
PIANO DELLA FORMAZIONE
ANNO 2022



A cura della Responsabile Servizio Qualità e Formazione

FEBBRAIO 2022

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA GIACOMO CIS
LEDRO

INDICE

PREMESSA DI PRESENTAZIONE DELL'ENTE	2
OBIETTIVI GENERALI E PORTATORI D'INTERESSE (STAKEHOLDERS) DELL'ENTE	2
OBIETTIVI FORMATIVI GENERALI DELL'ENTE E PANDEMIA DA COVID-19	
IL PIANO DELLA FORMAZIONE: LA METODOLOGIA PER LO SVILUPPO ED IL RESPONSABILE DELLA FORMAZIONE	3
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DELLA FORMAZIONE NEL 2021	8
ANALISI DEL BISOGNO FORMATIVO per il 2022	14
OBIETTIVI E ATTIVIT' FORMATIVE PER IL 2022	16
FORMAZIONE NEO ASSUNTI	19
PARTECIPAZIONE	19
VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE	19
IL TRASFERIMENTO DELLA FORMAZIONE	19
DOSSIER FORMATIVO	20
CONSEGNA DEGLI ATTESTATI	20
BUDGET DA DESTINARSI ALLA FORMAZIONE	20
BIBLIOGRAFIA	20

PREMESSA DI PRESENTAZIONE DELL'ENTE

Contesto

L'A.P.S.P. Giacomo Cis di Ledro è un ente pubblico che offre servizi alla persona di tipo:

- Residenziale (RSA e Casa Soggiorno)
- semi residenziale (Centro Diurno)
- non residenziale e domiciliare di contesto (Centro Servizi: pasti a domicilio, mensa, bagni protetti e Punto Prelievi)

L'ente nasce come "Ricovero" per i bisognosi della Valle di Ledro; negli anni, specie per uniformarsi alle normative di settore, ha via via perso – specie relativamente alla residenzialità – il legame esclusivo con il territorio di Valle.

La popolazione di valle continua comunque a sentire un forte legame con la struttura, rinforzato dal servizio di Punto Prelievi in Convenzionamento con l'APSS e dal punto vaccinale in tempi di pandemia da Covid-19.

La mission dell'ente è l'assistenza alle persone non autosufficienti, con particolare riferimento alla popolazione anziana.

L'attività è in generale svolta in armonia col modello Qualità & Benessere, cui l'ente aderisce dal 2005, essendone anche "socio fondatore".

L'ente attualmente occupa 84 collaboratori tra cui:

- 47 addetti all'assistenza (40 OSS, 2 OSA, 5 ausiliari)
- 10 infermieri
- 11 addetti ai servizi generali (2 cuochi, 6 ausiliari, 2 operatori lavanderia, 1 operatore cucina)
- 2 operatori di animazione + 3 consolidati a supporto +2 operatori OASI TANDEM e 1 operatore a supporto dei residenti con problemi psichiatrici (fondo di riequilibrio)
- 3 fisioterapisti
- 3 amministrativi
- 1 direttore
- 1 coordinatore
- 2 medici

OBIETTIVI GENERALI E PORTATORI D'INTERESSE (STAKEHOLDERS) DELL'ENTE

Congiuntamente e sinergicamente alle amministrazioni pubbliche locali ed agli enti territoriali competenti (Distretto Sanitario e Comunità di Valle Alto Garda e Ledro), l'Azienda Pubblica Giacomo Cis di Ledro vuole essere promotrice dei servizi necessari a prevenire e fronteggiare le difficoltà socio-assistenziali e socio-sanitarie della comunità ed essere di impulso alla coesione sociale e alla qualità della vita delle persone in relazione ai temi dell'invecchiamento, della disabilità, della solitudine e degli altri disagi da cui le persone possono essere "colpite".

Ciò premesso, i soggetti coinvolti in questo complesso processo di sviluppo aziendale sono:

- i fruitori dei servizi – ospiti residenti, diurni, domiciliari;
- i potenziali nuovi ospiti, destinatari dei servizi;
- i rappresentanti degli ospiti e dei famigliari;
- i famigliari;
- il personale dell'Azienda;
- i rappresentanti degli organi di governo locale: sindaco e assessore comunale ed i relativi dirigenti;
- i rappresentanti delle associazioni di volontariato;
- i volontari stessi;
- i rappresentanti degli organi di governo della Comunità di Valle Alto Garda e Ledro;
- i rappresentanti degli organi di governo Provinciale ed i relativi Dirigenti.

Gli organi incaricati del governo strategico della struttura (Consiglio di Amministrazione, Presidente e Direttore) sono chiamati a svolgere una funzione di interazione e comunicazione con le diverse tipologie di soggetti precedentemente descritte, valorizzando tutte le possibili sinergie.

La possibilità reale di raggiungere gli obiettivi posti (in coerenza con la missione istituzionale), risulta strettamente correlata alla capacità di sviluppare una qualificata azione di concertazione sociale e culturale, sviluppando tutte le possibili alleanze con le diverse tipologie di portatori di interesse.

OBIETTIVI FORMATIVI GENERALI DELL'ENTE E PANDEMIA DA COVID-19

E' da marzo 2020 che la vita della struttura è condizionata dalla convivenza con la pandemia da Covid-19, dopo un primo iniziale momento in cui la struttura è stata duramente colpita si è assistito ad un susseguirsi di lenta e prudente ripresa dei contatti con l'esterno, con la ripresa delle visite con i familiari, inizialmente caratterizzate dalla separazione con il plexiglas, poi con l'avvento dei vaccini, una ripresa delle visite in presenza, e con le varie recrudescenze della pandemia, l'accesso tramite green pass rafforzato.

Anche nel 2022, nonostante sia passati 2 anni, si rende ancora necessaria un'attenzione particolare a tutti gli eventi formativi riguardanti aspetti sanitari epidemiologici preventivi e gestionali ma si ha anche la necessità di "tornare alla normalità" ed affrontare altri argomenti formativi.

Accanto alla programmazione di percorsi formativi residenziali, di aula tradizionale (se necessario con il distanziamento sociale) e alla formazione sul campo in una sorta di learning by doing, ossia momenti di lavoro affiancati da tempi di presenza di un esperto in grado di dare un feedback su quanto agito da ora in poi dovrà essere necessario istruire e implementare l'utilizzo della FORMAZIONE A DISTANZA (fad e webinar) e un eventuale supporto di tecnologie messe a disposizione del personale all'interno dell'APSP.

La formazione non può essere assegnata solo a specifici luoghi tradizionali come il contesto d'aula, deve essere invece continua e distribuita, immersa nei luoghi di lavoro. La formazione continua diventa un modo di lavorare (Di Nubila, 2005). Questo concetto assume conferma in periodo di emergenza Coronavirus in cui sono in vigore delle disposizioni sul distanziamento sociale e viene favorito l'utilizzo delle tecnologie.

