

ATTO DD 2304/A1406B/2022

DEL 30/11/2022

**DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE**

**A1400A - SANITA' E WELFARE**

**A1406B - Sistemi organizzativi e risorse umane del SSR**

**OGGETTO:** D.G.R. 10 – 3399 del 18 giugno 2021 - Approvazione del documento denominato “Sviluppo di una cultura della formazione”, predisposto con il contributo del Tavolo delle AA.SS.RR. sulla formazione continua in sanità.

Premesso che:

- il decreto legislativo 229/99, di modifica al D.lgvo 502/92, all'art. 16 quater, prevede che “la partecipazione alle attività di formazione continua costituisce requisito indispensabile per svolgere attività professionale in qualità di dipendente o libero professionista”, e che le singole Regioni debbono provvedere alla programmazione e alla organizzazione di programmi regionali per la formazione continua, elaborando obiettivi di interesse regionale e accreditando progetti di formazione di rilievo regionale (D.lgvo 229/99- art. 16-ter, terzo comma);
- le indicazioni emanate in materia di Educazione Continua in Sanità dalla Conferenza Stato Regioni e delle PP.AA. con l'Accordo del 2 febbraio 2017 stabiliscono, all'art. 1, che “la formazione continua dei professionisti sanitari è espressione del valore fondamentale della tutela della salute”;
- negli anni il sistema ECM regionale ha promosso una gestione organizzata della formazione nelle Aziende sanitarie regionali ponendo particolare attenzione allo sviluppo delle professioni, sulla base dei loro bisogni formativi, nell'ottica di assicurare il costante allineamento delle competenze e conoscenze con le trasformazioni determinate dall'evoluzione dei bisogni di salute della popolazione;
- il processo di governance del sistema regionale ECM richiede sostegno e indirizzi verso la creazione di condizioni atte a facilitare i processi di innovazione dell'assistenza e il miglioramento continuo delle competenze dei professionisti sanitari;
- con la deliberazione, n. 10 – 3399 del 18 giugno 2021, la Giunta Regionale ha approvato il nuovo sistema di governo regionale per la Formazione Continua in Sanità, in sostituzione dell'allegato alla D.G.R. n. 7 – 2209 del 22 giugno 2011, prevedendo l'istituzione di un Tavolo delle AA.SS.RR. sulla Formazione Continua in Sanità, costituito con determinazione dirigenziale n. 1280 del 14/07/2022;
- il citato Tavolo delle AA.SS.RR. ha il compito principale di rafforzare il confronto in materia di formazione continua dei professionisti sanitari, a supporto delle attività di indirizzo e di programmazione regionale, nell'ottica di migliorare l'appropriatezza delle risposte ai bisogni di salute

della popolazione.

Dato atto che il Tavolo delle AA.SS.RR. sulla Formazione Continua in Sanità ha, tra i propri ambiti di interesse, l'obiettivo di fornire indicazioni per migliorare la gestione dei processi di formazione e apprendimento;

Considerato che il Tavolo ha redatto un documento denominato "Sviluppo di una cultura della formazione", contenente indicazioni strategiche e operative, nonché standard organizzativo-gestionali da diffondere in favore delle AA.SS.RR. al fine di sviluppare fattivamente, su tutto il territorio regionale, una significativa cultura organizzativa in tema di formazione del personale sanitario;

Considerato, altresì, l'emendamento all'articolo 10 della legge 8 marzo 2017, n. 24 (c.d. Legge Gelli), approvato dal Senato il 23 dicembre 2021, in sede di conversione in legge del D.L. 152/2021 "*Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose*", secondo cui **a decorrere dal triennio formativo 2023-2025**, chi non è in regola con almeno il 70% dell'obbligo formativo previsto dal programma di formazione continua in medicina (programma ECM), non sarà protetto dalla copertura assicurativa in caso di contenzioso;

La citata normativa condiziona, pertanto, l'efficacia delle polizze assicurative all'obbligo formativo individuale, a partire dal triennio formativo 2023-2025, in materia di formazione continua in medicina – ECM dei professionisti sanitari, sottolineando l'importanza dell'aggiornamento e dello sviluppo professionale degli operatori sanitari per rispondere ai bisogni di salute della popolazione e alle esigenze del Servizio sanitario nazionale.

Tenuto conto che il documento di cui sopra è stato presentato alla Commissione regionale ECM che si è espressa favorevolmente nella seduta del 13 ottobre 2022;

Tutto ciò premesso, constatata la regolarità amministrativa del presente atto,

## IL DIRIGENTE

Richiamati i seguenti riferimenti normativi:

- visto il decreto legislativo 229/99, di modifica al D.lgvo 502/92;
- visto l'Accordo Stato Regioni e delle PP.AA. del 2 febbraio 2017;
- vista la legge 8 marzo 2017, n. 24;
- vista la D.G.R. n. 10 - 3399 del 18/06/2021;

## DETERMINA

- di approvare, per i motivi di cui in narrativa, il documento denominato "Sviluppo di una cultura della formazione", allegato 1 alla presente determinazione, di cui fa parte integrante e sostanziale, contenente indicazioni strategiche e operative, nonché standard organizzativo-gestionali da diffondere in favore delle AA.SS.RR. al fine di sviluppare fattivamente, su tutto il territorio regionale, una significativa cultura organizzativa in tema di formazione del personale sanitario.

- di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico del bilancio regionale;

La presente determinazione sarà pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte ai sensi dell'art. 61 della Statuto regionale e della L.R. 22/2010.

