

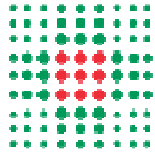
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

Modulo IMPLEMENTAZIONE e CONDUZIONE di PROCESSI OPERATIVI per la GESTIONE DELLE RISORSE

Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni

e.tarroni@ospfe.it

Cell. Aziendale 334/1460895

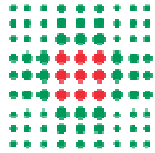


OBIETTIVI :

APPLICARE L'ANALISI ORGANIZZATIVA

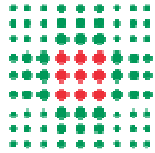
CONOSCERE gli ELEMENTI ESSENZIALI nella GESTIONE delle RISORSE UMANE in SANITA'

CONOSCERE i PROCESSI di PIANFICAZIONE e ATTRIBUZIONE delle RISORSE UMANE



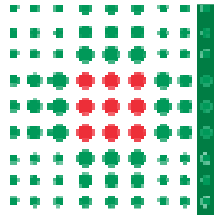
CONTENUTI

- U.D N.1: L'ANALISI ORGANIZZATIVA in SANITA'**
- U.D N.2: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE delle RISORSE UMANE in SANITA'. LE HUMAN RESOURCE: da FORZA LAVORO a CAPITALE INTELLETTUALE**
- U.D N.3:IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE**
- U.D N.3 bis: IL SISTEMA di VALUTAZIONE delle RISORSE UMANE**
- U.D N.4: LA GESTIONE INTEGRATA delle RISORSE UMANE**



BIBLIOGRAFIA

- ❑ *Vaccani R., Riprogettare la sanità- Modelli di analisi e sviluppo, Carocci Faber, 2012*
- ❑ *Orlandi C., Manuale di management per le professioni sanitarie, McGrawHill, 2015*
- ❑ *Auteri E., Management delle risorse umane, Guerini studio, 2009*
- ❑ *Fischetti A., La gestione delle risorse umane, Alpha Test, 2007*

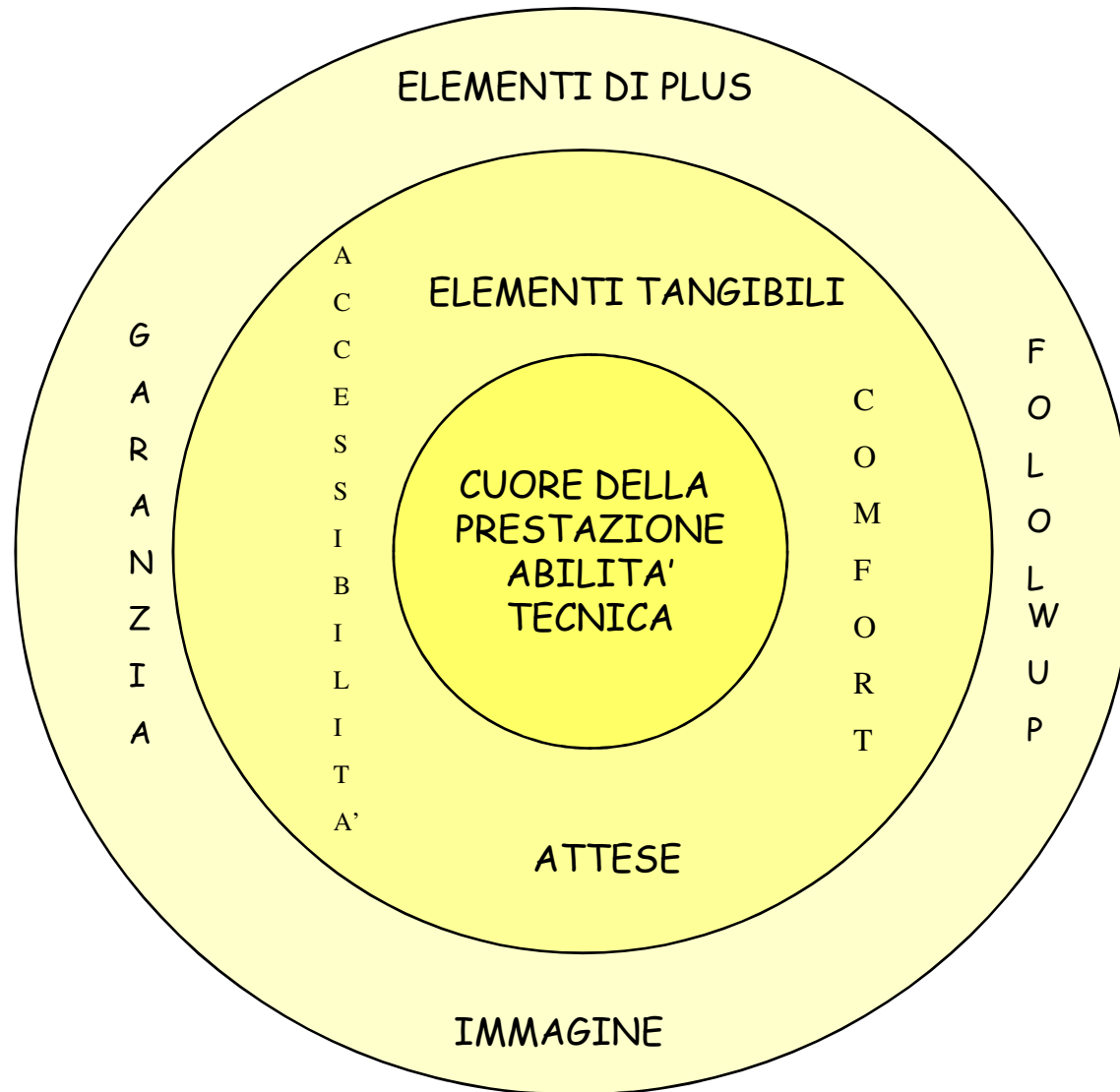


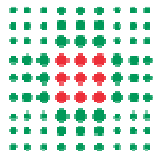
U.D N.2
ORGANIZZAZIONE & GESTIONE
delle RISORSE UMANE in SANITA'
“LE HUMAN RESOURCE: da FORZA LAVORO a
CAPITALE UMANO”.