L'A.P.S.P. Giacomo Cis svolge un importante investimento economico sulla formazione di tutto il personale in materia di:

1. Prevenzione e gestione del rischio biologico, in particolare dell'infezione dal Covid-19;
2. Benessere del personale ed elaborazione del vissuto emotivo durante la pandemia;
3. Sicurezza sul lavoro (aggiornamento di 6 ore per ciascun soggetto, necessario al fine di rispondere agli obblighi normativi introdotti dall'Accordo stato-Regioni dell'agosto 2012);
4. Movimentazione dei residenti;
5. Dinamiche relazionali, all'interno dei gruppi di lavoro, fra questi, nei confronti dei caregivers con coinvolgimento dei volontari
6. Demenze, dinamiche relazionali e corrette modalità di approccio
7. Patologie psichiatriche, dinamiche relazionali e corrette modalità di approccio

Progetti Speciali

1. Prosecuzione del progetto UIPA "Marchio Qualità" con formazione di 2 nuovi auditor;

2. Prosecuzione dei progetti aziendali denominati “spazio dialogo”, “solievo”, “biografia multimediale (o per immagini)”, “ginnastica per la mente”, “canto”, “pittura”, “cucina terapeutica”, “orto e giardino”, uscite di gruppo;
3. Coinvolgimento nella formazione, congiuntamente con il personale, del volontariato locale attraverso la strutturazione di gruppi di lavoro e l’attivazione di progetti obiettivo.

Servizi Aperti al territorio

- + Compatibilmente con l’evolversi della Pandemia da Covid- 19 e la diffusione della vaccinazione a tappeto tra la popolazione locale i servizi aperti al territorio che verranno speranzosamente riattivati, a seguito della sospensione dovuta alla pandemia sono:
 - + prosecuzione del Servizio di Accoglimento Diurno
 - + prosecuzione del Servizio Pasti a Domicilio
 - + prosecuzione del Servizio Bagni Protetti
 - + potenziamento del Servizio di Animazione attraverso un maggiore coinvolgimento del volontariato locale e, compatibilmente con le risorse economiche, la programmazione di interventi di soggetti esterni con cadenza periodica
 - + attività di stage-tirocinio con gli allievi degli istituti superiori ad indirizzo sociale, sanitario ed economico (peraltro già in corso con l’istituto Don Milani di Rovereto e l’I.T.C. “Floriani” di Riva del Garda, da attivarsi con il Liceo ad indirizzo Socio-Sanitario di Arco), con l’Azienda Sanitaria di Trento e l’Università di Verona per le figure professioni di infermiere e fisioterapista, con la Scuola di Direzione Sanitaria di Rovereto, ecc.
 - + prosecuzione di iniziative di orientamento alle professionalità operanti nella struttura rivolte alle Scuole Medie locali e ad altri istituti superiori ad indirizzo sociale e sanitario
 - + partecipazione al “Bollettino Parrocchiale” della Valle di Ledro, ovvero ad altre iniziative editoriali di zona, con la pubblicazione di articoli inerenti l’attività dell’A.P.S.P. Giacomo Cis

Valutazione fattibilità di nuovi servizi

- ✓ attività di informazione sanitaria e socio-sanitaria rivolta alla popolazione e ai caregiver
- ✓ attività di divulgazione e sensibilizzazione della popolazione sulle tematiche inerenti la “vecchiaia” attraverso, ad esempio, la proiezione di documenti audiovisivi, conferenze, altro
- ✓ attività formativa rivolta al volontariato congiuntamente con il personale
- ✓ iniziative di socializzazione nella natura per la sensibilizzazione in tema demenza

E’ prevista inoltre la partecipazione dell’ente, attraverso alcuni rappresentanti ai progetti di miglioramento di sistema promossi da Upipa su:

INDICARE SALUTE. In linea con il concetto di governance, l’accreditamento prevede anche l’adozione da parte dell’organizzazione di indicatori clinici finalizzati a valutare l’esito dei processi assistenziali sulla salute dei pazienti; in tal senso è richiesta una raccolta dati per il calcolo degli indicatori. La finalità di fondo è quella di mantenere e migliorare il livello di salute dei cittadini. Con riferimento a tale obiettivo le organizzazioni, che operano nell’ambito del servizio sanitario, sono chiamate a valutare l’impatto delle proprie attività sulla salute degli utenti. Inoltre, è necessario esplicitare le modalità attraverso le quali tali indicatori vengano poi utilizzati per la valutazione periodica dei processi assistenziali, e per l’eventuale attivazione di interventi correttivi

IL PIANO DELLA FORMAZIONE: LA METODOLOGIA PER LO SVILUPPO ED IL RESPONSABILE DELLA FORMAZIONE

Il seguente Piano della formazione, da verificare e da aggiornare ogni anno, assicura la formazione continua:

- del personale e, con riferimento al personale a contatto con l'utenza, in relazione all'evoluzione dei bisogni sociali (si tratta di personale dei servizi di RSA, Centro Diurno, Centro di accoglienza diurna anziani, Pasti a domicilio anziani e accoglienza per anziani);
- degli amministratori dell'organizzazione;
- dei volontari (sia interni all'organizzazione che coinvolti su specifici progetti/interventi).

Il Piano è redatto sulla base di un documento di rilevazione motivato dei fabbisogni del personale, ammette tutte le forme di formazione, attuali e future, incluso anche il "training on the job", secondo gli indirizzi stabiliti dall'ente accreditante, sentito, ove possibile, l'ente locale per conto del quale il soggetto gestore opera.

Il Piano della formazione, a favore del personale a contatto abituale e continuativo con l'utenza, contempla anche degli incontri strutturati in équipe o individuali con una figura di riferimento, su aspetti metodologici e/o di gestione del caso.

E' prevista anche della supervisione professionale a favore del personale a contatto diretto ed abituale con l'utenza garantita anche da professionisti interni non coinvolti nella gestione del caso, in particolare dallo psicologo che collabora con la struttura.

Si prevedono inoltre almeno 20 ore di formazione a favore dei volontari, per ciascun triennio, comprensiva della formazione obbligatoria prevista dalla normativa vigente, delle quali 10 ore rivolte congiuntamente ai lavoratori e ai volontari entrambi a contatto diretto ed abituale con l'utenza, al fine di favorire e sostenere pratiche di integrazione operativa.

Il servizio di Responsabile di Qualità e Formazione è affidato a personale dipendente di U.p.i.p.a. S.c. ed è presente in struttura 10/11 ore la settimana, come da convenzione.

Per quanto riguarda la Formazione si occupa della rilevazione delle potenzialità e dei fabbisogni formativi del personale, della rilevazione delle offerte formative e delle capacità di formazione interna e loro utilizzo, con valorizzazione e certificazione della formazione interna di natura pratica, della pianificazione della formazione e del raccordo tra necessità formative e offerte formative.

Lo sviluppo del servizio formazione riguarda la pianificazione della formazione strategica, definizione dei risultati attesi e valutazione periodica del cambiamento, la costruzione di un sistema di formazione permanente del personale capace di gestire carriere interne ed inserimenti di personale.

Per il triennio 2020-2022 verrà data maggiore rilevanza al trasferimento degli apprendimenti attraverso strategie e strumenti per valutare cambiamenti nell'uso di tecniche e pratiche e negli atteggiamenti (aspetto più complesso).

Il Piano della formazione del personale dell'A.P.S.P. "Giacomo Cis" di Ledro è stato predisposto considerando un'analisi del contesto attuale, condotta mediante la rilevazione dei fabbisogni formativi, gli obiettivi assegnati dalla direzione, la normativa in vigore, nonché dalle direttive in materia di formazione del personale e attività amministrativa delle pubbliche amministrazioni.

L'ente si impegnerà a favorire la partecipazione del personale sanitario ai percorsi formativi programmati e accreditati prevalentemente dall'ente, dalle strutture limitrofe e da Upipa.

