

FORMAZIONE FORMATORI

Corso Progettisti 2018

Project work

1,2,3.... HOW TO MAKE A NET!

*Riassetto della Rete dei Referenti Dipartimentali e la
creazione di nuove sinergie con la Funzione
Formazione*

Gruppo di lavoro Ausl della Romagna:

Antonio Biafore

Salvatore Chiodelli

Valeria Matteucci

Emanuela Nigro

Silvia Perriconi

Enrica Pieri

Bologna, 19/01/2018

1,2,3.... HOW TO MAKE A NET!

Riassetto della Rete dei Referenti Dipartimentali e la creazione di nuove sinergie con la Funzione Formazione

RAZIONALE:

L'unificazione delle quattro aziende che compongono l'Ausl della Romagna ha indotto a focalizzare l'impegno della Direzione Generale anche nell'evoluzione dei sistemi di sviluppo, diffusione e condivisione delle conoscenze a tutti i livelli organizzativi, nel medio e nel lungo periodo.

Il Nuovo Progetto di realizzazione di una Corporate University favorirà soprattutto una Valorizzazione delle Risorse Intangibili ed una Nuova Identità Aziendale, ridisegnando la Formazione Aziendale come Leva funzionale alla riorganizzazione.

Nell'ambito di questa progettazione, volendo focalizzarsi soltanto su uno dei primi obiettivi da realizzare (vedi Fase 1 della Bozza preliminare Progetto CURA), si tratterà soprattutto l'argomento inerente la Riorganizzazione della Rete dei Referenti Dipartimentali Formazione.

In breve: l'Obiettivo strategico, supportato dalla Direzione Aziendale, si focalizza sulla Riorganizzazione della Rete dei Referenti Dipartimentali della Formazione, ridefinizione dei Ruoli e dei Compiti della Rete stessa, che dovrà collaborare in sinergia con gli operatori che afferiscono alla Funzione Formazione.

Questo progetto è realizzato su mandato della Direzione Strategica (approccio Top Down)

OBIETTIVO GENERALE

Riassetto della Rete dei Referenti Dipartimentali della Formazione all'interno della più generale ristrutturazione della Funzione Formazione.

OBIETTIVI SPECIFICI

Co-costruzione e ridefinizione dei Ruoli e dei Compiti della Rete con approfondimenti delle conoscenze e delle competenze da agire (Analisi di Contesto, formulazione dei Bisogni Formativi e degli Obiettivi della formazione, Pianificazione,

Progettazione, Valutazione), anche nell'ottica di un network di supporto e di "formazione – formatori" verso le altre figure implicate nella formazione all'interno dell'Azienda (Referenti Formazione di UO e Responsabili Organizzativi). Il nuovo network agirà con modalità omogenee nella Pianificazione e nella Programmazione, creando percorsi formativi più coerenti agli obiettivi selezionati e produrrà anche eventi con valenza intra / inter-dipartimentale o "trasversali" per tutta l'Azienda.

Approfondimento sulla normativa vigente ed in generale sul sistema ECM per il triennio 2017/2019.

Creazione e mantenimento delle relazioni tra i professionisti coinvolti, nella logica di consolidamento del team.

SCHEDE GUIDA/DIDATTICHE

1. FASE PREPARATORIA/ANALISI ORGANIZZATIVA (ALLEGATO 1)
2. FASE MICRO PROGETTAZIONE (ALLEGATO 2)
3. FASE ACCOMPAGNAMENTO (ALLEGATO 3)
4. FASE DI VERIFICA DEI RISULTATI (ALLEGATO 4)

ESITI DEL PROJECT WORK

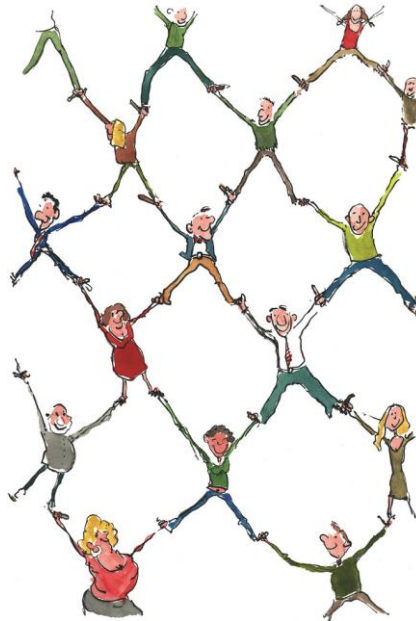
COME È ANDATA?