18 gennaio 2016

Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni

Ma perché occuparci delle risorse umane?*

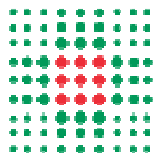




***PERCHE' LE AZIENDE - ANCHE QUELLE SANITARIE - HANNO RISORSE INTANGIBILI E CAPITALE INTELLETTUALE(TUTTE LE RISORSE di un Azienda)**

LE RISORSE INTANGIBILI:

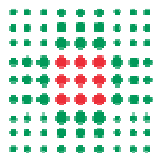
- SONO BENI IMMATERIALI CHE CONTRIBUISCONO A GENERARE PRODUZIONE/FUTURO REDDITO SENZA TUTTAVIA AVERE UN ASPETTO FISICO O FINANZIARIO.
- SONO CARATTERIZZATE DALLA NON TANGIBILITA'
- SONO COSTITUITE DA COSTI CHE NON ESAURISCONO LA LORO UTILITA' IN UN SOLO PERIODO MA MANIFESTANO I BENEFICI ECONOMICI LUNGO UN ARCO TEMPORALE DI PIU' ESERCIZI
- SONO ASSET DEFINITI DALLA SEMPLICE SOMMA DI CAPITALE UMANO (CONOSCENZE E COMPETENZE POSSEDUTE DALLE PERSONE) E DELLE PROPRIETA' INTELLETTUALI (MARCHI REGISTRATI- OUTCOMES) DI UNA SOCIETA'



***PERCHE' LE AZIENDE - ANCHE QUELLE SANITARIE - HANNO RISORSE INTANGIBILI E CAPITALE INTELLETTUALE**

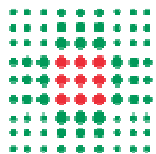
Fig. tratta da Sveiby 1998_ Measuring intangibles and intellectual capitals

	TANGIBILY ASSET (RISORSE finanziarie- +fisiche)	INTANGIBILY ASSET (RISORSE TECNOLOGICHE + RISORSA REPUTAZIONE + RISORSE UMANE)		
		EXTERNAL STRUCTURE	INTERNAL STRUCTURE	COMPETENCE (KNOWELDGE)
GROWTH (sviluppo)				
INNOVATION				
EFFICIENCY				
STABILITY				



LE COMPONENTI il CAPITALE intellettuale

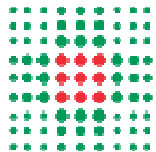




*** PERCHE' LE AZIENDE - ANCHE QUELLE SANITARIE - HANNO
RISORSE INTANGIBILI E CAPITALE INTELLETTUALE**

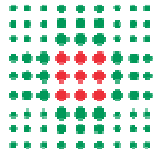
IL CAPITALE UMANO= COMPETENZE DEL PERSONALE

- **RAPPRESENTA LO STRUMENTO CREATIVO DEL
BENE/SERVIZIO OFFERTO.**
- **E' DEFINITO COME LA FONTE DELLA INNOVAZIONE,
DEL RINNOVAMENTO/ LA FONTE CHE ALIMENTA
OGNI FUNZIONE ORGANIZZATIVA**
- **COERENZA FRA CAPACITA' DELLE PERSONE ED I
BISOGNI/OBTV DELL'AZIENDA**



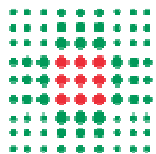
IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

- **E' UNA DELLE COMPONENTI PRINCIPALI del CAPITALE INTELLETTUALE A DISPOSIZIONE di UN AZIENDA.**
- **COMPETENZE E ABILITA' POSSEDUTE DAI DIPENDENTI, IL LORO LIVELLO DI ISTRUZIONE, LE LORO SPECIALIZZAZIONI...**



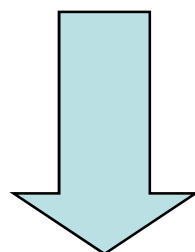
IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

- **SI TRATTA DI VALORI CHE NON SONO MISURABILI CON CRITERI UNIFORMI, POSTO CHE SI TRATTA DI UN INSIEME ETEROGENEO DI QUALITA', ESPERIENZE, ABILITA' POSSEDUTE DAI LAV. DIP NON ESPRIMIBILI IN TERMINI MONETARI**
- **L'AZIENDA SENZA LE CAPACITA' POSSEDUTE DALLE PERSONE IMPIEGATE NELL'IMPRESA NON POTREBBE OPERARE E PERTANTO:**



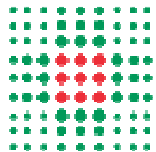
IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

*IL CAPITALE UMANO



INCIDE

CRESCITA & SVILUPPO AZIENDALE



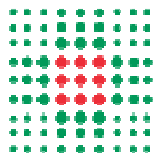
IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