Ai professionisti sanitari viene garantito un monte crediti annuo, compatibilmente con le esigenze di servizio interno. Per gli operatori non tenuti ai crediti ecm ci si adopera al fine di garantire, auspicabilmente secondo le indicazioni, 7,00 h di formazione a persona, tenuto conto che l'aggiornamento professionale è annoverato fra i doveri del lavoratore. Ciò anche attraverso la partecipazione a forme miste: attività residenziale, progetti di formazione sul campo (gruppi di miglioramento, training individuale, analisi di casi e aggiornamenti monotematici) e FAD. "La formazione non può essere assegnata solo a specifici luoghi tradizionali come il contesto d'aula, deve essere invece continua e distribuita, immersa nei luoghi di lavoro.

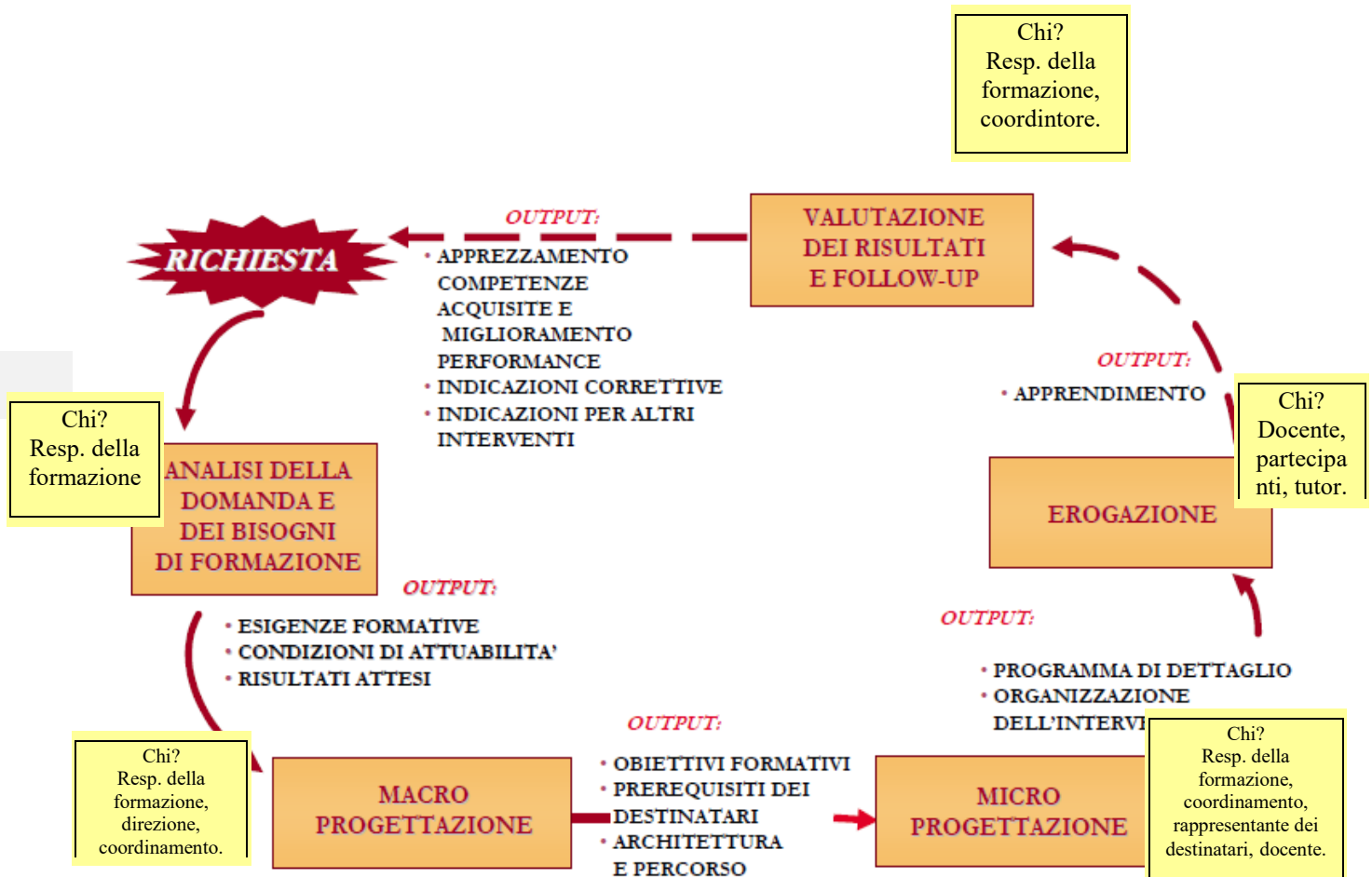
La formazione continua diventa un modo di lavorare” (Di Nubila, 2005). Questo concetto assume conferma in periodo di emergenza Coronavirus in cui sono in vigore delle disposizioni sul distanziamento sociale e viene incentivato l’utilizzo delle tecnologie.

Nel piano emergono i processi organizzativi prioritari da affrontare.

Alla fine del primo semestre di ogni anno, è prevista una verifica dello stato di attuazione del Piano della formazione, in modo da poter valutare l’avanzamento del presente piano e le attività ancora da realizzare.

Tra tutte le ipotesi esistenti in letteratura, l’A.P.S.P “fa propria” la classificazione di Castagna riguardo le fasi del processo formativo:

- analisi della domanda e dei bisogni di formazione;
- macro progettazione;
- micro progettazione;
- erogazione;
- valutazione dei risultati e follow up.



Nel progettare la formazione dobbiamo tenere conto che ogni persona decide che cosa apprendere e cosa no. Accettare la formazione significa essere disponibili ad un cambiamento. La Teoria del cambiamento intenzionale elaborata da Boyatzis fa chiarezza sui motivi e sulle modalità con esso avviene: si intende un

mutamento autodeterminato e durevole nel tempo dei comportamenti, delle abitudini, delle competenze, degli schemi interpretativi, degli stati emotivi o delle percezioni di un individuo. Tale processo è raramente percepito come lineare, più spesso si sviluppa come un susseguirsi di “scoperte” e rotture che apportano maggiore consapevolezza.

La probabilità che il cambiamento sia durevole è direttamente proporzionale al grado di autodeterminazione dell’obiettivo e del processo da parte dell’interessato, dalla sua motivazione intrinseca a cambiare e da quanto si sente responsabile in prima persona del cambiamento.

In una certa parte del personale della nostra organizzazione, l’apprendimento e la tendenza al cambiamento creano ansie, tensione e resistenze, in un’altra parte di persone creano “rotture positive”, entusiasmi e grandi motivazioni. E’ quest’ultimo gruppo che dovrebbe fare “da traino”.

Una volta rielaborati i dati dell’analisi dei fabbisogni, e capite le priorità della direzione e dei responsabili dei vari settori organizzativi, vengono definite, insieme allo staff di direzione, le condizioni di attuabilità ed i risultati attesi. Nel fare ciò si entra nella fase di macro progettazione.

Il responsabile della formazione con le figure preposte ai vari servizi declina:

- gli obbiettivi del corso e cioè gli obiettivi didattici ed organizzativi che si vogliono raggiungere: essi derivano come logica conseguenza dall'analisi dei bisogni e la loro formulazione influenzerà i passaggi successivi nonché l'intero processo di formazione. Significa stabilire le finalità della formazione tenendo conto delle teorie dell'apprendimento che faranno da guida e di ciò che, grazie all'acquisizione dei contenuti di addestramento proposti dalla formazione, l'operatore deve saper fare;
- gli argomenti da trattare: i "contenuti sono le informazioni sulle quali impegnare modalità e stili apprenditivi. Sono i saperi e i saper fare.
- il tempo necessario e l’articolazione in eventuali duplicazioni dei moduli;
- i metodi didattici da impiegare: l’uso di metodi tradizionali oppure di metodi attivi o emergenti corrisponde ad una scelta precisa poiché i vari metodi non sono intercambiabili in quanto non raggiungono le stesse finalità.