La presente determinazione non è soggetta a pubblicazione ai sensi degli artt.15, 26 e 27 del D.Lvo 33/2013.

IL DIRIGENTE (A1406B - Sistemi organizzativi e risorse umane del SSR)  
Firmato digitalmente da Mario Raviola

# SVILUPPO DI UNA CULTURA DELLA FORMAZIONE

---

Documento elaborato con i contributi del  
Tavolo delle AA.SS.RR. sulla formazione  
continua in Sanità

---

## Sommario

<b>PARTE 1</b> .....	3
ANNOTAZIONI INTRODUTTIVE.....	3
UN PROGRAMMA DI LAVORO PER PROMUOVERE CULTURA DELLA FORMAZIONE.	3
LA FORMAZIONE COME FUNZIONE STRATEGICA.....	4
CORNICI DI SIGNIFICATO E VISIONI PER UN SISTEMA FORMATIVO CHE SVILUPPI CONOSCENZA.....	5
LA PROSPETTIVA CULTURALE: LA FOCALIZZAZIONE SULL'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO E SITUATO.....	5
<b>PARTE 2</b> .....	7
LA STRUTTURA FORMAZIONE AZIENDALE.....	7
COLLOCAZIONE DELLA FORMAZIONE E TIPOLOGIA O LIVELLO DI COMPLESSITA' DELLA STRUTTURA.....	7
LE RISORSE UMANE INCARDINATE NELLA STRUTTURA FORMAZIONE.....	7
IL BUDGET PER LA FORMAZIONE.....	8
<b>PARTE 3</b> .....	9
IL SISTEMA FORMATIVO AZIENDALE: PRIME ANNOTAZIONI INERENTI ALCUNE LINEE DI SVILUPPO.....	9
SVILUPPO DI COMPETENZE DEI DIRETTORI E DEI RESPONSABILI DELLA STRUTTURA FORMAZIONE.....	9
IMPLEMENTAZIONE DI AZIONI E SISTEMI DI VALUTAZIONE E VERIFICA DI INIZIATIVE FORMATIVE E DEL SISTEMA FORMATIVO NEL SUO INSIEME.....	10
MESSA IN CHIARO DEI SAPERI E DIFFUSIONE E VALORIZZAZIONE DELLA SOCIALIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI.....	10
COSTITUZIONE DI RETI PROFESSIONALI INTERAZIENDALI E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E SCIENTIFICO REGIONALE.....	12
LA FORMAZIONE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE.....	13
LA TRANSIZIONE DIGITALE DELLA FORMAZIONE.....	13
LA FORMAZIONE PER LA TELEMEDICINA.....	14

# PARTE 1

## ANNOTAZIONI INTRODUTTIVE

---

### UN PROGRAMMA DI LAVORO PER PROMUOVERE CULTURA DELLA FORMAZIONE

Il presente documento è stato redatto grazie all'apporto di un Gruppo di Lavoro - attivato in seno al Tavolo delle Aziende Sanitarie Regionali per la Formazione Continua in Sanità, istituito con D.G.R. n. 10 – 3399 del 10 giugno 2021, coordinato da Vincenzo Alastra, coadiuvato da Maria Grazia Alberico, quali componenti della Commissione regionale ECM, nonché responsabili dell'Area Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane rispettivamente dell'ASL BI e dell'ASL CN1.

Il gruppo di lavoro è stato impegnato nella redazione della prima bozza di questo documento nel periodo novembre 2021- aprile 2022.

Il testo è stato sottoposto all'attenzione della Commissione Regionale ECM in data 23 giugno 2022 e licenziato dalla medesima Commissione come proposta definitiva.

Il presente documento viene considerato dalla Commissione Regionale ECM e dalla Direzione regionale "Sanità e Welfare" – Settore "Sistemi Organizzativi e Risorse Umane del SSR" un primo testo di riferimento, da diffondere in favore delle Aziende Sanitarie Regionali, contenente indicazioni strategiche e operative, nonché standard organizzativo-gestionali che dovranno essere rispettati al fine di sviluppare fattivamente, su tutto il territorio regionale, una significativa cultura organizzativa in tema di formazione del personale sanitario.

Questo documento vuole altresì stimolare e dar luogo a una molteplicità di azioni di carattere formativo, di ricerca e di ricerca-formazione-intervento (azioni queste che dovranno essere condotte ottimizzando le potenzialità derivanti da un procedere secondo logiche partecipative e di rete), nonché di monitoraggio continuo degli assetti organizzativi delle Aziende Sanitarie Regionali; monitoraggi dai quali potranno scaturire conseguenti richieste di messa in atto di azioni correttive.

Va precisato che i temi e le indicazioni presi in considerazione in questo documento rappresentano un primo importante punto di approdo che potrà condurre a ulteriori approfondimenti, elaborazioni e precisazioni e, allo stesso modo, attraverso un procedere progressivo, le indicazioni qui contenute potranno essere arricchite da ulteriori e nuovi contributi e dall'individuazione di ulteriori linee di azione sempre volte a contribuire allo sviluppo di una cultura della formazione nelle Aziende Sanitarie Regionali.

