

Progetto Incarico di Funzione di Organizzazione: Coordinamento sviluppo professionale e delle competenze

Motivazione

Ogni volta che impariamo qualcosa di nuovo, noi stessi diventiamo qualcosa di nuovo. (Leo Buscaglia)

Imparare per cambiare e migliorare, questa la spinta che da sempre mi ha portato ad interessarmi di formazione. La passione mi è scattata fin dai primi anni di lavoro in azienda, nella malattie infettive, quando mi trovai ad affiancare uno studente, il primo impatto fu di inadeguatezza, lavoravo da poco mi chiedevo cosa avrei potuto dare... la risposta arrivò al primo affiancamento: potevo dare conoscenza ed esperienza. Mentre la seconda sarebbe cresciuta con il passare del tempo e grazie agli incontri professionali la prima avrei dovuto coltivarla anche personalmente e indipendentemente dal lavoro. Nel 2008 con la laurea magistrale, attraverso il corso specifico dedicato alla formazione dei formatori, ho acquisito gli elementi di base su cui potermi costruire un bagaglio da utilizzare come docente. Un anno dopo mi trovavo al corso di laurea in infermieristica ad insegnare, un passaggio importante e decisamente formativo. Fondamentale in cambio di paradigma dall'assistere le persone ricoverate "assistere nel percorso formativo le giovani leve". Sentii la necessità di acquisire competenze in argomenti trasversali quanto peculiari: l'etica e la deontologia. Grazie a questo approfondimento mi resi conto quanto fosse da sempre più importante farsi buone domande ed "essere prima" che dare risposte e "fare". Attraverso un master di bioetica e il dottorato di ricerca in Medicina Clinica e Sperimentale e *Medical Humanities* cercai di appropriarmi delle competenze che mi mancavano. Nel 2018 mi fu chiesto di impegnarmi nella formazione aziendale verso il personale dipendente con un ruolo di coordinamento delle attività. Una bella sfida che ho accettato con entusiasmo spostando nuovamente l'ottica da "assistere le giovani leve" ad "assistere i colleghi", mi sono così reso conto che non mi ero comunque distaccato alla mia prima passione "assistere le persone malate" ma semplicemente sarei arrivato allo stesso risultato supportando chi di questo si occupa quotidianamente.

Premessa

La principale definizione di educazione degli adulti (EDA) è quella inserita nella Dichiarazione Unesco di Nairobi del 1976 che definisce l'EDA come: «*L'insieme dei processi educativi grazie ai quali persone considerate adulte dalla propria società di riferimento sviluppano le proprie attitudini, arricchiscono le conoscenze, migliorano le qualificazioni tecniche o professionali, fanno evolvere atteggiamenti e comportamenti nella duplice prospettiva di una crescita integrale dell'uomo e di una sua partecipazione a uno sviluppo socio-economico e culturale*». Il riferimento chiaro all'evoluzione dei comportamenti, atteggiamenti (che alla base hanno delle conoscenze e competenze) inerenti la crescita personale e la partecipazione allo sviluppo socio-economico e culturale, fanno di questa definizione la base ideale per la formazione nelle aziende sanitarie.

La Formazione aziendale segue l'accreditamento previsto dall'educazione continua in medicina (ECM) poiché ne condivide i gli scopi e i percorsi: mantenere aggiornato il personale per rispondere ai bisogni dei pazienti, alle esigenze del Servizio sanitario e al proprio sviluppo professionale, favorire l'acquisizione di nuove conoscenze, abilità e attitudini utili a una pratica competente ed esperta.

Come precisato nel fascicolo della Formazione DAPSS (Reato, Filippini, Torre 2020) non ancora pubblicato, uno degli scopi principali della Formazione afferente alla DAPSS è proprio quella di sostenere, attraverso corsi e percorsi di crescita professionale, il personale Infermieristico, Ostetrico, Tecnico-Sanitario, Riabilitativo, Sociale, di Prevenzione e di Supporto, che oggi opera all'interno delle ASST dei Sette Laghi e si vede impegnato nella realizzazione delle finalità aziendali.

