

# La prospettiva della formazione aziendale

Terza Conferenza Nazionale sulla Formazione Continua in Medicina

Cernobbio, 18 ottobre 2011

Ettore Gilotta, Direttore generale dell'ASP di Ragusa, segretario nazionale di SalusNet

## Premessa

Nel contesto delle Aziende Sanitarie e, più in generale, della Pubblica Amministrazione, l'attività formativa a favore del personale dipendente ha acquisito, sempre più, un ruolo di fondamentale importanza per affrontare e accompagnare il percorso di cambiamento che sta interessando, ormai da tempo, l'assetto organizzativo.

Si tratta di un percorso che prevede il pieno coinvolgimento del personale dipendente di tutte le categorie contrattuali, imponendo l'aggiornamento continuo e, in alcuni casi, la riqualificazione, in un'ottica di miglioramento dei servizi resi ai cittadini.

In questo contesto, si è da tempo diffusa la consapevolezza di una gestione dell'attività formativa sempre più strutturata e puntuale che sia in grado di:

- programmare le attività formative sulla base dell'analisi dei fabbisogni<sup>1</sup>;
- garantire il diritto alla formazione permanente per tutti i dipendenti;
- pensare alla formazione come investimento (valutazione di andamento e ritorno, analisi costi - benefici, rispetto di standard di efficacia, efficienza e qualità);
- mettere in atto azioni che inducano un impatto positivo in relazione:
  - alle esigenze e le aspirazioni degli individui;
  - ai bisogni dell'organizzazione;
  - al miglioramento continuo della qualità dei servizi;
- investire le responsabilità di ogni dirigente per la formazione delle risorse umane che gli sono affidate.

La complessità di questo scenario richiede un approccio sistemico e quindi l'esigenza di porre l'attenzione sulla ingegnerizzazione dei processi che caratterizzano la *funzione Formazione* e, nel contempo, sull'insieme di strumenti utili a dominare questo scenario.

---

<sup>1</sup> La predisposizione di un piano annuale della formazione è un obbligo imposto dalla legge in capo a tutte le Pubbliche Amministrazioni. Il riferimento è alle **Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche** (D.Lgs. 165/2001) e alle recenti modifiche introdotte dal **d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (riforma Brunetta)** di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Con questo intervento vogliamo presentare il modello realizzato attraverso SalusNet, un network sul tema della formazione costituito da aziende sanitarie pubbliche

### Aspetti metodologici

Il punto fermo della nostra analisi è partito dall'assunto che un processo formativo si conclude non nella data di chiusura del corso, ma piuttosto quando l'apprendimento è acquisito dai partecipanti sotto forma di nuove competenze consolidate, arricchite ai fini degli obiettivi dell'organizzazione e della specifica situazione lavorativa.

Le fonti della conoscenza sono sempre più numerose e articolate, ma la letteratura specializzata è concorde nel dire che **la conoscenza non coincide con il dato ma deriva dall'interazione tra i dati e gli individui**, evolve secondo le modalità con cui i dati vengono trattati, strutturati e comunicati.

E' anche per questo motivo che crediamo che **l'apprendimento non può più essere concepito soltanto in presenza**, ma legato alla dimensione dell'e-learning.

La formazione sta conoscendo una profonda trasformazione metodologica. Il modello che si va sempre più affermando è quello di un sistema formativo integrato di formazione residenziale, auto-formazione ed assistenza personalizzata. Di questa tendenza evolutiva sono protagonisti i progetti formativi che adottano una forte **integrazione d'aula, autoistruzione e supporto on-line** (la formazione *blended*).

Nello stesso tempo, un Ufficio Formazione di una Azienda Sanitaria deve provvedere a dotarsi di strumenti che assicurino:

1. il coinvolgimento dei destinatari nella pianificazione e progettazione formativa;
2. l'informazione completa sulle occasioni formative erogate e procedimenti semplificati per le iscrizioni;
3. la possibilità di mettere in atto metodologie didattiche "oltre l'aula";
4. il monitoraggio degli esiti e dell'azione formativa nel suo complesso.

### Strumenti

Il passaggio dalla formazione classica a quella distribuita, richiede strumenti sofisticati sia per redigere i contenuti dei corsi che per renderne disponibile l'accesso.