Fra le diverse tematiche che - sempre attraverso l'attivazione di gruppi di lavoro coinvolgenti i referenti delle Aziende Sanitarie Regionali - saranno oggetto di approfondimento possono essere citate quelle concernenti:

- i regolamenti in tema di formazione professionale adottati dalle AASSRR, con la finalità di garantire requisiti minimi di qualità e completezza ai medesimi dispositivi

- normativi e sostanziare il ruolo strategico dei Servizi Formazione e, quindi, l'efficace e funzionale programmazione e realizzazione dell'azione formativa;
- la promozione di un orientamento formativo capace di coniugare lo sviluppo delle competenze individuali dei professionisti con le potenzialità e necessità di sviluppo dei team di lavoro;
  - la diffusione di conoscenze in favore di tutto il personale delle AASSRR relativamente ai criteri di qualità riferibili alla progettazione, realizzazione e valutazione dell'attività formativa;
  - la messa in condizione dei Servizi Formazione di esercitare un'adeguata competenza andragogica volta alla promozione di una cultura della cura nei diversi contesti organizzativi e alla salvaguardia del benessere del personale operante in un'azienda sanitaria.

Inoltre, in merito alle azioni da intraprendere sulle tematiche qui considerate, si evidenzia la necessità di procedere - con una cadenza temporale non superiore all'annualità - con confronti periodici in seno alla Commissione Regionale ECM e al Tavolo delle Aziende Sanitarie Regionali per la Formazione Continua in Sanità.

Va infine esplicitato, a corredo di queste annotazioni preliminari, come la locuzione: "cultura organizzativa in tema di formazione", sia da intendersi come variabile organizzativa "forte" da riferirsi a ogni Azienda Sanitaria Regionale.

## LA FORMAZIONE COME FUNZIONE STRATEGICA

La Struttura Formazione Aziendale (di seguito: Formazione) opera per assicurare lo sviluppo delle conoscenze, capacità e competenze del personale, sanitario tecnico ed amministrativo, dipendente e convenzionato di un'azienda sanitaria regionale, per promuovere e sostenere i suoi processi di sviluppo organizzativo e contribuire a sostanziare una cultura della tutela della salute attraverso un'offerta di servizi sanitari efficaci ed appropriati.

La Formazione deve in particolare contribuire al miglioramento continuo della qualità dei servizi e al raggiungimento/mantenimento di elevati standard clinico assistenziali, promuovendo la creazione di un ambiente che favorisca l'eccellenza professionale, adeguate opportunità di acquisizione, incremento e socializzazione dei saperi scientifici, tecnici e pratici e diffusi processi di apprendimento organizzativo.

La Formazione deve inoltre accompagnare e sostenere il miglioramento continuo dei processi lavorativi e il ben-essere dei lavoratori.

La Formazione va quindi intesa come **funzione strategica** che deve operare in stretta connessione e a **supporto della Direzione Strategica**.

## CORNICI DI SIGNIFICATO E VISIONI PER UN SISTEMA FORMATIVO CHE SVILUPPI CONOSCENZA

### **La prospettiva culturale: la focalizzazione sull'apprendimento organizzativo e situato**

La rilevanza strategica della formazione è evidente per organizzazioni che forniscono servizi alla persona, quali quelle sanitarie, per le quali l'esito delle prestazioni dipende non

solo dalla funzionalità delle strutture e delle tecnologie, ma anche e soprattutto, da “variabili soft”.

Il sistema formativo aziendale deve promuovere ed assicurare un valido aggiornamento tecnico/scientifico dei singoli operatori appartenenti a tutte le qualifiche professionali, ma anche politiche, progetti, azioni e strumenti finalizzati allo **sviluppo della conoscenza e dell'apprendimento organizzativo continuo**.

Il costrutto di “apprendimento organizzativo”, in estrema sintesi, pone l'accento sul fatto che più persone: **una squadra, un team di lavoro, un'intera comunità professionale** sono chiamate a **produrre valore, facendo propria una visione di learning-organization**, che viene concretizzata in vario modo: attraverso l'approntamento di idonee iniziative formative (residenziali, a distanza e sul campo), la promozione del confronto continuo, di socializzazione dei saperi, di affiancamenti, l'avvio e il potenziamento di comunità di pratica, l'utilizzo di opportuni strumenti e tecnologie per l'elaborazione e la gestione della conoscenza, ecc..

La focalizzazione dell'attenzione sulle fasi e processi attraverso i quali un'organizzazione apprende, orienta verso alcuni cambiamenti di prospettiva che, in sintesi, possono essere così definiti:

- dall'idea di formazione (input) a quella di apprendimento (output);
- dall'apprendimento degli individui a quello dell'organizzazione.

**Ciò comporta la necessità di ridefinire la missione di un servizio formazione** nei termini di un Servizio impegnato non solo nella realizzazione di iniziative formative e di aggiornamento professionale, quanto piuttosto di un'articolazione o struttura, a supporto della Direzione Strategica, che deve farsi promotrice e assicurare una competenza metodologica imprescindibile per strutturare contesti di apprendimento, presidiare il capitale umano di una azienda sanitaria, “intercettare” e mettere a disposizione il suo capitale conoscitivo a sostegno dei comportamenti organizzativi.

È nei confronti di questa missione che si deve caratterizzare un assetto organizzativo capace di garantire il riconoscimento delle complessità e specificità esistenti, con ampi margini di flessibilità e nel totale rispetto delle autonomie e delle esigenze peculiari dei diversi contesti aziendali.

A partire da queste assunzioni di fondo la Formazione deve farsi promotrice di una logica funzionale di rete, volta ad assicurare che tutto il macro-sistema aziendale possa sviluppare al meglio le proprie capacità di apprendimento organizzativo.

La prospettiva culturale qui assunta e le linee d'azione accennate, sottendono un paradigma del sapere, basato, soprattutto, sullo sviluppo della conoscenza “dal basso verso l'alto” e fondato su contesti di apprendimento situati capaci di superare atteggiamenti di protezione e chiusura.