L'anno appena trascorso ha evidenziato il grande sforzo dell'azienda di reclutare personale da stabilizzare, risulta quindi necessario mantenere attrattività per non perdere il capitale umano acquisito e consolidare quello in essere. Il rapporto OASI 2020 (https://www.cergas.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/64c45782-ac82-4bcf-ab94-1a2c9a89d64f/13_OASI2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nopVQ2t) ha evidenziato come: "Nella straordinarietà dell'emergenza Covid-19, la normativa ad hoc ha permesso il superamento di quella ordinaria con strumenti agili, modalità flessibili e veloci che le Aziende sono state in grado di applicare con estrema tempestività. (omissis)... l'emergenza ha visto allargare questo confine aumentando di buon grado la capacità assunzionale delle Aziende." Questo ha però di fatto aumentato la possibilità del singolo di spostarsi tra province e regioni verso le Aziende considerate più attrattive. La formazione può avere un ruolo centrale nel mantenere e fidelizzare i propri dipendenti, creando percorsi *ad hoc* e valorizzando il capitale umano, afferente ad ogni dipartimento aziendale.

Obiettivi generali

Per raggiungere il risultato di **crescita professionale, attrattività dell'azienda** e contemporaneamente **migliorare la risposta aziendale ai bisogni di salute dei cittadini**, con innovazione e appropriatezza, è necessario lavorare innanzitutto sulla coerenza del piano formativo con i bisogni dei cittadini e la missione aziendale, sulla valutazione delle ricadute della formazione a medio e lungo termine, con il fine di ottimizzare mantenere le competenze necessarie e creare il portfolio di competenze di ogni professionista, questo darebbe la possibilità anche di implementare la fidelizzare dei neoassunti e

neo inseriti con percorsi professionalizzanti mirati a medio e lungo termine creando percorsi afferenti ad ogni dipartimento aziendale. Assodata l'importanza che il capitale umano rappresenta all'interno di ogni Azienda, a maggior ragione di quelle sociosanitarie, si ritiene che la formazione rivesta un ruolo chiave nella valorizzazione dei professionisti come singoli individui inseriti nel sistema aziendale. Mantenendo il focus su aree identificate e che rappresentano le necessità aziendali in risposta i bisogni della comunità ci si concentra su tre obiettivi identificati come principali:

1. creare delle aree formative all'interno delle quali far afferire i percorsi e le attività didattiche;
2. migliorare la valutazione delle ricadute della formazione a medio e lungo termine, con il fine di ottimizzare mantenere le competenze necessarie e creare il portfolio di competenze di ogni professionista;
3. fidelizzare i neoassunti e neo inseriti con percorsi professionalizzanti mirati a medio e lungo termine, rendendo così attrattiva l'azienda riducendo il *turn over*.

Obiettivo 1. Creare delle aree formative all'interno delle quali far afferire i percorsi e le attività didattiche

Attualmente la costruzione di un percorso (portfolio di competenze) del singolo professionista, coerente con *mission* e *vision* aziendali, non ancora ottimizzato nonostante contribuirebbe alla crescita dell'intero sistema apportano indiscutibili benefici partendo dal soddisfare con elevate competenze aggiornate i bisogni socio assistenziali dei cittadini che afferiscono alla struttura rendendola contemporaneamente attrattiva.

Allo scopo di categorizzare i bisogni formativi sono state in un recente passato create le aree cui far riferimento e in cui far rientrare le competenze da acquisire/implementare/conservare.

Attualmente il piano formativo è suddiviso in: **corsi trasversali** legati alla disposizioni normative vigenti sulla sicurezza (81/2008) e l'accreditamento; **corsi specifici** nei quali rientrano gli aggiornamenti richiesti che hanno tematiche distinte richieste da UU.OO o dipartimenti; **corsi Coordinatori** attraverso i quali si forma e aggiorna il midle management; **formazione sul campo** nella quale rientrano attività di verifica, implementazione, aggiornamento di procedure operative specifiche di UU.OO e/o aree attinenti tra loro.