Lavorare in Gruppo è sempre una sfida: può essere entusiasmante, piena di prospettive, ricca di conferme e gratificazioni sul piano personale, appagante nella condivisione delle conoscenze e competenze al servizio di un obiettivo comune oppure, se vissuta male, può essere un'esperienza opprimente, frustrante, un luogo dove non si riesce ad esprimere il proprio potenziale e le risorse acquisite.

Lavorare insieme è una esperienza di vita.

**“Mettersi insieme è un inizio,
rimanere insieme è un progresso,
lavorare insieme è un successo.”**

Henri Ford



NARRAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA:

1. DINAMICHE RELAZIONALI DEL GRUPPO DI LAVORO

Il nostro gruppo di lavoro è composto da 6 operatori della U.O Sviluppo Organizzativo, Formazione e Valutazione dell’Azienda U.S.L della Romagna.

Il lavorare in gruppo tra pari, tra colleghi della stessa Unità Operativa, da un lato è un punto di forza in quanto si “parla tutti la stessa lingua” nel senso che la materia che tutti trattiamo, anche se con diverse sfaccettature, è la Formazione.

Il rapporto tra pari costituisce la possibilità per tutti di agire allo stesso livello per raggiungere l’obiettivo del gruppo ma in fase di contraddittorio non è semplice venire a soluzione.

Lavorare in un gruppo di 6 unità non è sempre agile in quanto ognuno porta all’interno del team la propria personalità, il proprio vissuto, le proprie aspettative o disillusioni.

Eventuali prese di posizione, rischiano di compromettere fragili equilibri al rientro, nella routine lavorativa.

I componenti del gruppo, nonostante siano colleghi dello stesso servizio, ma in sedi diverse e lontane, non avevano ancora avuto modo di conoscersi ed imbastire una rete di relazioni interpersonali perciò è stata necessaria una fase iniziale di reciproca conoscenza.

Il percorso di unificazione dell’Azienda U.S.L. della Romagna necessita, nel frattempo, di coesistere con le prassi e procedure ancora esistenti e che progressivamente stanno volgendo verso nuovi assetti omogenei.

Questo è un aspetto valido anche per la nostra Unità Operativa, dove il necessario sforzo del percorso di riorganizzazione intrapreso confligge con l’attività ordinaria, rendendo difficile trovare lo spazio ed il tempo per potersi dedicare alla progettazione.

In questa ottica, un riassetto della Rete dei Referenti, oggetto di questo PW, consentirebbe di rientrare negli equilibri di efficienza – efficacia – economicità che ci si pone.

La tematica affrontata, sebbene sia assolutamente inerente al quotidiano lavorativo di tutti, non è di semplice trattazione e necessita costantemente di studio ed aggiornamento.

2. TRASFERIMENTO DELLA TEORIA NELLA PRATICA (AUTOVALUTAZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO)

Lavorare in gruppo cercando un equilibrio, anche imperfetto, significa dare e ricevere, accondiscendenza, stima, a volte sopportazione, “cambiare gli occhiali” e vedere i problemi in maniera diversa.

Dopo una fase iniziale di “studio” e di approfondimento della conoscenza reciproca, il gruppo è riuscito ad integrarsi, portando a termine con successo il proprio mandato.



GLOSSARIO

Corporate University

È un'entità educativa, uno strumento strategico progettato per assistere la sua organizzazione madre nel raggiungimento dei suoi obiettivi, conducendo attività che promuovono l'apprendimento e la conoscenza individuale e organizzativa. Le università aziendali (CU) sono una tendenza in crescita nelle società. Nel 1993, le università aziendali esistevano solo in 400 società. Nel 2001, questo numero era aumentato a 2.000, inclusi Walt Disney, Boeing e Motorola.

Nella maggior parte dei casi, le università aziendali non sono università nel senso stretto del termine. L'università tradizionale è un'istituzione educativa che garantisce lauree in una varietà di materie, oltre a condurre ricerche scientifiche originali.

Al contrario, un'università aziendale in genere limita la possibilità di fornire formazione specifica per il posto di lavoro, anzi aziendale, per il personale dirigente della società madre.

Le università aziendali si trovano più comunemente negli Stati Uniti, una nazione che non ha una definizione legale ufficiale del termine "università". Forse la più famosa università aziendale è l'Hamburger University operata dalla McDonald's Corporation a Chicago.