Fatta propria questa prospettiva culturale, il sistema formativo aziendale si propone quindi di:

- realizzare progetti e iniziative formative in grado di **supportare la performance individuale e organizzativa per conseguire gli obiettivi aziendali**, recuperare i gap esistenti nell'ambito delle competenze specialistiche, innovare e far evolvere il know how professionale nelle diverse aree operative;
- **valorizzare le risorse umane** quale fattore critico di successo, promuovendo investimenti sulle persone e sulla loro capacità di apprendimento continuo, di innovazione, di lavoro di squadra, di comunicazione, di identificazione con i valori e gli obiettivi aziendali;
- **supportare il modello organizzativo proprio di ogni realtà aziendale** promuovendo nel contempo **progetti di formazione/intervento e ricerca/intervento** per lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi;



- promuovere adeguate pratiche di **auto-formazione e formazione “on the job”**, offrendo percorsi e supporti metodologici per **trasformare i contesti operativi in “luoghi di apprendimento”** ove rielaborare le esperienze professionali e lavorative, concretizzare occasioni di riflessione e confronto sul servizio erogato per migliorarlo e renderlo sempre più rispondente ai bisogni dell’utenza;
- garantire un’offerta di formazione intra-aziendale adeguata per tutto il personale appartenente ai ruoli amministrativo, tecnico, professionale e sanitario;
- sostenere la **formazione, la valorizzazione e l’accreditamento dei diversi attori del sistema formativo** con particolare riferimento ai formatori interni (formatori e tutor d’aula, sul campo, a distanza) e favorire una **maggiore e funzionale integrazione** dei mondi dei saperi professionali con quelli accademici e della ricerca.

## PARTE 2

# LA STRUTTURA FORMAZIONE AZIENDALE

---

### COLLOCAZIONE DELLA FORMAZIONE E TIPOLOGIA O LIVELLO DI COMPLESSITA' DELLA STRUTTURA

Tenuto conto di quanto espresso in premessa la Formazione deve collocarsi **in staff alla Direzione Strategica Aziendale** e assumere, **ove consentito dall'applicazione dei parametri standard ex D.G.R. n. 42 – 1921 del 27 luglio 2015, All. A, punto 3.5 (Contingente numerico di strutture organizzative aziendali: adeguamento agli standard nazionali)**, una conformazione di Struttura Semplice o di Struttura Complessa a seconda del fatto di assolvere, nel primo caso, esclusivamente compiti e funzioni inerenti la progettazione, realizzazione e valutazione delle attività formative aziendale e la gestione del sistema formativo aziendale o, nel secondo caso, di assumere altre funzioni complesse inerenti lo sviluppo delle risorse umane, la promozione del ben-essere organizzativo, la ricerca, la gestione dei sistemi qualità, l'educazione alla salute, il governo clinico o altre funzioni ritenute di particolare interesse strategico.

Attualmente, sulla base dell'ultima mappatura dei 18 Provider regionali AASSRR, si osserva una situazione altamente eterogenea e variegata in merito sia al livello di complessità riconosciuta alla Struttura-Servizio Formazione, sia al suo posizionamento all'interno dell'architettura organizzativa. A quest'ultimo proposito va evidenziato che nell'ultima "mappatura" soltanto una minoranza delle strutture risultava già collocata in una posizione di Staff alla Direzione Strategica e che, pertanto, si dovrà procedere nel breve tempo a un riassetto conforme agli orientamenti qui assunti, che vedono la Formazione sempre e comunque in posizione di Staff alla Direzione Strategica.

Inoltre, sotto il profilo organizzativo, nel rispetto degli standard aziendali di strutture semplici e complesse di cui alla citata D.G.R. n. 42- 1921 del 27 luglio 2015, la Direzione Aziendale dovrebbe valutare l'opportunità della previsione di un'articolazione organizzativa dedicata, qualificata semplice o complessa, in relazione al particolare interesse strategico delle funzioni esercitate (come sopra dettagliate), alle esigenze e alla dimensione organizzativa aziendale.

### LE RISORSE UMANE INCARDINATE NELLA STRUTTURA FORMAZIONE

Per quanto riguarda le risorse umane incardinate nella Struttura Formazione nonché la dotazione quali-quantitativa, qualifiche professionali e profili di competenza si rimanda ai riferimenti principali che sono rintracciabili nel **Manuale accreditamento regionale Provider pubblici e privati per la formazione ECM – DGR 20 dicembre 2019, n. 21 – 778 Allegato 1d – Profili della Formazione nonché nel documento ECM nazionale Manuale sulla formazione continua del Professionista sanitario allegato II.**

In merito al personale operante nella Formazione, va precisato che:  
è da intendersi esclusivamente quello che risulta incardinato all'interno della struttura Formazione stessa;

il rapporto **progettisti/dipendenti**, al momento definito manuale di accreditamento regionale ECM nella misura di 1 su 500-800 va inteso come rapporto minimo, che non esaurisce il fabbisogno complessivo di personale, che va commisurato soprattutto in virtù della effettiva complessità delle funzioni svolte dalla Formazione (spesso, infatti e opportunamente, possono essere ricomprese all'interno della struttura Formazione funzioni diverse quali: sviluppo risorse umane, qualità, ricerca, educazione sanitaria, ecc.). In ogni caso, all'interno di ogni Servizio Formazione devono comunque operare professionisti, appartenenti ai ruoli sanitario, amministrativo e tecnico-professionale, in possesso di **qualificati curriculum formativi e professionali e di acclerate competenze specialistiche** nei seguenti ambiti scientifico-disciplinari: Andragogia, Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, Scienze della Formazione, Sociologia del Lavoro e dell'Organizzazione.