Azione: A seguito della pandemia e della nota protocollo 74552 del Direttore Generale in data 25 novembre 2020 con oggetto Piano Formativo 2021, si è provveduto ad aggiornare e riorganizzare le aree come segue:

1. **Covid-19 emergenza sanitaria:** in cui trattare aspetti clinico assistenziale e "prendersi cura di chi si prende cura", dedicata alla formazione dei dipendenti secondo le disposizioni normative vigenti all'interno del rischio biologico anche attraverso il potenziamento delle competenze tecniche; volta a migliorare le relazioni interpersonali, il lavoro di squadra, la gestione del tempo, la gestione dello stress e la gestione delle emozioni (*Life and Non Technical Skills*).
2. **Competenze manageriali e gestionali, ricerca applicata, etica e bioetica:** atta a formare i coordinatori per favorire il cambiamento, l'implementazione di nuovi modelli organizzativi, la valorizzazione delle risorse umane, la formazione del personale sanitario in ambito di ricerca al fine di favorire l'utilizzo e la diffusione dell'EBP.
3. **Aggiornamento e miglioramento continuo delle competenze professionali nell'umanizzazione e personalizzazione delle cure.** Dedicata all'acquisizione, implementazione mantenimento delle competenze tecniche e *Life and Non Technical Skills*.
4. **Connected e digital Health Care:** volta a formare personale sanitario in ambito di ricerca al fine di favorire la produzione, l'utilizzo e la diffusione dell'EBP.
5. **Corsi obbligatori legge 81/2008.** dedicata alla formazione dei dipendenti secondo le disposizioni normative vigenti sulla sicurezza (81/2008) e l'accreditamento.

La figura 1 mostra la distribuzione dei corsi nelle rispettive aree di appartenenza elaborati secondi i requisiti sopra descritti ed in linea con la *mission* e la *vision* aziendale. La figura 2 mostra la previsione di operatori formati per ogni area identificata. (Le tabelle sono elaborate grazie alla collaborazione con il dott. Marcello Torre)

Indicatore: riformulare il piano formativo attraverso le aree sopra elencate, figura 1 e 2

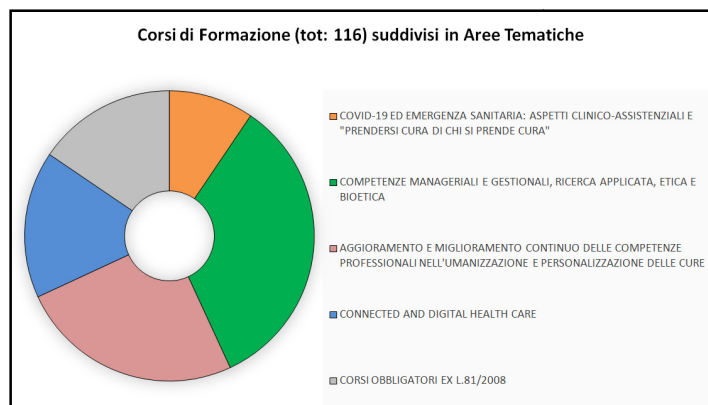


fig.1

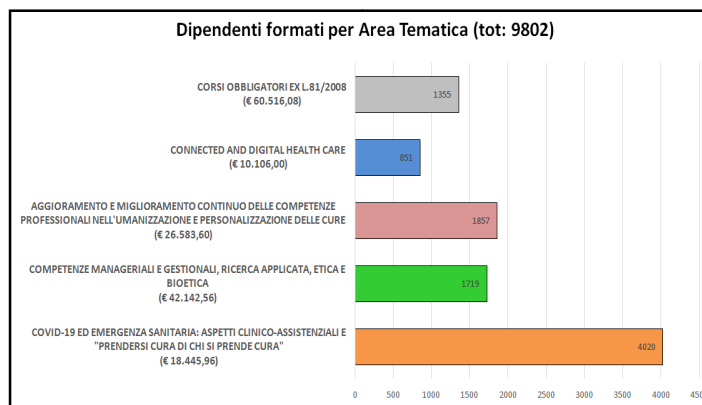


fig.2

Obiettivo 2: fidelizzare i neoassunti e neo inseriti con percorsi professionalizzanti mirati a medio e lungo termine, rendendo così attrattiva l'azienda.

Focalizzandoci sullo sviluppo progressivo delle competenze tecniche e non tecniche, coinvolgendo il dipendente nel sentirsi parte di un percorso in maniera proattiva, si stimola il professionista non solo ad aderire ma anche a farlo con convinzione prospettando un percorso di specializzazione all'interno dell'area di appartenenza. Con l'ottica di creare un percorso di crescita come già citato, la collega Dott.ssa Francesca Reato sta procedendo con la strutturazione di un percorso di certificazione delle competenze.

