALTO</b>  | <i>Primi mesi del secondo semestre 2015</i> | <i>Aggiudicazione di tutti i lotti costituenti il capitolato di gara</i>   |
| <b>RILEVAZIONE DELLA CONGRUENZA TRA FABBISOGNO E RISPOSTA IN TERMINI GRADIMENTO DEI CORSI</b> | <i>Aprile - Dicembre 2015</i>               | <i>Risultati di Customer Satisfaction per i corsi erogati: valore medio superiore o uguale al 50% della scala prevista</i> |

Il Direttore Generale