Nasce l'esigenza che una Azienda Sanitaria possa disporre delle soluzioni software integrate per la realizzazione di:

- un proprio ambiente di fruizione (elearning)
- un sistema di redazione e di pubblicazione dei contenuti on-line
- un sistema di gestione dell'intero ciclo formativo.

SalusNet lavora per la sostenibilità, la qualità e la coerenza con i fini istituzionali

L'esigenza di razionalizzare la spesa sanitaria per contenerne i costi, oggi deve e può coniugarsi con una continua tensione al miglioramento delle prestazioni sanitarie erogate dalle Aziende sanitarie pubbliche. Il tema della formazione e aggiornamento degli operatori è, in questa direzione, centrale.

Il riordino del sistema ECM ha introdotto molte novità e, fra queste, la FAD (Formazione a Distanza) i cui vantaggi sono molteplici:

- la possibilità di rivolgersi ad un numero elevato di utenti;
- il contenimento dei costi;
- l'adesione a protocolli formativi innovativi ed efficaci.

Tuttavia, non sempre l'offerta formativa, nel campo dell'ECM - FAD, è all'altezza delle aspettative.

SalusNet nasce come progetto di Federsanità ANCI con l'obiettivo di mettere in rete le Aziende sanitarie per condividere contenuti FAD di eccellenza per l'ECM e strumenti utili a garantire una buona gestione del piano formativo aziendale.

Alle Aziende sanitarie che si associano a SalusNet vengono offerti "servizi sostenibili" per affrontare e risolvere "qualitativamente" tutti i propri problemi di formazione e aggiornamento delle risorse interne.

a) Il governo della politica formativa non può prescindere dalla conoscenza dei bisogni formativi, delle proprie risorse aziendali e degli obiettivi della programmazione. Sono quindi necessari **Tool per la rilevazione dei bisogni formativi aziendali** alla luce degli obiettivi della programmazione regionale e aziendale.

SalusNet mette a disposizione degli associati una potente piattaforma CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) per gestire indagini online.

La condivisione dei risultati delle singole indagini consente di elaborare una mappa generale indispensabile per la condivisione nel network di politiche d'indirizzo e, internamente, consente di definire una precisa politica d'intervento, motivando le scelte e giustificando i pesi degli investimenti.

b) SalusNet ha attivato un Osservatorio che ha il compito di monitorare l'offerta formativa FAD in ambito ECM. Sarà quindi in grado di offrire **una consulenza specifica** alle aziende per orientarne le scelte e **per il governo della politica della formazione**. Agli associati viene offerto un ambiente online ad uso esclusivo per la gestione delle indagini online, per l'elaborazione e comunicazione dei loro risultati e per la pubblicazione del piano formativo interno aziendale, utilizzabile anche per gestire e monitorare l'accesso ai corsi.

c) SalusNet mette a disposizione di tutte le Aziende che si associano un catalogo di corsi FAD "validati" realizzati dai Provider privati e dalle stesse Aziende sanitarie associate.

Il Catalogo rappresenta quindi una doppia opportunità per le Aziende che potranno vendere agli altri associati l'accesso ai propri corsi e acquistare, a un prezzo convenzionato, quelli che non realizzano internamente.

## Conclusioni

Il processo è completato?

Saremmo presuntuosi ad affermarlo. Siamo consapevoli di star facendo un buon lavoro, ma intendiamo affinare sempre di più il modello per recepire al meglio tutte le istanze e le funzionalità che garantiscano un servizio migliore e di qualità.

Dobbiamo lavorare per l'integrazione dinamica della base dati dei dipendenti, così che la variazioni organizzative possano essere acquisite nel sistema di gestione in tempo (quasi) reale.

Dobbiamo individuare modalità e percorsi che portino a poter disporre di materiali e-learning in forma meno onerosa. Perché l'e-learning costa!

Pensiamo, infatti che un Ufficio Formazione debba stabilire **relazioni con Enti di Formazione pubblici e privati e con aziende operanti nel settore**. Inoltre, dove possibile, questo favorisce lo sviluppo del territorio e, seppur in forma limitata, può fungere da volano dell'economia locale.

Siamo, perciò, interessati a condividere l'esperienza, consapevoli che allargando la dimensione professionale dei contributi e dei problemi da risolvere e ottimizzando le risorse disponibili, si possa, insieme, essere più efficaci.