Azione: La tabella 1 (in allegato) mostra un esempio di piano formativo dedicato ai nuovi professionisti che tenga presente quanto sopra descritto descrivendo un percorso per il primo triennio.

L'indicatore: variazione positiva dei risultati degli items inerenti l'obiettivo dallo studio osservazionale recentemente condotto sui Counterproductive Work Behavior (Torre et al., 2020).

Tempo: triennio.

Obiettivo 3: migliorare la valutazione delle ricadute della formazione a medio e lungo termine, con il fine di ottimizzare mantenere le competenze necessarie e creare il portfolio di competenze di ogni professionista.

Il più conosciuto e utilizzato modello gerarchico di valutazione dell'efficacia di un percorso formativo è quello a quattro differenti livelli introdotto nel 1959 da Donald Kirkpatrick. Tale modello, definito come gerarchico in quanto ogni suo livello valutativo è propedeutico e quindi necessario alla valutazione del successivo, indica per ciascuno dei livelli procedure e misurazioni specifiche, applicabili in qualsiasi contesto organizzativo. I quattro differenti livelli valutativi sono innanzitutto il **gradimento** che rileva attraverso questionari gli aspetti di base (didattica, logistica, motivazione ecc.). Secondo l'**apprendimento** per rilevare il più oggettivamente possibile l'efficacia didattica in relazione alle conoscenze e competenze acquisite attraverso il sistema pre-test ad inizio corso e un post-test al termine. Terzo il **trasferimento sul lavoro** nel quale misurare a distanza di tempo (qualche mese almeno) le ricadute utilizzando tecniche di rilevamento e scale di giudizio atte a rilevare aspetti prettamente comportamentali. Quarto ed ultimo i **risultati di business** atti a misurare ove possibile la riduzione dei costi che i percorsi formativi hanno portato.

La fase 2 e la fase 3 sono quelle su cui è necessario, e possibile, investire rapidamente per poter garantire la crescita costante dell'azienda e del capitale umano afferente. Una stretta collaborazione con la il Coordinamento ricerca e sviluppo *clinical practice* consentirebbe di rilevare dalla letteratura e/o progettare un sistema di valutazione capillare e costante che non solo monitori l'acquisizione, il mantenimento e il miglioramento delle competenze finalizzate ma anche di monitorare e rilevare le eventuali carenze su cui progettare futuri corsi di formazione.

Una innovativa, e in questo momento storico sempre più utilizzata, modalità di formazione passa attraverso "**Eduainment**" (divertimento-educativo o educare-giocando), lo scopo di educare e allo stesso tempo con quello di divertire. L' Eduainment cerca di istruire o educare attraverso quelle che sono le forme di intrattenimento più conosciute: programmi televisivi, video games, film, musica, siti web, software, etc., enfatizzandone la componente ludica già patrimonio di Università prestigiose che confermano la bontà del metodo e il miglioramento dell'apprendimento. (SDA Bocconi) Questa modalità formativa si caratterizza anche per i sistemi di valutazione che puntano sul contatto digitale attraverso mail, smartphone, video e questionari on line.

https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/chi+siamo/celebrazioni+ed+eventi/Altre+iniziative/Eduainment/

Azione: aggiungere moduli di "*reminder*" digitali sui temi del corso tramite Intranet Aziendale, newsletter settimanali nelle quali verrà posto l'accento a un particolare aspetto, utilizzo di sms o whatsapp (previo consenso da parte dei discenti) con contenuti video-audio brevi inerenti aspetti specifici trattati, e invio, a intervalli minimo semestrali, di brevi questionari specifici e valutativi. (allegato 2 Principi base di gestione dello stress da evento critico negli scenari emergenziali. Percorso formativo FAD).

- Dove possibile è utile l'uso degli audit che consente di valutare e apprezzare componenti legate soprattutto alla comunicazione, così come la valutazione sul campo dell'apprendimento e mantenimento di comportamenti trattati durante i corsi (sia tecnici che relazionali)

Indicatore: ottenere un tasso di adesione ai reminder superiore al 75%. Analisi e valutazione dei risultati dei questionari a lungo termine.

Tempo: un anno.