L'attività progettuale si esplica quindi attraverso la combinazione di alcune variabili (il contesto d'azione, i fabbisogni, gli obiettivi e i contenuti della formazione) per promuovere attività didattiche necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati dal progetto;

- l’ordine in cui porre le varie parti;
- la conoscenza delle caratteristiche dei futuri partecipanti;
- la tipologia d’intervento formativo (residenziale, sul campo, fad).

Nella fase di micro progettazione i vari argomenti devono essere sviluppati in sotto-argomenti più analitici (la “scaletta” dei contenuti) anche sulla scorta del tempo disponibile. Deve essere individuato un docente potrebbe essere il docente che redige la scaletta. Tutte le parti esercitative devono essere meglio precisate quanto ad argomenti e supporti da utilizzare. Infine, è necessario sviluppare concretamente tutto il materiale didattico: preparare le slides, i casi, scrivere i role play, preparare i questionari, ecc...

La progettazione deve essere partecipata anche per evitare dissonanze con quelli che possono essere gli obiettivi organizzativi.

La valutazione è il “processo attraverso il quale si verificano la qualità (incluso il gradimento) e l’efficacia del processo formativo (in termini di apprendimento delle conoscenze che si intendono trasmettere, delle competenze ed abilità pratiche, comportamentali e relazionali che si vogliono far acquisire, nonché di concreta e sistematica applicazione nella quotidianità del lavoro ed in condizioni di emergenza delle stesse)”.

Anche per questa fase esistono appositi strumenti come questionari autocompilati, interviste o focus group.

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DELLA FORMAZIONE NEL 2021

Si elencano gli interventi formativi programmati per l'anno 2021 e lo stato di realizzazione:

PROCESSO DA APPROFONDIRE CON LA FORMAZIONE	OBIETTIVO FORMATIVO	PERSONE DA FORMARE E INDICATORE	LIVELLO DI REALIZZAZIONE
GESTIONE DEL RISCHIO CLINICO E SULLE MODALITÀ DI GESTIONE DEGLI EVENTI AVVERSI	Conoscere il significato di rischio clinico, le modalità di prevenzione e gestione di eventi avversi	Figure professionali dedite all'assistenza Partecipazione dell'équipe al progetto "Appropriatezza prescrittiva" Organizzazione di 1 evento formativo interno in tema di gestione EVENTI AVVERSI	OBIETTIVO FORMATIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO Il coordinatore e 3 infermiere hanno partecipato alla formazione in tema di appropriatezza prescrittiva. Il progetto non è proseguito per il forte turnover di medico. Non sono stati organizzati eventi formativi interni.
GESTIONE DEL RESIDENTE PSICHIATRI CO	Conoscere i principi clinici della patologia e le modalità di approccio e relazione più appropriate	Infermieri e oss, operatori di animazione, fisioterapista Partecipazione di almeno 5% dei dipendenti ad un corso specifico	OBIETTIVO FORMATIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO Sono stati organizzati dei momenti specifici di analisi di caso con lo psicologo consulente dott. Pacher, tali momenti sono stati però non utilizzati dagli operatori. Dopo averne discusso in riunione sul motivo della non partecipazione a questo tipo di momenti di analisi è emerso che è preferibile l'organizzazione di un intervento formativo di formazione tradizionale d'aula, che è in fase di progettazione per il 2022.
COME FARE ANIMAZIONE NEL PERIODO COVID	Conoscere delle modalità animative accattivanti da mettere in pratica in RSA nonostante le limitazioni	Operatori di animazione, oss Partecipazione di almeno 5% dipendenti ad un corso specifico	OBIETTIVO FORMATIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO 5 operatrici, tra cui l'operatore di animazione hanno partecipato a 2 corsi specifici (musica e arte) I
GESTIONE DEL RESIDENTE DEMENTE	Conoscere i principi clinici della patologia e le modalità di approccio e relazione più appropriate	Infermieri e oss, operatori di animazione, fisioterapisti Far partecipare almeno 15% dipendenti ad un corso specifico	OBIETTIVO FORMATIVO RAGGIUNTO 7 dipendenti (2 infermiere e 5 oss) hanno partecipato a dei corsi formativi specifici



COMUNICAZIONE CON I FAMILIARI SOPRATTUTTO IN PERIODO DI LIMITAZIONE DEI CONTATTI	Conoscere le principali strategie comunicative, in particolare con i familiari	Figure professionali dedite all'assistenza Partecipazione di almeno 5% persone ad una iniziativa formativa specifica	OBIETTIVO FORMATIVO NON RAGGIUNTO Da riproporre eventualmente nel 2022 ma non in modo prioritario.
MOVIMENTAZIONE DEI RESIDENTI	Conoscere le manovre corrette per movimentare le persone in piena sicurezza	Figure professionali dedite all'assistenza ai piani Partecipazione di almeno il 20% del personale a corsi sulla seguente tematica con attivazione di corsi interni tenuti dai fisioterapisti	OBIETTIVO FORMATIVO NON RAGGIUNTO Da riproporre nel 2022
VACCINAZIONI	Comprendere perché è necessario vaccinarsi, quando farlo, quali sono i benefici.	Tutto il personale, in primis quello a contatto diretto con i residenti e l'utenza fragile Partecipazione di almeno il 50% del personale al corso	OBIETTIVO FORMATIVO RAGGIUNTO La dottoressa Toller aveva partecipato ad un corso formativo specifico e all'interno dei momenti di briefing e debriefing quotidiani delle 11 ha spiegato a tutto il personale l'importanza ed il valore della vaccinazione.
SICUREZZA	Continuare il percorso iniziato l'anno scorso, necessario al fine di rispondere agli obblighi normativi	Tutto il personale previsto (secondo database interno) Partecipazione di almeno il 50% del personale previsto al corso	OBIETTIVO FORMATIVO RAGGIUNTO Nel 2021 hanno partecipato ad almeno 1 corso di formazione sulla sicurezza 40 dipendenti (circa il 50%)
PRIVACY	Assolvere agli obblighi formativi derivanti dal regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (REG. UE 2016/679)	Tutto il personale previsto (secondo database interno) Partecipazione di almeno il 50% del personale previsto al corso	OBIETTIVO FORMATIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO Hanno preso parte alla formazione su competenze informatiche e privacy 12 dipendenti. Nel 2020 sono state formati 51 dipendenti in tema di privacy e informatica, si prosegue nel 2022 con gli altri aspetti legati al tema privacy
BENESSERE DELL'OPERATORE IN PERIODO POST COVID	Rielaborare il proprio vissuto emotivo e psicologico a seguito	Tutto il personale Partecipazione di almeno il 10% del personale a corsi specifici	OBIETTIVO FORMATIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO 8 operatori hanno frequentato della formazione specifica. Da proseguire nel 2022