Sempre in merito a queste specialistiche risorse umane, **va previsto un graduale e continuo aggiornamento-adequamento delle loro competenze**, attraverso la messa a punto e realizzazione di **specifici e distinti percorsi formativi rivolti** sia agli operatori della Formazione che ai loro Responsabili e Direttori.

Inoltre, vanno altresì previsti percorsi formativi specifici, presidiati dagli stessi operatori della Formazione, rivolti ai vari referenti e interlocutori aziendali coinvolti nel sistema formativo aziendale (Direttori e Responsabili di Struttura, Coordinatori Sanitari, operatori impegnati come formatori in attività formative aziendali, ecc.) e nelle diverse fasi realizzative di un'iniziativa formativa (avanzamento della domanda di formazione, analisi dei bisogni, progettazione, erogazione, verifica e valutazione).

Sarà cura degli organismi regionali promuovere una adeguata **offerta formativa annuale in favore degli operatori e Direttori-Responsabili della Formazione**, mentre a livello delle singole aziende si dovrà operare in favore dei diversi ruoli organizzativi sopra menzionati prevedendo **in ogni Piano Annuale per la Formazione Aziendale** specifici percorsi formativi.

Per quanto concerne il Responsabile-Direttore della Formazione, si precisa che questi deve essere in possesso, **quale conditio sine qua non**, dei requisiti individuati dal Manuale di Accreditamento regionale ECM vigente.

## IL BUDGET PER LA FORMAZIONE

La vigente normativa prevede (CCNL Comparto del 21/5/2018) che al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del CCNL medesimo e nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia, nonché risorse derivanti da piani di razionalizzazione e da canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali. In particolare (CCNL Area Sanità Dirigenza del 19/12/2019) prevede che l'Azienda definisce annualmente la quota di risorse da destinare ad iniziative di formazione ed aggiornamento dei dirigenti tenuto conto anche della circolare del Ministro della funzione pubblica n. 14 del 24.4.1995, costituendo un apposito fondo nel quale confluiscono anche le risorse stanziare dalle vigenti disposizioni normative regionali, statali e comunitarie.

Emerge inoltre che nelle Aziende Pubbliche vi è difformità nell'applicazione della normativa, non esiste un modello univoco per la determinazione del budget e la normativa stessa è stata negli anni disattesa.

Fermo restando il dovere da parte delle AASSRR di rispettare la normativa vigente in materia, si dovrà operare in maniera tale che il processo di budgeting veda massimamente partecipare la Struttura Formazione aziendale e consenta comunque di poter disporre di risorse economiche adeguate a far fronte alle necessità di sviluppo delle AASSRR.

In questa prospettiva, le risorse economiche necessarie non possono tenere soltanto conto di una storicizzazione della spesa. Inoltre, nella messa in chiaro delle previsioni di spesa sarebbe opportuno che venissero precisate le quote ripartite per voci di spesa il più possibile specificate (ad esempio: formazione sicurezza, altre tematiche cogenti per legge, ecc.).

Una programmazione il più possibile così precisata permetterebbe oltretutto di meglio valutare la possibilità di procedere con pianificazioni a cura regionale e condurre valutazioni di sistema su scala più ampia. In merito a come viene sostanziato il processo di budgeting nelle diverse AA.SS.RR si opererà con approfondimenti conoscitivi promossi a cura della Commissione ECM Regionale.

## PARTE 3

# IL SISTEMA FORMATIVO AZIENDALE: PRIME ANNOTAZIONI INERENTI ALCUNE LINEE DI SVILUPPO

---

## SVILUPPO DI COMPETENZE DEI DIRETTORI E DEI RESPONSABILI DELLA STRUTTURA FORMAZIONE

La gestione della Formazione, in quanto funzione strategica aziendale, necessita di un consolidato **presidio dirigenziale**, vale a dire un forte e fattuale riconoscimento del ruolo organizzativo di chi la presiede, tale da consentire al professionista di poter interloquire in maniera autoriale e con adeguati livelli di autonomia, di responsabilità e di presidio dei processi decisionali rispetto a tutti gli ambiti e livelli organizzativi di negoziazione e di confronto aziendale.

Nel contempo, il riconoscimento dell'autorevolezza professionale ed organizzativa di chi è chiamato a presidiare il sistema formativo aziendale e i relativi processi organizzativi può avvenire solo in virtù di una **gestione manageriale della Formazione** e sempre riferita a una Struttura adeguatamente collocata in staff alla Direzione Strategica Aziendale, in maniera tale da poter condividere e supportare il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

Come sopra anticipato, il continuo aggiornamento-adequamento delle competenze dei Direttori-Responsabili della Formazione, potrà essere perseguito soprattutto attraverso percorsi formativi organizzati a livello regionale.

Tali percorsi formativi saranno volti al potenziamento delle necessarie e imprescindibili competenze andragogiche e gestionali dei Direttori e Responsabili della Formazione, con particolare riferimento a quelle relative al change-management, al padroneggiamento di approcci metodologicamente orientati alla formazione-ricerca-intervento, all'analisi del clima e della cultura organizzativa e a tutte quelle riconducibili a capacità organizzativo-manageriali orientate da visioni improntate all'innovazione continua.

Si ritiene inoltre necessario dover procedere in maniera tale da far sì che in detti percorsi formativi possa essere sollecitato uno sguardo non solo locale-aziendale, ma il più possibile congruo con una prospettiva di rete dei Servizi Formazione e inserito nel contesto del sistema regionale, a supporto delle sue politiche di intervento in favore della promozione della salute interessanti il territorio regionale.