**LE R.U DETERMINANO L'INNOVAZIONE AZIENDALE,
ATTRAVERSO:**

- 1. LO SVILUPPO CONTINUO DELLE IDEE E DELLE
CONOSCENZE POSSEDUTE**

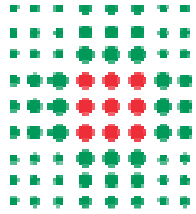
**LE QUALITA' TECNICHE, LE ABILITA' E LE CAPACITA' del
PERSONALE CRESCONO GRAZIE**

- 1) ALL'ATTIVITA' DI FORMAZIONE**
- 2) ALLA CONCRETA POSSIBILITA' DELLA FORZA LAVORO DI
INTERAGIRE E DIALOGARE CON IL MANAGEMENT.**



INDICATORI RELATIVI al CAPITALE UMANO

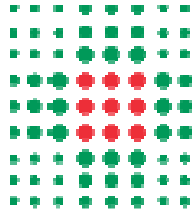
- **NUMERO DIPENDENTI**
- **ETA' MEDIA LAVORATORI**
- **% DIRIGENT ISUL TOT. DIPENDENTI**
- **LIVELLO MEDIO ISTRUZIONE DEI LAVORATORI**
- **DURATA MEDIA RAPPORTI DI LAVORO**
- **COMPETENZE SPECIFICHE O SPECIALIZZAZIONI PARTICOLARI DEI LAVORATORI**
- **% SPESA PER FORMAZIONE PERSONALE**
- **INDICE D ISODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI**
- **GRADO DI MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI**
- **EFFICACIA-EFFICIENZA SISTEMI DI APPRENDIMENTO**
- **% PRESENZA FEMMINILE NELL'ORGANICO DIRIGENZIALE**
- **TURN-OVER PERSONALE**
- **ANZIANITA' AZIENDALE MEDIA PER CATEGORIE OMOGENEE DI DIPENDENTI**
- **FATTURTO PER DIPENDENTE**



LA GESTIONE delle Uman Resource /Risorse Umane

- **“ I COMPORTAMENTI UMANI NON SONO SCINDIBILI DAL CONTESTO NEL QUALE AVVENGONO...”**
- **I COMPORTAMENTI DEGLI INDIVIDUI CHE ABITANO ORGANIZZAZIONI COMPLESSE RAPPRESENTANO PIÙ UN SINTOMO, UNA RISPOSTA, PIUTTOSTO CHE LA CAUSA DEL MODELLO DI FUNZIONAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI STESSE**
- **ATTORI DI UNA COMMEDIA GIÀ SCRITTA CHE LI LASCIA LIBERI SOGGETTIVAMENTE DI INTERPRETARE LE PARTI MA (IN GENERE) NON DI STRAVOLGERE O DI CAMBIARE I RUOLI**

R. Vaccani



LA GESTIONE delle RISORSE UMANE:

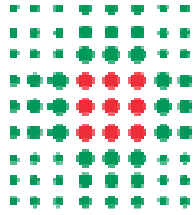
una definizione E.Auteri

PROCESSO ARTICOLATO e COMPLESSO che RIGUARDA :

- L'AMMINISTRAZIONE
- LA VALUTAZIONE
- LO SVILUPPO
- LA RETRIBUZIONE
- ecc...

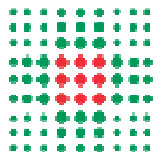
delle RISORSE UMANE in AZIENDA





LA GESTIONE delle Risorse Umane

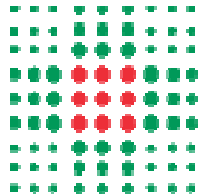
- Insieme delle politiche, delle tecniche e dei sistemi utilizzati per *intervenire sui comportamenti e sulle competenze delle persone* con l'obiettivo di stimolare le persone ad assumere comportamenti coerenti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali.