	dell'esperienza a Covid-19		
ACCOMPAGNAMENTO AL MORENTE	Conoscere le principali novità legate alle linee guida in materia	Almeno il medico Partecipazione di 1 medico ad un corso specifico	OBIETTIVO FORMATIVO RAGGIUNTO La dott.ssa prima di dimettersi aveva preso parte, con l'intento di far partecipare l'équipe, al progetto di sistema "LE RSA NODO DELLA RETE DELLE CURE PALLIATIVE: IL PROGETTO AVANZATO. GOVERNO CLINICO E FORMAZIONE PER GESTIRE LA COMPLESSITÀ" il quale però non è proseguito per la difficoltà legata al reclutamento di un altro medico per l'anno 2021.
APPROFONDIRE LE NUOVE CONOSCENZE E LINEE GUIDA RELATIVE ALLA DISFAGIA	Conoscere le principali novità legate alle linee guida in materia	Infermieri e oss Partecipazione di almeno 1 infermiere ed 1 oss ad un corso di formazione specifico Condivisione degli apprendimenti, da parte dell'infermiere e dell'oss che ha frequentato il corso con il resto dell'équipe	OBIETTIVO FORMATIVO RAGGIUNTO Un'infermiera e una fisioterapista hanno partecipato al corso PRESENTAZIONE DI UN TEST DI SCREENING PER LA DISFAGIA: IL GUSS Alla riunione infermieristica del 21 giugno sono stati condivisi i principali apprendimenti ed è stata proposta l'esigenza di approfondire la tematica della disfagia e del guss facendo un incontro con la docente (logopedista) affinché supportasse l'équipe nell'implementazione dello strumento GUSS. È stato deciso di chiedere autorizzazione alla direzione della struttura di partecipare al progetto promosso da Upipa 5 OSS hanno partecipato al corso DEGLUTIZIONE, DISFAGIA, IMBOCCO in data 11/05/2021. Alla riunione interprofessionale del 14 giugno sono stati condivisi i principali apprendimenti ed è stata proposta l'esigenza di approfondire la tematica della disfagia e del guss facendo un incontro con la docente (logopedista) affinché supportasse l'équipe nell'appropriata gestione del residente disfagico. È stato deciso di NON PARTECIPARE AL PROGETTO NEL 2022 CAUSA CARENZA INFERMIERI.
DINAMICHE RELAZIONALI E TECNICHE DI GESTIONE DELLA RELAZIONE CON GLI STESSI, DIFFERENZIATA IN BASE ALLA TIPOLOGIA DEI LORO PROBLEMI E		Conoscere e mettere in pratica le tecniche relazionali con gli utenti anziani in base alle loro caratteristiche e patologie Tutto il personale che si relaziona con gli utenti compreso il personale del servizio pasti a domicilio, alloggi protetti, bagni protetti Proporre almeno 1 iniziativa specifica all'anno a favore del personale a contatto con gli utenti: personale del servizio pasti a domicilio, casa soggiorno, bagni protetti	OBIETTIVO FORMATIVO RAGGIUNTO Sono stati organizzati dei momenti specifici di analisi di caso sulla gestione con il residente psichiatrico aperti a tutto il personale con lo psicologo consulente dott. Pacher, tali momenti sono stati però non utilizzati dagli operatori. 7 dipendenti (2 infermiere e 5 oss) hanno partecipato a dei corsi formativi specifici sulla relazione con il demente e la gestione dei disturbi del comportamento.

SULL'INVECCHIAMENTO O ATTIVO.			
INFORMAZIONE E FORMAZIONE ALL'ANNO SULLE ATTIVITÀ ELEMENTARI DELL'ACCUDIMENTO DEGLI UTENTI, DELLE PERSONE ANZIANE PARZIALMENTE O TOTALMENTE	Conoscere e mettere in pratica le tecniche di accudimento con gli utenti anziani in base alle loro caratteristiche e patologie	Volontari, caregiver Proporre almeno 1 iniziativa favore dei volontari	OBIETTIVO FORMATIVO NON RAGGIUNTO Si intende perseguire nel 2022
UTILIZZO STRUMENTI INFORMATICI	Approfondire la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti informatici	Tutte le figure professionali Partecipazione di almeno 5% del personale ad una o più iniziative formative specifiche	OBIETTIVO FORMATIVO NON RAGGIUNTO 1 infermiere ha partecipato a 2 percorsi formativi sulla tematica. Nel 2022 si intende proseguire con la partecipazione ai corsi su privacy e informatica

In tema di Covid, oltre alla formazione realizzata, la struttura ha predisposto dei promemoria visivi sull'igiene delle mani, sui comportamenti di prevenzione, sulla necessità di monitorare il proprio stato di salute.

Tutto il personale sanitario e di assistenza, compresi gli addetti alle pulizie, il personale inviato da altre RSA e/o società cooperative e/o altri soggetti pubblici e privati, personale volontario ha ricevuto la formazione/informazione specifica sulle tematiche indicate dall'Istituto Superiore di Sanità (ISS), sulle variazioni organizzative, le modifiche strutturali, e in generale su tutte le procedure interne introdotte per il contenimento della diffusione dell'infezione da Covid-19.

E' stata cura del referente Covid-19 fare delle brevi formazioni/informazioni/addestramenti durante i briefing e debriefing quotidiani, al personale sulle principali procedure interne e variazioni organizzative nonché sulle tematiche individuate dall'ISS.

Il referente Covid è stato adeguatamente formato frequentando lo specifico corso di formazione curato da UOPSAL, ha seguito i corsi FAD dell'ISS e fa riferimento a documenti sulla prevenzione e controllo di Covid-19.

I corsi rivolti al personale sono stati principalmente in FAD (webinar organizzati dall'ISS sulla piattaforma EDUISS, iniziative formative proposte da APSS) e sono previste delle metodologie formative alternative (in presenza all'aperto o in aula con l'adeguato distanziamento) nel caso non ci siano competenze o strumenti digitali adeguati.

In linea con quanto previsto dall'ISS e in materia di benessere organizzativo sono stati organizzati dei momenti di ascolto e supporto con lo psicologo della struttura, il dott. Pacher, per la rielaborazione dei vissuti.

Quotidianamente, nei momenti di briefing e debriefing, della durata di 15/20 minuti veniva anche aggiornato il personale su modifiche organizzative, procedurali e per aver un feed back dal personale sulla fattibilità e sostenibilità delle modifiche apportate. Il momento ha avuto anche lo scopo di far emergere suggerimenti, idee e azioni di miglioramento dell'assistenza e di sostegno al gruppo di lavoro sottoposto ad una pressione psicologica non indifferente data la pandemia.

E' stato inoltre introdotto un momento di ascolto /informativo da parte del medico coordinatore, nonché referente covid, su chiarimenti, dubbi, fake news legati al Covid-19.

Gli obiettivi formativi non del tutto raggiunti nel 2019 e 2020, non ripresi nel 2021 causa Covid, da riprendere nei prossimi anni sono:

- Maltrattamenti e abusi (da affrontare a emergenza pienamente conclusa, auspicabilmente nel 2023)
- Accompagnamento al morente (da affrontare a emergenza pienamente conclusa, auspicabilmente nel 2023)

All'esterno della struttura, presso Upipa o PRESSO ALTRI PROVIDER, il personale ha preso parte ai seguenti percorsi formativi:

- ✓ Qualità e Benessere (presidente)
- ✓ Criteri di valutazione dell'offerta (amministrativi)
- ✓ Requisiti di idoneità tecnico professionale ed economica (amministrativi)
- ✓ Benessere dell'operatore con associazione CUAMM (che ha generosamente donato la casetta all'A.P.S.P. per l'effettuazione delle visite con i familiari)

Complessivamente sono state erogate **558** ore di formazione. Trattasi di indicativamente metà a gestione diretta (svolti internamente) in presenza (rispettando tutte le misure di sicurezza) o in webinar, l'altra metà a gestione indiretta (svolti all'esterno) in FAD o webinar.