Su questo fronte, si ritiene altresì pervenire alla **definizione di un Piano Formativo** (a breve-medio termine) che sarà definito anche alla luce delle proposte che perverranno dal Tavolo delle Aziende Sanitarie Regionali per la Formazione Continua in Sanità.

## **IMPLEMENTAZIONE DI AZIONI E SISTEMI DI VALUTAZIONE E VERIFICA DI INIZIATIVE FORMATIVE E DEL SISTEMA FORMATIVO NEL SUO INSIEME**

Ad oggi, alcuni elementi di valutazione quantitativa rispetto al sistema formativo dei singoli provider vengono monitorati attraverso la piattaforma di gestione del sistema ECM regionale. Vengono monitorati: la percentuale di partecipazione ai corsi, la percentuale degli eventi realizzati rispetto a quelli indicati nel piano formativo, il numero di progettisti della formazione/numero dipendenti.

Per quanto riguarda l'implementazione di azioni e sistemi di valutazione del sistema formativo nel suo insieme, utilizzando uno sguardo qualitativo è stato creato all'interno dell'Osservatorio regionale ECM nel 2021 un gruppo di lavoro che ha redatto un format di procedura per la redazione dei piani qualità al fine di rispondere ai requisiti specificati nel **Manuale di accreditamento regionale** (allegato 1A, punto B7; implementazione/miglioramento della qualità).

In riferimento alla verifica dell'efficacia formativa sarebbe necessario spingersi oltre rispetto alla valutazione della soddisfazione per gli aspetti contenutistici e logistici e alla valutazione dell'apprendimento (primi due livelli richiesti ai provider nell'allegato 1B del manuale di accreditamento "Requisiti per l'accreditamento di qualità dei provider pubblici e privati").

Per esempio, nell'ottica del miglioramento continuo della qualità della performance dei provider, alcuni di essi si sono dotati di una Rete di Referenti della formazione, quale base per l'avvio di una valutazione dell'efficacia del percorso formativo.

Valutare la ricaduta e l'impatto della formazione significa riuscire a valutare il "trasferimento dell'apprendimento", inteso come grado in cui le conoscenze, le capacità e le competenze comportamentali acquisite grazie alla partecipazione ad un processo formativo sono applicate, generalizzate e mantenute nel tempo all'interno del contesto aziendale, determinando un cambiamento durevole nei comportamenti.

Per implementare un sistema di valutazione efficace della ricaduta e dell'impatto della formazione, si ritiene fondamentale definire a priori su quali tematiche concentrare l'oggetto della valutazione, in quanto tale valutazione richiede informazioni, dati e valutazioni da parte degli altri attori organizzativi o stakeholder coinvolti nel processo di cambiamento organizzativo. Inoltre è indispensabile conoscere chiaramente gli obiettivi di miglioramento e cambiamento dell'organizzazione e le strategie che essa intende attivare per raggiungerli, per poter identificare a cascata i ruoli e le competenze da attivare/formare per l'implementazione di tali strategie e, per tanto, definire obiettivi formativi specifici e progettare la realizzazione e la valutazione della formazione in maniera integrata.

## **MESSA IN CHIARO DEI SAPERI E DIFFUSIONE E VALORIZZAZIONE DELLA SOCIALIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI.**

La Formazione deve dirigere maggiormente la propria **attenzione verso i contesti di apprendimento situato** e farsi promotrice di **iniziative e progetti sostenibili**, in relazione alle diverse condizioni di contesto e opportunità aziendali, finalizzati a promuovere la condivisione delle conoscenze acquisite dai professionisti operanti all'interno di un contesto organizzativo.

Le azioni percorribili possono essere ricondotte alle 4 tipologie di seguito richiamate.

- Formazione di primo livello logico: iniziative formative e promozione di altre attività (ad esempio comunità di pratica) finalizzate all'acquisizione e messa in atto nella pratica professionale di competenze, ad esempio, inerenti la consultazione di banche dati.
- Formazione di secondo livello logico: iniziative per l'acquisizione e messa in atto, di meta-competenze quali quelle didattico-formative e inerenti lo sviluppo della ricerca applicata, l'avvio e l'accompagnamento di comunità di pratica, ecc.
- Progetti di ricerca-intervento e formazione-intervento in diversi ambiti inerenti la cultura organizzativa riferita alla condivisione della conoscenza e dei saperi pratici nei diversi contesti aziendali e sovra-aziendali.
- Collaborazione in merito alla realizzazione di artefatti e tecnologie finalizzati allo sviluppo e condivisione della conoscenza e dei saperi pratici nei diversi contesti aziendali e sovra-aziendali.

Complessivamente, le tipologie di azione qui richiamate sottendono un paradigma del sapere, basato sullo **sviluppo della conoscenza "dal basso verso l'alto"**, fondato su contesti di apprendimento situati, un sapere "coltivabile" a condizione che si promuova all'interno di un'azienda sanitaria una cultura organizzativa improntata a logiche di contaminazione culturale e scientifica, capace di superare atteggiamenti di protezione e chiusura nei confronti della conoscenza.

Per questi motivi, è necessario impegnarsi non solo nella creazione di conoscenze e strumenti atti a consentire l'accesso alle stesse conoscenze opportunamente organizzate, ma anche offrire il supporto necessario - sotto forma di formazione metodologica, di partecipazione alla messa a punto sistemi premianti congrui con le finalità in questione e altre azioni ancora - che possa stimolare e accompagnare le organizzazioni e gli operatori in questo cambiamento di prospettiva culturale.