Risorse Intangibili

Le risorse immateriali (o risorse intangibili) sono quei fattori intangibili, non dotati di materialità, che stanno acquisendo un ruolo sempre più importante nella gestione delle imprese, quali i marchi, le conoscenze possedute dai membri dell'organizzazione, l'immagine aziendale, l'insieme delle relazioni instaurate con i clienti ed altre risorse ancora. Si tratta di risorse che negli attuali contesti competitivi spesso risultano ancor più strategiche delle risorse materiali e che tradizionalmente non sono rappresentate nei bilanci così come nei report gestionali.

Analisi di Contesto

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo che un'organizzazione pubblica dovrebbe compiere nel momento in cui si accinge a realizzare un intervento che va ad impattare sull'ambiente socio-economico e territoriale di riferimento nonché sul

proprio contesto organizzativo, dai quali dipende in modo cruciale il risultato finale che l'intervento è in grado di produrre. L'analisi del contesto di riferimento, infatti, consiste in un processo conoscitivo che ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nel progetto che si intende realizzare, sia a titolo diretto sia a titolo indiretto
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto al progetto da realizzare
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento

La possibilità di ottenere informazioni strutturate circa il contesto in cui l'amministrazione andrà ad operare consente di contestualizzare al meglio il progetto all'interno di tale realtà di riferimento, dunque di dettagliare le caratteristiche e le modalità di intervento del progetto in modo tale da garantirne maggiori possibilità di successo.

L'efficacia e l'effettiva utilità di un'analisi di contesto dipendono in modo strategico dalla capacità di delimitare il campo di indagine alle condizioni, ai fenomeni ed agli stakeholders che influenzano significativamente la struttura e la dinamica di un progetto; l'analisi del contesto deve essere finalizzata all'acquisizione di un numero chiuso di dati, informazioni e indicatori e a tal fine è necessario preliminarmente individuare e delimitare gli obiettivi specifici dell'analisi, valutando:

- la disponibilità e l'accessibilità dei dati
- il tempo a disposizione
- il livello di approfondimento richiesto

In tale prospettiva, l'analisi del contesto non deve dare origine ad un quadro informativo generico e indistinto, bensì ad un quadro conoscitivo direttamente dipendente dall'obiettivo strategico perseguito dall'Amministrazione attraverso il progetto da realizzare. L'analisi del contesto, infatti, costituisce uno dei principali strumenti che consente una corretta declinazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione in obiettivi operativi, pertanto deve essere strettamente correlata a tali obiettivi strategici del progetto.

SITOGRAFIA

Definizione di Corporate University:

https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_university

Definizione di Risorse Intangibili:

<http://www.liveintangibles.it/intangibles/faq/1-cosa-sono-le-risorse-immateriali/>

Definizione di Analisi di Contesto:

<http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/analisi-del-contesto/>

Immagini tratte da:

<http://www.centroefficacemente.it/saronno/valutazione/colloqui-con-gli-insegnanti/>

<http://www.sefital.it/team-leader/>

La formazione per il cambiamento
ANALISI METODOLOGICA SUI PROGETTI FORMATIVI
(ALLEGATO 1)

Fase preparatoria: analisi del contesto

<p>INTENZIONALITÀ DELLA FORMAZIONE: Quale risultato si intende ottenere con l'intervento formativo?</p> <p>1) diffondere conoscenze; 2) riflettere sulle pratiche professionali; 3) modificare comportamenti (tecnico-specifici, gestionali e relazionali) L3 4) modificare i processi di lavoro e/o migliorare il benessere organizzativo</p>	
ANALISI DELLA DOMANDA	Domande ed elementi chiave
<p><u>APPROCCIO TOP DOWN</u></p> <p>BISOGNO FORMATIVO COLLEGATO ad OBIETTIVI STRATEGICI e/o DI SUPPORTO AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO</p>	<p>OBIETTIVO AZIENDALE <i>Qual è l'obiettivo aziendale (di direzione/ dipartimento/U.O), a cui si intende rispondere con la formazione?</i></p> <p>L'unificazione delle quattro aziende che compongono l'Ausl della Romagna ha indotto a focalizzare l'impegno della Direzione Generale anche nell'evoluzione dei sistemi di sviluppo, diffusione e condivisione delle conoscenze a tutti i livelli organizzativi, nel medio e nel lungo periodo.</p> <p>Il Nuovo Progetto di realizzazione di una Corporate University favorirà soprattutto una Valorizzazione delle Risorse Intangibili ed una Nuova Identità Aziendale, ridisegnando la Formazione Aziendale come Leva funzionale alla riorganizzazione.</p> <p>Nell'ambito di questa progettazione, volendo focalizzarsi soltanto su uno dei primi obiettivi da realizzare (vedi Fase 1 della Bozza preliminare Progetto CURA), si tratterà soprattutto l'argomento inerente la Riorganizzazione della Rete dei Referenti Dipartimentali Formazione</p> <p>In breve: l'Obiettivo strategico, supportato dalla Direzione Aziendale, si focalizza sulla Riorganizzazione della Rete dei Referenti Dipartimentali della Formazione, ridefinizione dei Ruoli e dei Compiti della Rete stessa, che dovrà collaborare in sinergia con gli operatori che afferiscono alla Funzione Formazione.</p>