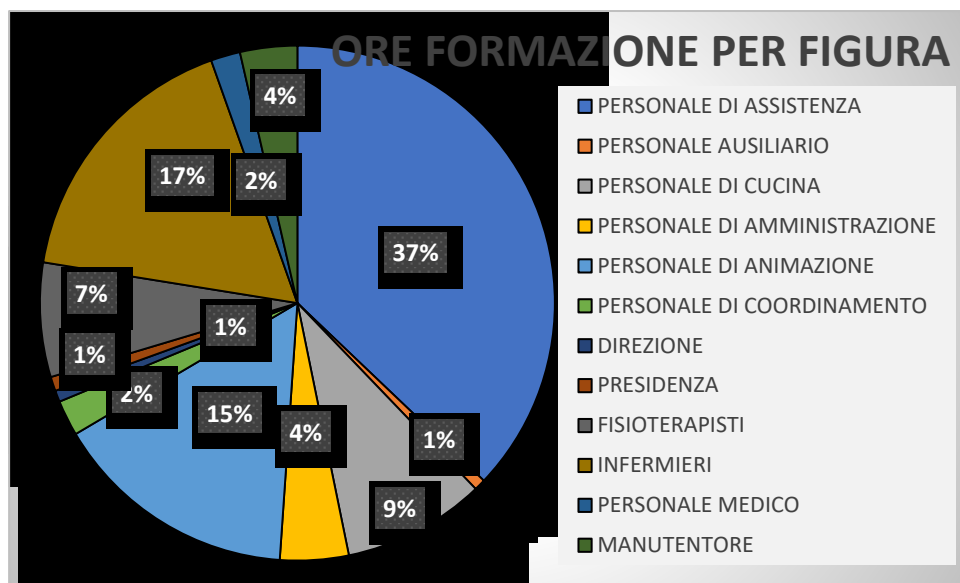
Il personale ha partecipato a **22** eventi formativi diversi.

Sono stati erogati **92** crediti di edizione continua in medicina.

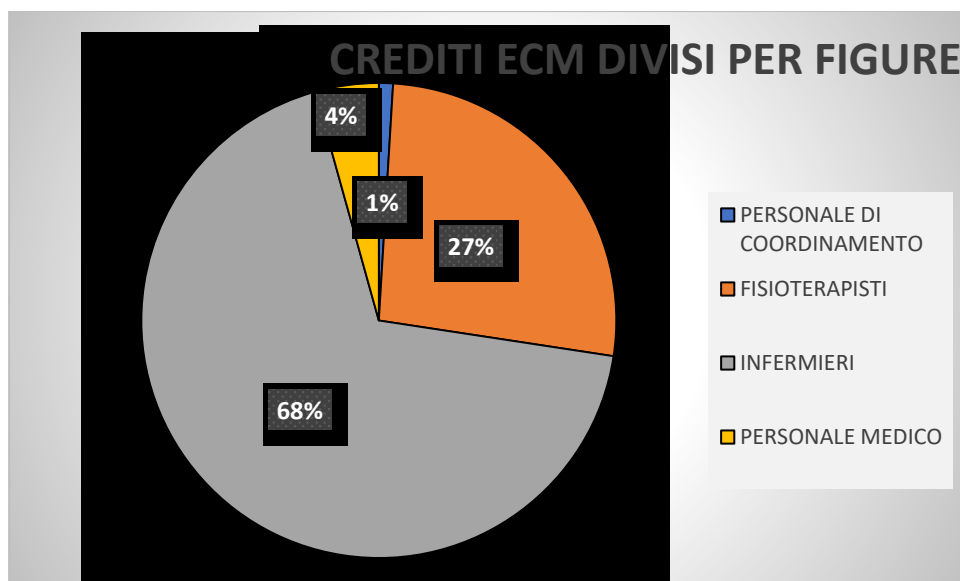
69 (il 82% del personale) persone, tra dipendenti "storici" e assunti temporaneamente, in comando, o con altre modalità, hanno frequentato almeno 1 corso di formazione

Tutti i corsi frequentati sono stati gestiti indirettamente nel senso che sono stati organizzati da enti formativi specifici, la struttura ha sempre messo a disposizione una postazione al computer per far frequentare i webinar a chi ha difficoltà a collegarsi dal domicilio.

Di seguito si riporta il grafico con le ore suddivise per servizio:



E la distribuzione dei crediti ecm



ANALISI DEL BISOGNO FORMATIVO per il 2022

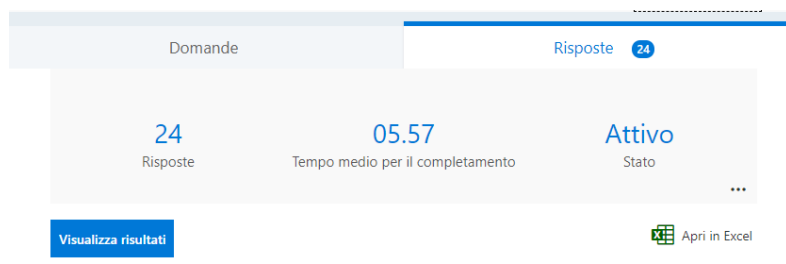
Per l'anno 2022 si tiene valida la rilevazione dei fabbisogni formativi svolta nel 2021 visto che diversi interventi formativi non sono stati messi in atto vista la concentrazione di energie e risorse sulla formazione obbligatoria.

L'analisi dei bisogni è un'attività di raccolta dati o informazioni fondamentali per poter proseguire con la progettazione dell'intervento formativo. Durante la fase dell'analisi dei bisogni si opera per definire le effettive necessità formative occorrenti per l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze professionali.

L'analisi dei bisogni ha l'obiettivo di individuare le aree problematiche entro cui collocare gli interventi formativi, i vuoti da colmare con la formazione. I livelli dell'analisi micro organizzativa riguardano:

- la persona
- l'assetto organizzativo

La valutazione del bisogno annuale è stato raccolto attraverso un questionario ONLINE, a cui è stato chiesto di rispondere entro il 04 febbraio 2020. Sono stati raccolti 24 questionari (pari a circa il 34% del personale).



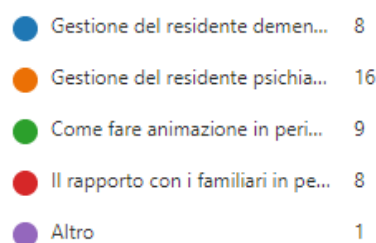
Nella premessa del questionario è stato esplicitato che buona parte della formazione nel 2021 sarà dedicata ad ottemperare alla formazione obbligatoria in tema sicurezza e salute sul lavoro:

- sicurezza sul lavoro: generale e specifica;
- aggiornamento in tema sicurezza;
- privacy;
- aggiornamento antincendio;
- movimentazione dei carichi;
- blsd per infermieri.

I temi formativi proposti, su cui è stata chiesta la scelta delle priorità formative, hanno dato il seguente esito:

1. Quali di queste tematiche ritieni prioritario approfondire? (indicarne massimo 3)

[Altri dettagli](#)



Come si vede dal grafico, la gestione del residente psichiatrico risulta preponderante. Al secondo posto viene richiesto l'approfondimento del tema "Come fare animazione nel periodo Covid", molto attuale in periodo di emergenza sanitaria. Al terzo e quarto posto rimane, pari merito, il tema della gestione del residente demente e il rapporto con i familiari in periodo di epidemia.