Infine, va ancora sottolineato che la realizzazione di artefatti e tecnologie informatiche per la creazione e diffusione della conoscenza dovrà, necessariamente, basarsi su processi

partecipativi, dei quali la Formazione deve essere chiamata farsi tramite, in cui comunità diverse (di tecnici informatici, di operatori sanitari, di medici ed infermieri, di amministrativi, ecc.) potranno collaborare insieme per creare contesti che ben si adattino ad essere veicolati dalla tecnologia, sapendo anche “parlare” agli operatori, proponendo cioè loro linguaggi e situazioni familiari rispetto alla propria operatività quotidiana.

Vengono di seguito presentati, in prima istanza - a mo' di esempio e con piena consapevolezza della continua evoluzione insita sulla problematica qui considerata - alcuni possibili ambiti tematici e obiettivi perseguibili attraverso le iniziative, i progetti e le tipologie di azioni sopra richiamati.

- Formazione metodologica e formazione-formatori su tematiche quali: audit clinico, ricerca applicata, risk management, consultazione di banche dati, sistemi di archiviazione dei documenti, ecc.
- Sviluppo e “manutenzione” di comunità di pratica (concretizzabile in azioni formative di base, formazione dei Coordinatori delle Comunità di Pratica, azioni di sostegno e supervisione, ecc.);
- Promozione di una cultura organizzativa sensibile alla formazione continua e allo sviluppo della conoscenza, fondata sulla crescita di atteggiamenti collaborativi eticamente caratterizzati (progetti di ricerca-intervento e di formazione-intervento).
- ICT (Information and Communication Technologies) quale supporto tecnologico per:
- la creazione dei saperi (teorici dichiarativi, ma anche pratici), l'archiviazione, lo scambio e messa a disposizione degli stessi.
- Facilitazione dei processi di apprendimento condiviso (es. Comunità di Pratica) e sul Campo (valorizzazione delle attività di ricerca, gruppi di lavoro, discussione-casi e stage come occasioni formative).
- Supporto all'E-Learning intesa come "metodologia didattica che offre la possibilità di erogare contenuti formativi elettronicamente attraverso internet o reti intranet" e lo sviluppo di strumenti e contesti quali: Edu-blog, Wiki e di E-Book.
- Realizzazioni di portali e di sistemi informativi per l'archiviazione dei “saperi grigi” e la loro messa a disposizione per tutti gli operatori interessati e di spazi on line finalizzati a facilitare la creazione di comunità di apprendimento o di pratica.

Un'ultima serie di considerazioni, al riguardo dello sviluppo di una cultura organizzativa orientata alla **diffusione e condivisione dei saperi**, va dedicata all'opportunità di **mettere a punto e praticare adeguati sistemi premianti (simbolici) in favore degli operatori e delle unità operative** che si dimostrano particolarmente attivi e collaborativi a questo proposito.

Gli operatori molte volte sono maggiormente gratificati dall'apprezzamento di colleghi e capi e dal poter agire con un adeguato livello di autonomia più che da incentivi economici. La ricerca e il riconoscimento di senso in ciò che facciamo può fare la differenza: se lo scopo del proprio agire ha senso, se il fine del progetto / attività è forte, chiaro, ancorato a valori ritenuti primari, le persone sono naturalmente portate a contribuire, a investire le proprie energie e a impegnare con intelligenza il tempo prezioso che potrebbero dedicare ad altro.

A livello pratico si potrebbe allora pensare a “concorsi aziendali” volti a riconoscere le realtà organizzative più attive (andrebbero identificati indicatori semplici e inequivocabili) e i progetti più interessanti condotti sul fronte della diffusione e condivisione dei saperi; si potrebbe dare visibilità aziendale ai “prodotti” messi a punto da queste realtà; allo stesso modo potrebbero essere attivate su impulso regionale delle linee di azione da percorrere con una temporalità adeguata su determinati argomenti di interesse strategico regionale, ecc.

## COSTITUZIONE DI RETI PROFESSIONALI INTERAZIENDALI E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E SCIENTIFICO REGIONALE

La costituzione di una **rete professionale interaziendale regionale** solida e la condivisione del patrimonio culturale e scientifico rappresentano sicuramente un'opportunità per accrescere e valorizzare i sistemi formativi di tutte le Aziende Sanitarie e di tutti gli operatori impegnati nei Servizi Formazione.

In questa prospettiva di rete, andrebbe governato in primo luogo il complesso dei percorsi obbligatori per prescrizione di legge o ritenuti obbligatori in tutte le realtà aziendali. Un osservatorio e la creazione di una **banca dati-risorse formative che possa operare a livello regionale**, potrebbe consentire sicuramente un risparmio di risorse e la possibilità di avere un'offerta qualificata di iniziative formative disponibili.

La prospettiva di **rete** consentirebbe diversi vantaggi riconducibili al fatto di operare sul piano di un'economia di scala, di poter contare sulla ricerca di linguaggi e progettazioni ben sedimentati e affidabili, di omogeneizzare percorsi e competenze, di favorire sguardi allargati sulle diverse realtà territoriali, di condurre attività di ricerca su ampia scala, ecc.

## LA FORMAZIONE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE

Anche il mondo della sanità dovrà affrontare, e in parte lo sta già affrontando, il tema dell'innovazione dei propri processi organizzativi, produttivi e gestionali alla luce del paradigma digitale, e occorrerà farlo a partire da una revisione del sistema di competenze e da importanti investimenti in favore della formazione del personale.