RILEVANZA AZIONE FORMATIVA

Quanto e perché è rilevante l'azione formativa per il conseguimento dell'obiettivo strategico?

L'obiettivo ed il risultato atteso corrispondono nella scala di Kirkpatrick ad un livello L3 che mira alla modifica dei comportamenti (in questo caso sia tecnico-specifici che gestionali ed infine anche relazionali).

Ricaduta per il Referente Dipartimentale:

Presenza di coscienza dell'importanza del proprio Ruolo nell'ambito della Rete Aziendale della Formazione e legittimazione da parte della Direzione Dipartimentale e Aziendale.

Ricaduta per la Funzione Formazione:

Dialogo e sinergia con una Rete Dipartimentale unificata, con omogeneizzazione di compiti e funzioni, e maggiore capacità di raggiungere in maniera più capillare i professionisti e i loro bisogni formativi.

Ricaduta sulla Progettazione della Formazione:

Ottimizzazione dei percorsi formativi riguardo a contenuti/tematiche condivise (corsi meno ridondanti) e pianificazione / progettazione di un maggior numero di corsi con valenza "trasversale" inter e intra - Dipartimentale.

ALTRI INTERVENTI

Sono previsti altri interventi oltre la formazione per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale (di direzione/ dipartimento/U.O)? Se sì, quali?

Esempi: azioni organizzative come riunioni, focus group, interviste, acquisti di materiali...) – Cronogramma

Sono previste Riunioni preliminari in sede di Pianificazione Annuale, dirette a coinvolgere in un primo step la Dirigenza per creare una legittimazione dei Ruoli e poi tra i vari attori coinvolti.

INDICATORI CAMBIAMENTO (prima pianificazione della valutazione)

Quale cambiamento ci si attende?

Come lo posso rilevare? Quali indicatori posso individuare per farlo?

Il primo cambiamento tangibile è di carattere organizzativo e cioè l'identificazione dei componenti della Rete dei Referenti Dipartimentali della Formazione.

Una maggiore coerenza dell'agire di una Rete aziendale coesa, che potrà disporre di strumenti omogenei e funzionali, rispetto a tanti Referenti che intervengono con modalità diversificate e non strutturate.

Crescita professionale degli operatori della Funzione Formazione coinvolti e del rafforzamento del ruolo e della immagine della Formazione stessa come Leva per il Cambiamento Organizzativo.

Migliore pianificazione dei corsi da realizzare, attraverso l'Analisi di Contesto e la raccolta dei Fabbisogni Formativi, mirata a progettare eventi più coerenti. Inoltre, selezione di alcuni obiettivi da approfondire a livello trasversale per tutta l'Azienda.

Per i primi due aspetti è più difficile riscontrare indicatori oggettivi e perfettamente misurabili per la rilevazione del cambiamento e quindi è necessario strutturare momenti di auto ed etero valutazione o brevi interviste finalizzate alla valutazione del clima relazionale all'interno della Rete della formazione e del grado di soddisfazione raggiunto nel ricoprire un dato ruolo/incarico.

Per la ricaduta sulla Progettazione della Formazione, dei possibili indicatori sono:

- il n° di eventi inseriti nell'ambito di percorsi/programmi intra/inter Dipartimentali anziché eventi singoli con tematiche uguali.
- il n° di eventi rispondenti alle tematiche con valenza trasversale-aziendale da pianificare e progettare a livello centralizzato
- il n° di eventi con valenza L3 (cambiamento comportamentale) o L4 (modifica dei processi di lavoro, cambiamento organizzativo o benessere organizzativo)

ATTORI COINVOLTI

Quali attori coinvolgere nel progetto di cambiamento? e come?