Per quanto riguarda, invece, **l'auto percezione e automonitoraggio delle competenze** necessarie per sviluppare per arricchire il proprio profilo professionale, vengono segnalate:

Tipo di competenza	Competenza che il personale ritiene importante sviluppare
COMPETENZE PROFESSIONALI SPECIFICHE	- Visto il profilo della mia professione, corsi inerenti alle mie competenze - Più considerazione ai dipendenti con esperienze lavorative - Composizione menù dietetici

	+ HACCP + Approfondimenti su paziente affetto da Covid 19 + demenze nell'anziano + Competenza assistenziale per migliorare la vita delle persone parzialmente sufficiente o non autosufficienti + Assistenza residente psichiatrico + Assistenza sulla gestione del paziente psichiatrico + Aggiornamenti tecnico assistenziale in conformità con le ultime linee guida (gestione diabete, medicazioni, irc, gestione tx ecc) + Nuove procedure assistenziali come da ultime linee guida per patologie nell'anziano (malnutrizione, diabete, medicazioni...)
COMPETENZE RELAZIONALI	+ Individuare le attività a cui i residenti sono interessati + Come approcciarsi ai pazienti psichiatrici + La relazione tra tutta "equipe" + Attività di gruppo + Il rapporto con pazienti psichiatrici + Rapporto OSS paziente psichiatrico e paziente demente. competenze in ambito relazionale sia con residenti sia tra colleghi

Emerge molto forte l'esigenza di far formazione sulla gestione del residente psichiatrico.

Un'altra domanda per capire su quali tematiche, non solo riguardanti la formazione, sarebbe necessario prioritariamente prendere in carico: **“Su quali tematiche/ambiti è necessario, secondo te, lavorare per migliorare la nostra struttura?”**

- + Dinamiche di gruppo
- + Tematiche pratiche organizzazione lavori di gruppo ecc.
- + Più coinvolgimento per gli ospiti (animazione)
- + Organizzazione
- + Gestione del rapporto tra personale e dirigenti, miglior organizzazione fra reparti
- + L'importanza della modalità di dialogo tra colleghi e con i superiori per permettere una migliore interazione tra reparti.
- + Servizio animazione (riguardante le attività manuali /talenti/vissuto). Da quando la struttura è chiusa ai visitatori e volontari (causa covid) risulta molto difficile svolgere e dare attenzione sufficiente a tali attività
- + Nella gestione/assistenza degli ospiti divisi in questo momento nei 2 gruppi verde e rosso.
- + Animazione
- + La collaborazione è riuscire a lavorare per obiettivi
- + In questo periodo covid migliorare le sale animazione.
- + Sulla organizzazione del lavoro per poter lavorare omogeneamente
- + Animazione
- + Organizzazione nel affrontare la prevenzione delle infezioni
- + Collaborazione
- + Animazione
- + Attività di animazione
- + Le tematiche su cui si può lavorare sono le dinamiche di gruppo
- + Collaborazione tra i gruppi di lavoro, empatia nel rispetto del prossimo.
- + Bisognerebbe lavorare sul rapporto tra figure, l'equipe è firmata da tutti no da qualcuno!!
- + Tematiche relazionali/motivazionali

Emerge ben chiaro come gli operatori vedano gli anziani isolamento e spingano sul potenziamento dell'attività di animazione.

Era poi prevista la domanda:

Quanto ti ritieni soddisfatto della formazione erogata presso l'A.P.S.P. Giacomo Cis?

Valutazione media 3.13/5

Cosa si potrebbe migliorare del servizio formazione?

- Con il dialogo e l'ascolto degli operatori Tematiche mirate alla professione;
- Corsi più approfonditi;
- Potenziare i momenti formativi e di aggiornamento Il supporto tecnico vista la necessità della formazione on line;
- Tanto;
- Dialogo tra le figure professionali e gruppi di lavoro. Organizzazione di alcune attività;
- Ampliare le tematiche all'interno delle proposte formative;
- Argomenti nuovi Ripristinare appena possibile corsi in presenza.

OBIETTIVI E ATTIVITA' FORMATIVE PER IL 2022 (in grassetto le tematiche prioritarie)

Sintetizzando i contributi segnalati dal personale, attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi, dai responsabili dei servizi e o gli obiettivi/progetti aziendali, i corsi obbligatori per legge, si elencano gli interventi formativi previsti per il 2022.

Gli obiettivi formativi, per i quali si rende necessario far partecipare i dipendenti per l'anno 2022, a percorsi formativi sono:

MACROABITO	PROCESSO DA APPROFONDIRE CON LA FORMAZIONE	OBIETTIVO FORMATIVO	PERSONE DA FORMARE	COSTI	INDICATORE
APPROPRIATEZZA ASSISTENZIALE	AUDITOR MARCHIO QUALITA' BENESSERE	Far conoscere il modello e i valori Formare almeno 1 auditor	Operatore di animazione	400 euro a persona	Partecipazione di almeno 1 dipendente al corso per diventare auditor.
RELAZIONALE	GESTIONE DEL RESIDENTE DEMENTE	Conoscere i principi clinici della patologia e le modalità di approccio e relazione più appropriate	Infermieri e oss, operatori di animazione, fisioterapisti	13 euro a partecipante	Far partecipare almeno 5% dipendenti ad un corso specifico
	GESTIONE DEL RESIDENTE PSICHIATRICO	Conoscere i principi clinici della patologia e le modalità di approccio e relazione più appropriate	Infermieri e oss, operatori di animazione, fisioterapista	Da definire	Partecipazione di almeno 50% dei dipendenti ad un corso specifico organizzato all'interno della struttura.



	DINAMICHE RELAZIONALI E TECNICHE DI GESTIONE DELLA RELAZIONE CON GLI STESSI, DIFFERENZIATA IN BASE ALLA TIPOLOGIA DEI LORO PROBLEMI E SULL'INVECCHIAMENTO ATTIVO.	Conoscere e mettere in pratica le tecniche relazionali con gli utenti anziani in base alle loro caratteristiche e patologie	Tutto il personale che si relaziona con gli utenti compreso il personale del servizio pasti a domicilio, alloggi protetti, bagni protetti	Da definire	Proporre almeno 1 iniziativa specifica all'anno a favore del personale a contatto con gli utenti: personale del servizio pasti a domicilio, casa soggiorno, bagni protetti
	INFORMAZIONE E FORMAZIONE ALL'ANNO SULLE ATTIVITÀ ELEMENTARI DELL'ACCUDIMENTO DEGLI UTENTI, DELLE PERSONE ANZIANE PARZIALMENTE O TOTALMENTE	Conoscere e mettere in pratica le tecniche di accudimento con gli utenti anziani in base alle loro caratteristiche e patologie	Volontari, caregiver	Da definire	Proporre almeno 1 iniziativa favore dei volontari
SICUREZZA	GESTIONE EMERGENZA ED EVACUAZIONE	Sapere quali azioni e comportamenti mettere in atto nei momenti di emergenza	Tutte le figure professionali	0	Partecipazione di almeno l'80% del personale che non lo ha fatto nel 2021 all'addestramento specifico
	MOVIMENTAZIONE DEI RESIDENTI	Conoscere le manovre corrette per movimentare le persone in piena sicurezza	Figure professionali dedite all'assistenza ai piani	0	Partecipazione di almeno il 20% del personale a corsi sulla seguente tematica con attivazione di corsi interni tenuti dai fisioterapisti
	FORMAZIONE SICUREZZA BASE E RISCHI SPECIFICI E AGGIORNAMENTO QUINQUENNALE	Continuare il percorso iniziato l'anno scorso, necessario al fine di rispondere agli obblighi normativi	Tutto il personale previsto (secondo database interno)	30 euro a persona	Partecipazione di almeno il 70% del personale previsto al corso
	CORRETTO PROCESSO DI GESTIONE DEL FARMACO	Rendere più sicuro il processo di gestione della terapia	Medici, Coordinatori e infermieri	900 euro	Partecipazione di almeno il 50% del personale previsto al corso