La transizione digitale costituisce per il sistema sanitario nel suo insieme e per i sistemi di governance regionale e delle singole aziende una parte importante della **vision di sistema**.

Investire sulla transizione digitale a partire dal sistema di competenze dei professionisti diventa pertanto un **asset strategico** del quadro della Pianificazione e Programmazione Strategica aziendale e del cambiamento organizzativo.

La sfida del PNRR è fortemente marcata dalla Transizione al Digitale e si inserisce in un panorama attuale molto problematico e arretrato in termini di cultura digitale.

Occorre pertanto predisporre un piano di sviluppo della cultura digitale che in primo luogo intervenga nell'analisi del *mindset* dei professionisti, ovvero sull'atteggiamento e l'approccio delle persone al tema del digitale e della tecnologia.

Questo tenuto conto anche del forte spostamento della lancetta anagrafica sull'area over 50 della popolazione professionale oggi operante in sanità costituita, prevalentemente, da *migranti digitali* a fronte di una piccolissima parte di *nativi digitali*.

Intervenire sulla cultura digitale significa prendere in considerazione e analizzare non solo gli atteggiamenti, ma anche gli approcci alla tecnologia, ovvero alle modalità d'uso e ai diversi significati che ognuno di noi attribuisce in termini di vantaggio/svantaggio e di facilitazione/ostacolo nelle diverse progressive e dinamiche traduzioni in pratica delle tecnologie.

In sintesi, qualsiasi intervento formativo sulle competenze digitali non può non tener conto delle diverse esigenze e dei diversi approcci che le persone hanno ormai nella loro



quotidianità d'uso degli oggetti tecnologici. A ciò si aggiunge la specificità e la particolarità della gestione dei dati in ambito sanitario che richiede una diversa consapevolezza e responsabilità anche in ordine alla sicurezza e alla riservatezza delle informazioni trattate. Un possibile strumento di intervento sulla cultura digitale consiste nel far emergere e valorizzare le e-leadership già presenti nelle diverse realtà aziendali, vale a dire sia persone con particolare propensione e facilità ad approcciarsi alla tecnologia e al digitale e sia persone che, in modo sommerso, hanno le potenzialità e le competenze per svolgere tale ruolo una volta individuate e opportunamente supportate. Puntare sugli e-leader significa da una parte valorizzarne le competenze, ma soprattutto promuoverne il ruolo guida coinvolgendoli direttamente nella progettazione e pianificazione delle azioni formative e di sviluppo delle competenze digitali.

## LA TRANSIZIONE DIGITALE DELLA FORMAZIONE

**La transizione digitale, costituisce un processo irreversibile di sistema** e pertanto attraversa e riguarderà sempre più ambiti organizzativi, estendendo la necessità del passaggio tecnologico e soprattutto di paradigma operativo a tutti i settori, compresa la formazione del personale.

Si tratta, da una parte, di rivedere e ridisegnare **una nuova Vision della formazione** alla luce delle opportunità offerte dal digitale e, dall'altra, chiedersi cosa significa fare formazione in un contesto sempre più digitalizzato.

Questa prospettiva apre pertanto alla necessità di uscire dagli schemi non solo metodologici o didattici, ma prima ancora richiede di recuperare il senso dell'apprendimento continuo in contesti che non saranno gli stessi entro i quali l'attuale modello di formazione continua è stato pensato, è stato applicato ed ha consolidato le sue logiche di funzionamento.

Non si tratta quindi di "digitalizzare" o rendere più tecnologico il vecchio schema (analisi dei bisogni - progettazione formativa micro e macro – accreditamento – erogazione – valutazione), ma capire se questo modello di processo è ancora attuale rispetto a come sono cambiate i professionisti, le organizzazioni e l'idea di sapere e conoscenza (come vi si accede, come la si utilizza e, soprattutto, il valore che oggi essa assume a livello individuale e collettivo).

Per affrontare adeguatamente i processi di cambiamento e soprattutto la transizione digitale, occorre ripensare a come e cosa dovrà essere la formazione nelle nostre organizzazioni da qui ai prossimi anni, tenendo conto del ricambio generazionale e quindi pensando a nuovi soggetti con modalità diverse di approccio all'apprendimento.

Considerando la **Formazione come una tecnologia**, si può assolutamente convenire sulla necessità di prevederne un adeguamento capace di tener conto delle mutate condizioni ed esigenze di contesto, per far fronte a nuovi problemi e a nuove opportunità.

## LA FORMAZIONE PER LA TELEMEDICINA

La Telemedicina rappresenta una grande opportunità per integrare le attività sanitarie ospedale-territorio dell'Azienda Sanitaria ma è necessario uniformare il linguaggio e la formazione per garantire la continuità delle cure e la qualità del rapporto con la persona assistita, senza esporre a rischi il paziente, il medico e il professionista sanitario.

Saranno sicuramente necessari percorsi di formazione (anche a distanza) con l'obiettivo di:

- adottare un glossario condiviso per descrivere le attività e i processi di Telemedicina;
- potenziare e rendere più omogenee le conoscenze in tema di telemedicina e diffondere le buone pratiche e le esperienze di applicazione;
- ripensare l'organizzazione della medicina del territorio per poter integrare al meglio percorsi si telemedicina;
- sviluppare le conoscenze e competenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei sistemi sanitari attraverso la telemedicina;
- creare la rete per i progetti che riguarderanno l'intero territorio regionale in modo da fornire a tutti gli operatori gli stessi strumenti di crescita professionale.