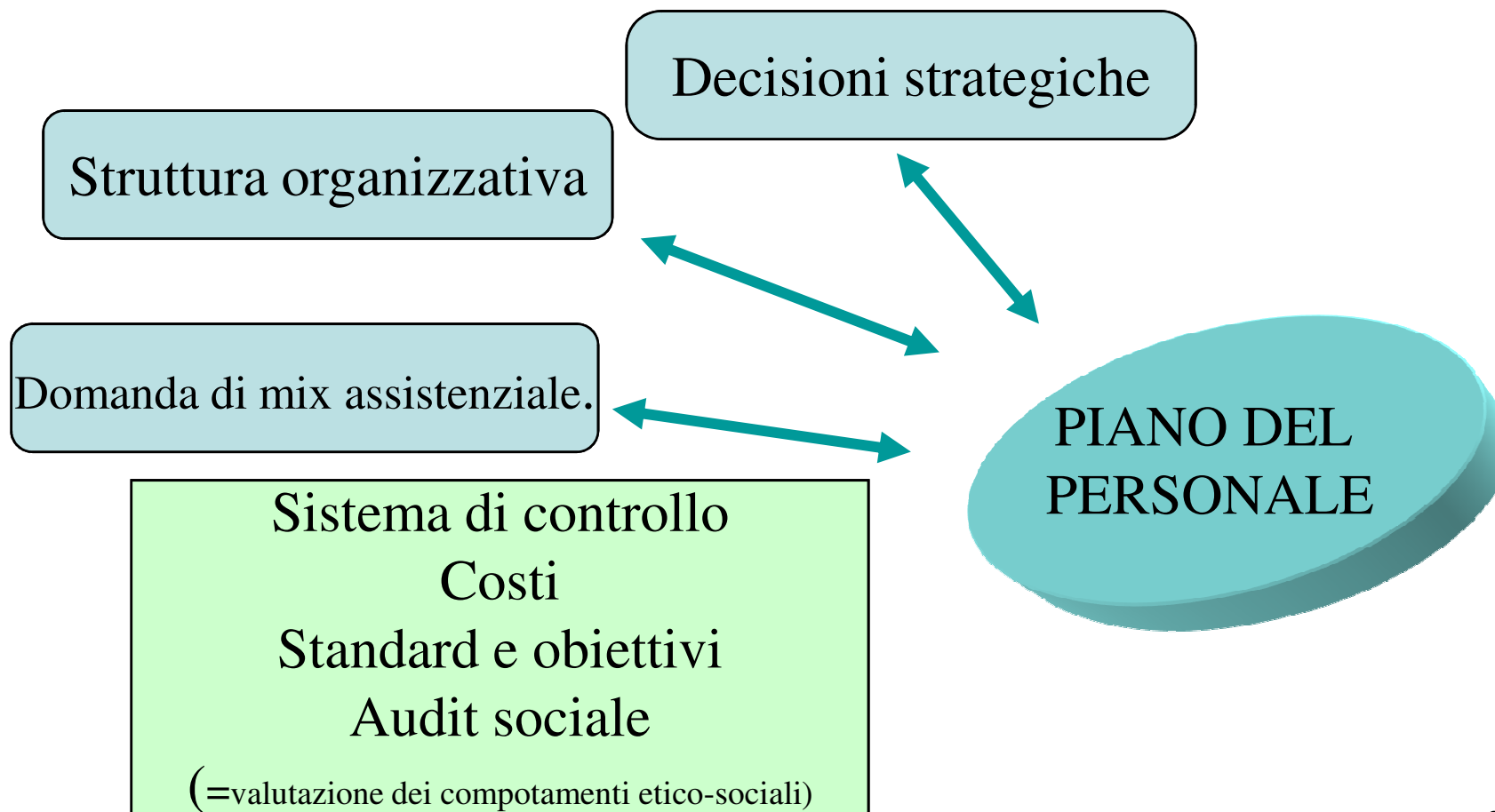
LA GESTIONE delle RISORSE UMANE:

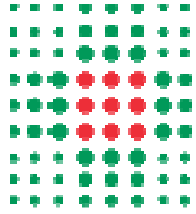
- INSIEME DELLE ATTIVITA' CHE SI PREFIGGONO DI GARANTIRE IL MIGLIORE UTILIZZO DELLA RISORSA "UOMO" DI CUI L'AZIENDA DISPONE





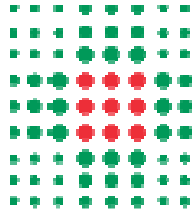
GESTIONE delle RISORSE UMANE





GESTIONE delle Risorse Umane

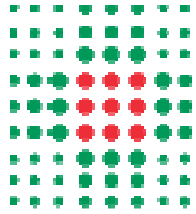
- RECLUTAMENTO
- SELEZIONE
- ACCOGLIMENTO
- INSERIMENTO
- APPLICAZIONE ISTITUTI
CONTRATTUALI
- SVILUPPO
PROFESSIONALE



LA GESTIONE delle RISORSE UMANE

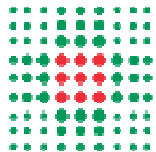
- **LA GESTIONE del PERSONALE COMPRENDE UN INSIEME DI ATTIVITA' CHE HANNO COME RIFERIMENTO LE PERSONE (UOMINI/DONNE/GIOVANI/MENO GIOVANI) CON LA LORO INTELLIGENZA, LE LORO EMOZIONI, I LORO SENTIMENTI**





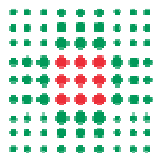
LA GESTIONE delle RISORSE UMANE

- **NELLE GRANDI ORGANIZZAZIONI, COME QUELLE SANITARIE CI SONO DIVERSI RUOLI/FUNZIONI che GESTISCONO IL PROCESSO NELLA PARTICOLARE FUNZIONE SPECIALISTICA (es. amm.ne personale, direzione risorse umane, relazioni sindacali, normativa del lavoro, organizzazione del personale, formazione del personale, clima organizzativo, etc)**



LA GESTIONE delle RISORSE UMANE: I PRINCIPI di BASE

1. **NELLE ORGANIZZAZIONI SI GESTISCONO
COMPORAMENTI, NON INDIVIDUI**
2. **APPROCCIO FUNZIONALE, NON IDEOLOGICO**
3. **SI FORMULANO DIAGNOSI E NON GIUDIZI**
4. **NO PROIEZIONE**

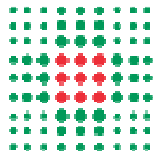


1. **NELLE ORGANIZZAZIONI SI GESTISCONO COMPORAMENTI, NON INDIVIDUI**

**NELL'ORGANIZZAZIONE E' RILEVANTE CIO' CHE LE
PERSONE FANNO E NON CIO' CHE SONO**

QUESTO PRINCIPIO:

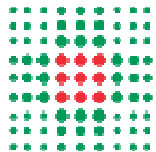
- STA ALLA BASE di UN APPROCCIO PROF.LE ALLA
GESTIONE**
- CONSENTE DI NON FARE “PSICOLOGI DILETTANTI” ma DI
ESSERE GESTORI DI RISORSE UMANE**



2. APPROCCIO FUNZIONALE, **NON IDEOLOGICO**

- **NON UTILIZZARE CATEGORIE BENE/MALE, BUONO/CATTIVO, POSITIVO/NEGATIVO A PRIORI (vd. approccio ideologico= partire da un'idea valoriale in sè)**
- **VALUTARE OGNI COMPORTAMENTO COME COERENTE-INCOERENTE RISPETTO AGLI OBTV : ogni variabile gestionale e' da valutare come positiva o negativa non in se' ma in funzione del tipo di comportamento tteso dall'organizzazione**

ESp. PREMIARE L'IMPEGNO PIUTTOSTO CHE I RISULTATI NON E' NE' PIU' NE' MENO EQUO, E' PIU' O MENO FUNZIONALE A COME SI E' ORGANIZZATO IL LAVORO A CIO' CHE S IVUOLE OTTENERE

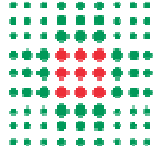


3. SI FORMULANO DIAGNOSI E NON GIUDIZI

**SE QL.CUNO SBAGLIA E' IMPORTANTE CHIEDERSI
PERCHE' PIUTTOSTO CHE AFFERMARE CHE E' UN
INCAPACE.**

**SI POSSONO COSI' ATTUARE AZIONI CORRETTIVE
PROFESSIONALI (LA TERAPIA ORG.VA SEGUE LA
DIAGNOSI...)**

**LA GESTIONE DEI COLLABORATORI RICHIEDE ATTENZIONE
NELLA FASE DI "RACCOLTA DATI/FATTI" E NELLA
DIAGNOSI, PRIMA DI OGNI DECISIONE ORG.VA**

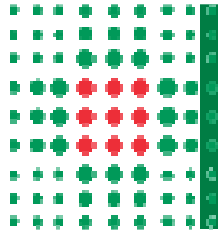


4. NO PROIEZIONE

**E' LA PRINCIPALE DIFFICOLTA' NELLA GRU, PERCHE' LA GRU
COINVOLGE:**

- a) RAZIONALMENTE,**
- b) EMOTIVAMENTE,**
- c) PERSONALMENTE**

TOCCANDO IL POTERE, I BISOGNI, I VALORI PERSONALI



4. NO PROIEZIONE

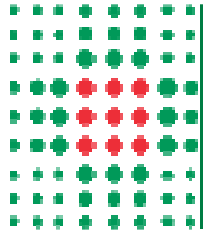
LA PROIEZIONE E' UNO DEGLI ERRORI DI VALUTAZIONE PIU' COMUNE.

- **PORTA A GESTIRE/VALUTARE/SCEGLIERE UTILIZZANDO COME MISURA LA MOTIVAZIONE, LE CARATTERISTICHE, I VALORI PERSONALI E AD ESPRIMERE UN GIUDIZIO:**

A) POSITIVO SE QUESTI COINCIDONO

B) NEGATIVO SE SI DISCOSTANO

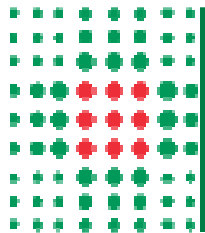
AL DI LA' DELLA OGGETTIVA REALTA' DEI FATTI