Per ciascuno degli uffici/Servizi (Direzioni/ Uffici/Servizi/Sindacati...) esplicitare l'ambito, l'intensità e il tipo di contributo atteso per la realizzazione del progetto di cambiamento.

- UO Sviluppo Organizzativo, Formazione e Valutazione: operatori coinvolti nel supporto alla Rete Dipartimentale della Formazione per le funzioni della Rete stessa, il rapporto e le relazioni tra i Dipartimenti e le sinergie con la Funzione Formazione ed il supporto per la progettazione trasversale.
 - Progettazione e realizzazione di un evento formativo blended di ampio respiro a supporto della riorganizzazione della Rete delle Formazione.
- Dipartimenti aziendali - Referenti Dipartimentali della formazione: circa 50 discenti di diverse qualifiche professionali (nell'area della Dirigenza Medica, Altra Dirigenza e Comparto) individuati per poter rivestire il ruolo di Referenti Dipartimentali della Formazione, dai singoli Direttori di Dipartimento.
 - Ampio coinvolgimento nella co-costruzione del Ruolo e degli strumenti per poterlo agire. Destinatari principali dell'evento progettato. Formazione – formatori per la Rete capillare dei Referenti formazione di UO e responsabili Organizzativi di eventi per i contenuti tecnico-professionali.
- Direttori di Struttura Complessa.
 - Identificazione dei Referenti Dipartimentali della Formazione e loro legittimazione.
- Gruppo pilota. Dopo una fase di presentazione del progetto, è prevedibile un gruppo pilota con il quale identificare ed approfondire Ruolo e compiti del Referente Dipartimentale della Formazione
 - Focus group per individuare bisogni formativi espliciti anche nell'ambito relazionale.

<p>APPROCCIO BOTTOM UP</p> <p>FABBISOGNO FORMATIVO ESPLICITO A quale problema si deve rispondere?</p>	<p>COINVOLGIMENTO DESTINATARI <i>Quali destinatari della formazione e come coinvolgerli in questa fase? Identificare i profili professionali maggiormente coinvolti nel progetto di cambiamento. Verranno coinvolti i partecipanti? Se sì in che modo? Come si terrà conto del loro contributo? Esempi: Indagini (attraverso questionari, interviste o focus group, riunioni, banche dati, ...) finalizzate a rilevare il fabbisogno esplicito così come percepito sia dai destinatari diretti della formazione che dai loro referenti gerarchici;</i></p> <p>Dopo una fase di presentazione del progetto, è prevedibile eventualmente un gruppo pilota con il quale identificare ed approfondire Ruolo e compiti del Referente Dipartimentale della Formazione (tramite ad es. focus group) per individuare bisogni formativi espliciti anche nell'ambito relazionale.</p>
<p>ELEMENTI DI CONTESTO FACILITANTI/OSTACOLANTI IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO FORMATIVO Sono state predisposte le condizioni di contesto necessarie al raggiungimento dell'obiettivo formativo?</p>	<p>OSTACOLI E RISORSE <i>Quali aspetti potranno essere di ostacolo? e quali invece faciliteranno il cambiamento</i></p> <p><u><i>Tecnologie: sono disponibili le tecnologie necessarie a consentire il nuovo comportamento?</i></u></p> <p>È presente il nuovo sistema informativo regionale per la gestione dei flussi informativi della formazione (GRU). Sarà possibile elaborare modulistiche o piccole procedure operative informatizzate a supporto dei destinatari della formazione.</p> <p><u><i>Tempi: sono definiti gli spazi di tempo necessari per l'esercizio del nuovo comportamento?</i></u></p> <p>Dedicarsi al Ruolo di Referente Dipartimentale della Formazione richiederà un tempo congruo (confligge con le altre attività lavorative). Anche per gli operatori della Funzione Formazione coinvolti nel progetto, il tempo da dedicarvi sarà elemento di conflitto con le abituali attività lavorative.</p> <p><u><i>Ambienti: sono disponibili gli spazi ambientali necessari per l'esercizio del nuovo comportamento?</i></u></p> <p>All'interno dei Dipartimenti sarebbe opportuno individuare un luogo accessibile per il Referente Dipartimentale dove poter essere contattato agevolmente, per quel suo incarico specifico, dai suoi collaboratori (Referenti di UO e Responsabili Organizzativi) Parimenti bisognerà individuare delle sale attrezzate per condurre riunioni in plenaria e/o work group e per mantenere relazioni attive nella Rete.</p> <p><u><i>Normativa:</i></u> nell' ambito della formazione è prevista la normativa sull'educazione continua (ECM)</p> <p><u><i>Risorse Umane:</i></u> il nuovo comportamento prevede dei cambiamenti in termini di risorse umane del servizio?</p> <p>Nell'ottica di un aumento del tempo da dedicare alla funzione formazione, alla progettazione e alle riunioni, è possibile sia necessario adottare organico dedicato.</p> <p><u><i>Sistemi di responsabilità:</i></u> i capi condividono la necessità d'implementare il nuovo comportamento?</p> <p>Il progetto è realizzato su mandato della Direzione Strategica.</p>