		attraverso il gestionale specifico di Sispes (Gestione prescrizione terapia farmacologica, registrazione dell'avvenuta somministrazione del farmaco, Firma digitale)			
NORMATIVA	PRIVACY E INFORMATICA	Assolvere agli obblighi formativi derivanti dal regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (REG. UE 2016/679)	Tutto il personale previsto (secondo database interno)	15 euro a persona	Partecipazione di almeno il 50% del personale previsto al corso
	PRIVACY: ELEMENTI BASE E VADEMECUM	Conoscere i principi base del sistema privacy	Tutto il personale previsto	Circa 900 euro	Partecipazione di almeno il 70% del personale previsto al corso
PRIMO SOCCORSO	BLSD	Essere in grado di utilizzare il BLSD e eseguire le manovre di primo soccorso	Infermieri	Da definire	Fare la formazione agli infermieri che sono tenuti a fare l'aggiornamento

Nell'arco dell'anno sono inoltre previsti degli incontri sistematici, strutturati in équipe o individuali con una figura di riferimento (lo psicologo della struttura).

FORMAZIONE NEO ASSUNTI

Per i neoassunti è previsto un momento di accompagnamento e affiancamento con un tutor di riferimento, l'addetto al personale provvede a chiedere al neoassunto il tipo di formazione continua svolta e verifica l'espletamento o meno della formazione relativa alla sicurezza obbligatoria (d.lgs 81/08) e si provvede a far sì che frequenti la formazione obbligatoria per il suo ambito di lavoro specifico. Si fa riferimento alla procedura interna "Procedura inserimento nuovo operatore".

PARTECIPAZIONE

I corsi di formazione organizzati dall'Ente e quelli per cui l'Ente sostiene gli oneri finanziari in materia di sicurezza e di privacy sono da considerarsi obbligatori per il personale in servizio, sia esso a tempo indeterminato e con contratto a tempo determinato superiore a sei mesi. Per gli altri argomenti per cui sono previsti interventi formativi, la partecipazione è da ritenersi altamente consigliata e sarà assimilata all'orario di servizio. Per questi ultimi la responsabile della formazione li pubblicizza via e-mail interna al personale, il quale se interessato risponde alla mail segnalando la volontà a partecipare. La responsabile del servizio formazione chiede autorizzazione alla direzione a partecipare e valuta con il coordinatore la compatibilità con la turnistica.

VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

La verifica dell'attività formativa organizzate all'interno dell'ente sarà realizzata tramite la verifica degli apprendimenti e tramite test di gradimento. Gli strumenti saranno scelti in funzione del tipo di attività realizzata. Particolare attenzione sarà data alla ricaduta in ambito organizzativo di tutti gli apprendimenti realizzati. Per tutti gli eventi formativi esterni sarà richiesto l'impegno del partecipante a socializzare nei momenti concordati apprendimenti e impressioni legate all'esperienza formativa (da farsi in forma scritta o a voce) con i colleghi per consentire, la "ricaduta" dell'investimento nella propria organizzazione, nonché la consegna del materiale del corso per lasciarla a disposizione dei colleghi.

IL TRASFERIMENTO DELLA FORMAZIONE

Il trasferimento della formazione è l'effettiva realizzazione nella pratica lavorativa quotidiana di ciò che viene appreso durante la formazione. Possono essere conoscenze, competenze, atteggiamenti e comportamenti che vengono agiti o applicati a seguito di ciò che si è imparato nel contesto formativo. L'esigenza di "misurare" se e come sia avvenuto il trasferimento degli apprendimenti nella pratica lavorativa nasce dal fatto che troppo spesso, e per svariati motivi, non si riesce a mettere in pratica ciò che si è imparato al corso di formazione. Ciò non deve accadere: in scenari di restrizione di risorse economiche, come quelli attuali, l'investimento che un'organizzazione fa verso la formazione del personale deve avere un ritorno organizzativo (oltre che di crescita personale e motivazionale del singolo).

Da quest'anno ogni percorso formativo organizzato solo per il personale interno all'azienda sarà pensato con delle attività o degli strumenti che valutino (o autovalutino) il trasferimento.

DOSSIER FORMATIVO

Ogni professionista trova il suo dossier formativo sul sito ecmtrento.it, al quale può registrarsi in autonomia oppure chiedere un riepilogo al responsabile della formazione. Anche sul server dell'APSP esiste il dossier formativo individuale.

I professionisti con obbligo ECM sono tenuti a registrarsi al portale di AGENAS dove è possibile segnalare anche eventuali esenzioni ed esoneri dai crediti ecm. In prospettiva sul portale di AGENAS il singolo professionista sanitario potrà crearsi il proprio dossier formativo ed anche il dossier formativo di gruppo.

CONSEGNA DEGLI ATTESTATI

Nel momento in cui il professionista si può considerare formato, a seguito del percorso formativo, l'attestato sarà pronto in forma digitale sul portale ecmtrento.it, potrà essere scaricato e stampato direttamente dal professionista o potrà richiedere la stampa al responsabile della formazione.

BUDGET DA DESTINARSI ALLA FORMAZIONE

Il finanziamento dell'attività sarà effettuato attraverso l'autofinanziamento, nel budget annuale si è previsto lo stanziamento della somma di euro, e la ricerca di fonti di finanziamento integrative, che potranno essere reperite mediante attività di fund raising, dirette a soggetti presenti sul territorio di intervento dell'azienda che si ritiene possano essere potenzialmente interessati alle iniziative proposte.

Si prevede inoltre, di sottoporre ai competenti servizi della Provincia Autonoma di Trento la proposta di finanziamento di iniziative formative, progettate e condivise con le Apsd della Comunità dell'Alto Garda e Ledro.

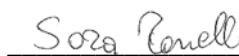
Nel budget annuo è previsto il finanziamento delle attività formative.

BIBLIOGRAFIA

- E. Gelpi, Globalizzazione, lavoro, formazione degli adulti, Edizioni Conoscenza, ebook, 2020.
- L. Rosati, Formazione in aula, Bruno Editore, ebook, 2014.
- M.S. Knowles, E.F. Holton III, R.A. Swanson, Quando l'adulto impara, Franco Angeli, 2008.
- R.D. Di Nubila (a cura di), Professione Formatore, ed. Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.
- M. Castagna, Progettare la formazione, Franco Angeli, Milano, 2002.
- M. Brusaglioni, La gestione dei processi nella formazione degli adulti, Fr. Angeli, Milano 1991,
- C. Castelia e altri (a cura di), Elementi di progettazione formativa, Ed. Provincia Autonoma di Trento, 1981, p.12.

Ledro, 29 marzo 2022

Il Responsabile Servizio Qualità e Formazione
Sara Tonelli



Il Direttore
Dott. Paolo Bortolamedi