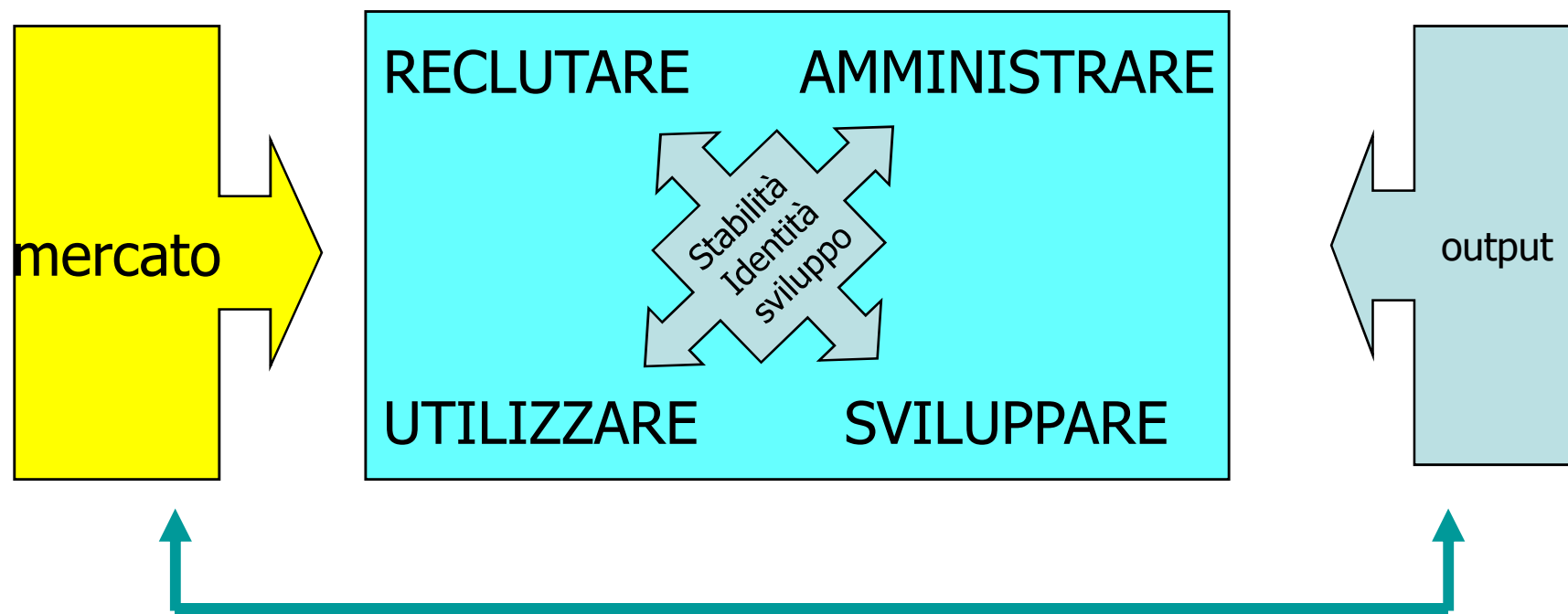
DEFINIZIONE ATTIVITA' GRU

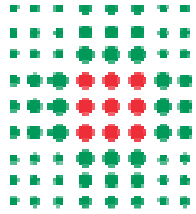
- **PIANIFICAZIONE**
- **RECLUTAMENTO**
- **SELEZIONE**
- **ASSUNZIONE**
- **FORMAZIONE & ADDESTRAMENTO**
- **VALUTAZIONE delle PRESTAZIONI**
- **VALUTAZIONE del POTENZIALE**
- **AMMINISTRAZIONE e RETIBUZIONE**
- **COMUNICAZIONE**
- **CLIMA E BENESSERE ORGANIZZATIVO**





Gestione delle risorse umane

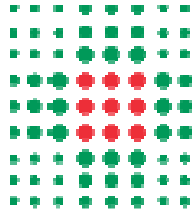




LA GESTIONE delle R.U

3 MODELLI:

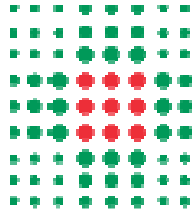
- 1) SEMPLICE APPLICAZIONE delle NORME, SIA DI LEGGE SIA DI CONTRATTO, CHE RIGUARDANO IL RAPPORTO DI LAVORO. SONO AZIENDE DI PICCOLE DIMENSIONI DOVE LA GESTIONE delle R.U E' RIDOTTA ALL'INDISPENSABILE
- 2) MAGGIORE RIGUARDO ALLE PERSONE CHE LAVORANO AL LORO INTERNO, CONSIDERARE LE PERSONE INQUANTO TALI, AVENTI ALTRE NECESSITA' OLTRE ALLA AMM.NE E RETRIBUZIONE. SONO AZIENDE DI MEDIE DIMENSIONI DOVE LA GESTIONE DELLE R.U SI RICONDUCE AL MODELLO delle RELAZIONI UMANE (INIZIATIVE CON POCO COINVOLGIMENTO E POCO PARTECIPATIVE)



LA GESTIONE delle Risorse Umane

3) LA GESTIONE delle R.U e LE POLITICHE dell'AZIENDA SONO IN STRETTO COLLEGAMENTO CON GLI OBTV DI COMPETITIVITA' E DI SVILUPPO DELL'AZIENDA STESSA.

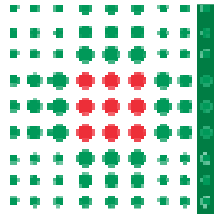
In genere SONO AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI che APPLICANO il MODELLO INTEGRATO di GESTIONE delle R.U . LE POLITICHE CARATTERIZZANO ED INDIRIZZANO LE ATTIVITA' OPERATIVE CERCANDO DI CONIUGARE AUTONOMIA PROFESSIONALE E OMOGENEITA' GESTIONALE.



LA GESTIONE delle RISORSE UMANE

NELLE AZIENDE SANITARIE SI TENDE AL 3)

SI FA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U, SI INNOVA NELLA GESTIONE DEL PERSONALE, SI MIGLIORANO LE METODOLOGIE, SI ATTIVANO GLI STRUMENTI NUOVI IN MODO DA ASSICURARE ALLE R.U UNO STRETTO COLLEGAMENTO ED UNA SINTONIA CONTINUA FRA IL LORO SVILUPPO E GLI OBTV AZIENDALI PER CONSENTIRNE IL RAGGIUNGIMENTO.



SIGNIFICATO DELLA GESTIONE delle RU

AZIENDE

che producono / erogano
prodotti/servizi
standardizzati



Gestione del personale

ECONOMICA

SERVO-PROCEDURE SERVO-TECNOLOGIA

AZIENDE

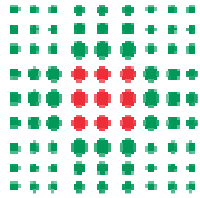
Che producono erogano
prodotti/servizi non
standardizzabili e ad alto
contributo professionale
discrezionale



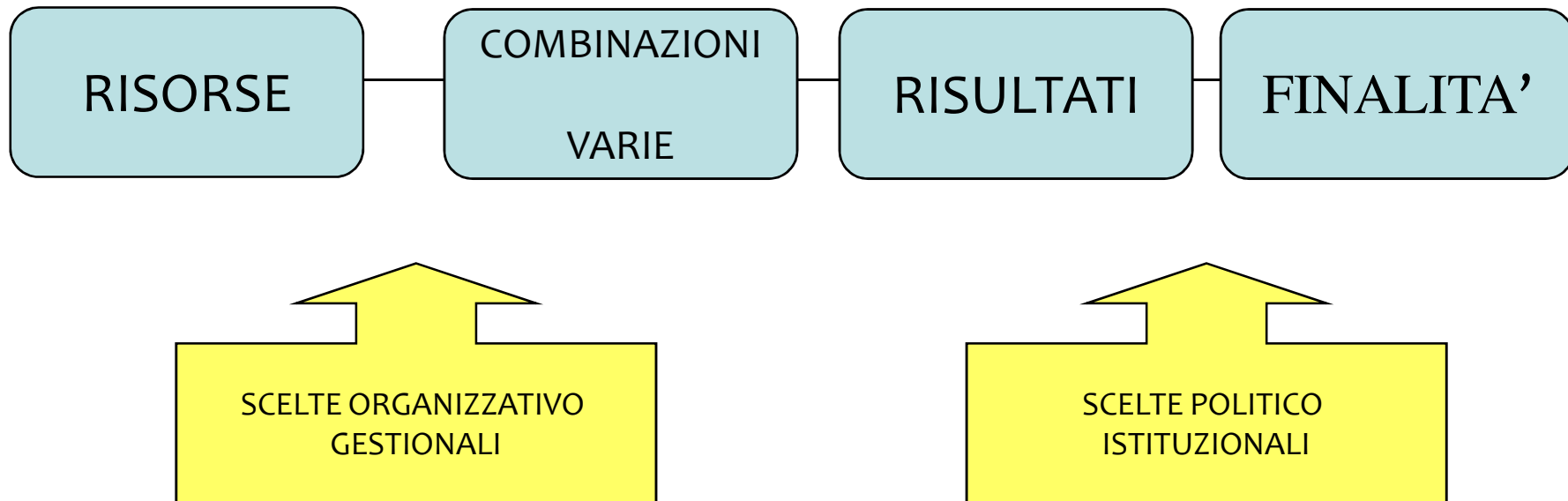
Gestione del personale

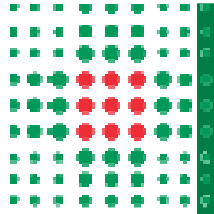
STRATEGICA

Fattore personale =Fattore vincente



IL SISTEMA AZIENDA

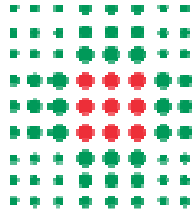




SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

LE POLITICHE di GESTIONE delle RISORSE UMANE

Nascono dal rapporto tra
le **CARATTERISTICHE**
DEL SINGOLO
e le
CARATTERISTICHE
DELL'ORGANIZZAZIONE



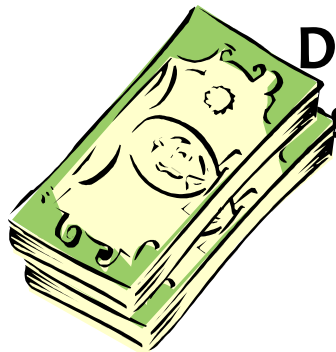
COSA FA LA DIREZIONE INF.CA & TECNICA nella GRU

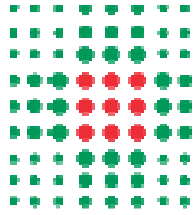
1. AMBITO GESTIONE RISORSE

- partecipa alla definizione dei criteri per la MOBILITA'
- Partecipa alla definizione dei criteri per la TURNISTICA
- Partecipa alla definizione dei criteri per la gestione delle VARIABILI: part time, inidoneità, idoneità con prescrizione
- Definisce i criteri per la definizione delle DOTAZIONI DEGLI ORGANICI di personale

Definisce criteri per la MAPPATURA delle professionalità
sistenti

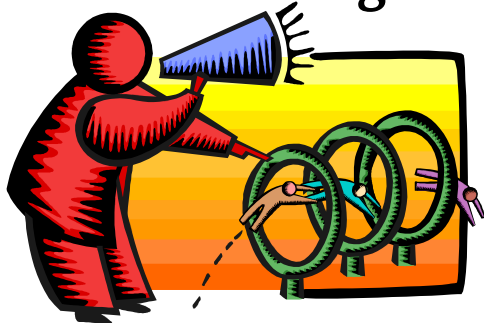
Definisce le POLITICHE per la gestione
della risorsa personale

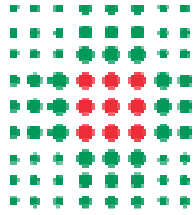




2. AMBITO GESTIONE PROCESSI

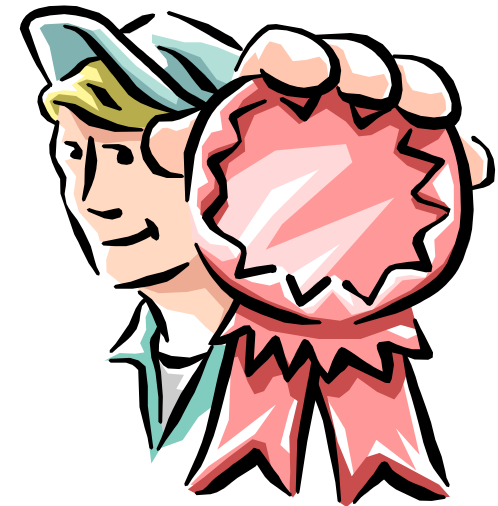
- Percorsi – PDPA basati sull'evidenza scientifica
- Definizione procedure, linee guida, protocolli
- Meccanismi di INTEGRAZIONE INTER-INTRA PROFESSIONALI
- Modalità/Modelli organizzativo-assistenziali
 - Implementazione modelli professionali
 - Integrazione figure di supporto

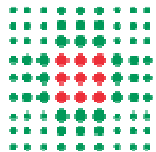




AMBITO GESTIONE RISULTATI

- Sistemi di VALUTAZIONE della qualità dell'assistenza erogata (vd. NSO; CUSTOMER SATISFACTION)
- Percorsi di ACCREDITAMENTO ISTIT.LE
- Percorsi di CERTIFICAZIONE
- Sistemi di TQM





I SOGGETTI RESPONSABILI nella GESTIONE delle RU

LA DIREZIONE DEL PERSONALE

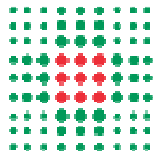
Stabilisce le politiche, procedure, tecniche che riguardano tutto il personale.
• Rapporto indiretto ed episodico

I MANAGER DI LINE

Sono responsabili dell'applicazione delle decisioni prese dalla Direzione del personale nei confronti del singolo dipendente.
• Rapporto diretto e continuo.

IL VERTICE STRATEGICO

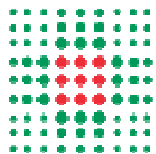
Ogni azienda decide, in base alle proprie esigenze e alle professionalità disponibili, di attribuire la responsabilità ad uno o più soggetti indicati e definisce le modalità dei loro rapporti



LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

- ***Chi deve gestire all'interno delle organizzazioni uomini e orientarli verso obiettivi può subire la tentazione di sviluppare modelli a forte razionalità nel tentativo, più o meno consapevole, di eludere la complessità e perseguire ORDINE ed EFFICIENZA.***

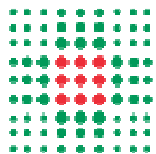
E. Auteri – 2009- Management delle risorse Umane



LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

- **La GRU diventa un “*ars combinatoria*” fra diverse discipline e fra aspetti formali - contratti, procedure, meccanismi operativi- e la sensibilità, l’esperienza, l’ideologia dei vari soggetti che si incontrano nella pratica quotidiana del decidere e del fare.**
- **Ars combinatoria che trova il suo SNODO nel METODO, nella COMPETENZA PROFESSIONALE animata da VALORI ed ORIENTATA DALLE POLITICHE AZIENDALI**
- **TUTTO QUESTO ALL’INTERNO DI UN QUADRO COMPETITIVO ACCENTUATO, dove RIMANE PREVALENTE LA LOGICA ECONOMICA E LA NECESSITA’ DI CREARE E NON DISTRUGGERE VALORE**

E. Auteri – 2009- *Management delle risorse Umane*, pag.48



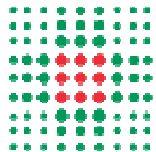
LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

**1. quale contributo la gestione
RU al raggiungimento
degli obiettivi aziendali in
questa fase di turbolenza
organizzativa?**

**2. Come mettere a confronto
obiettivi aziendali e attese dei
professionisti CREANDO
condizioni per la
trasparenza organizzativa**

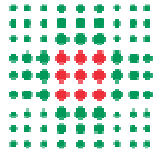
1.	CONOSCENZA DEI FINI E DELLE STRUTTURE	
----	--	--

2.	CONOSCENZA DELLE PERSONE	
----	-----------------------------	--



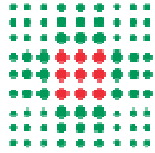
LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

**TROVARE RISPOSTA A QT 2 DOMANDE SIGNIFICA
PRENDERE ATTO DEL RUOLO DELLE PERSONE per
il SUCCESSO DELLA ORGANIZZAZIONE E QUINDI
L'ORGANIZZAZIONE DOVREBBE AVERE IL
CORAGGIO DI METTERSI IN GIOCO NELLA
GESTIONE STRATEGICA ED INTEGRATA
SUPERANDO I VECCHI STEREOTIPI DI STAMPO
BURACRATICO**



LA GESTIONE delle RISORSE UMANE:

- 1) SIGNIFICATO e LIMITI**
- 2) ATTIVITA' di GOVERNANCE**

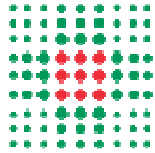


SIGNIFICATO & LIMITI

SIGNIFICATO: Ottenere la massima rispondenza tra il sistema degli obiettivi che l'organizzazione si propone di raggiungere e la competenza degli individui

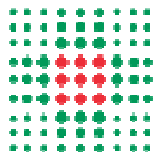
L'EVOLUZIONE del SIGNIFICATO:

- approccio meccanicistico**
- approccio sistemico**
- approccio complesso (empowerment)**



SIGNIFICATO & LIMITI

LIMITI: In assoluto, non esiste una modalità di gestione delle risorse umane migliore di altre.



ATTIVITA' di GOVERNANCE

AMBIENTE: Influenze sociali,
politiche, economiche, culturali e
tecnologiche

ORGANIZZAZIONE: strategie,
obv e risorse

INDIVIDUI: caratteristiche

C
O
E
R
E
N
Z
A