Fase Microprogettazione – ALLEGATO 2

<p>COSTRUZIONE DEGLI OBIETTIVI FORMATIVI Quali obiettivi generali? Quali obiettivi intermedi e/o specifici?</p> <p><i>Individuare COMPORTAMENTI ATTESI in termini di - sapere, saper fare, saper essere, saper far fare e cercare di definirli in modo specifico, chiaro e verificabile.</i></p>	<p>Generale: Ridefinire ruoli e funzioni della Rete Dipartimentale dei Referenti della Formazione nell'Azienda USL della Romagna.</p> <p>Intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none">•Co-costruire Ruolo e Compiti del Referente Dipartimentale della Formazione•Creare la Rete dei Referenti della comunità della Formazione•Rafforzare le Competenze Relazionali agite•Rafforzare la Collaborazione tra UO Formazione e Rete dei Referenti•Saper realizzare Analisi di Contesto e acquisire Strumenti e Strategie efficaci per una corretta raccolta dei Bisogni Formativi e per la successiva coerente Pianificazione Annuale (anche in ottica trasversale intra e inter dipartimentale)•Fornire una panoramica sugli Strumenti per la Progettazione, Realizzazione e Valutazione degli Eventi•Fornire un approfondimento sul Sistema ECM per il triennio 2017-2019.•Agire sulla Formazione dei Formatori e quindi Accompagnare i Responsabili Dipartimentali nel trasferimento delle competenze tecniche acquisite alla rete dei Referenti Formazione di Unità Operativa.
<p>DESTINATARI Chi partecipa al corso/percorso?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Referenti Dipartimentali della Formazione (Dirigenza e Comparto su 23 dipartimenti)• Referenti UO Formazione• Direttori di Dipartimento (per Riunioni preliminari al fine di una legittimazione delle Funzioni e del Ruolo del RD e per le fasi di presentazione e coordinamento)

<p>METODO DIDATTICO Quale metodo didattico? Espositivo/ esperienziale; Deduttivo/induttivo; Sequenze mixate... <i>Puntare sulla coerenza tra gli obiettivi formativi e il metodo scelto.</i></p>	<p>Metodo espositivo: utilizzato per i contenuti tecnico-professionali (es. PAF, RAF, strumenti per analisi di contesto e raccolta bisogni formativi)</p> <p>Metodo esperienziale: utilizzato per esplorare la conoscenza individuale reciproca e per la co-costruzione del profilo del Referente Dipartimentale della Formazione, e per le metodologie della raccolta dei fabbisogni formativi</p>
<p>TECNICHE DIDATTICHE Quali tecniche didattiche? Lezioni frontali, lavori di gruppo, simulate, analisi dei casi... <i>Puntare sulla coerenza tra gli obiettivi formativi e le tecniche adottate.</i></p>	<p>La tipologia di elezione sarà quella Blended composta da:</p> <p><u>Residenziale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lezioni frontali su PAF, RAF, Strumenti Analisi di Contesto e Raccolta Fabbisogni - Lavoro di Gruppo + Interattivo per co-costruzione del Profilo del Referente Dipartimentale della Formazione. - Role play per aspetti relazionali e costruzione d'identità di Gruppo. <p><u>Formazione sul campo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondimenti sulla Raccolta dei Bisogni Formativi (Autoformazione + Tutoring)
<p>MODALITÀ DI VALUTAZIONE (L1 E L2) e INDICATORI Come valutare il gradimento e l'apprendimento? Che indicatori si riescono ad identificare?</p>	<p>L1 questionario di gradimento (eventualmente creato ad hoc.)</p> <p>L2 Valutazioni intermedie con Debriefing al termine delle singole lezioni.</p> <p>Valutazione finale sulla base del lavoro di Gruppo prodotto durante il corso</p>

Fase di accompagnamento – ALLEGATO 3

<p>OBIETTIVI DI TRASFERIMENTO</p> <p>Quali comportamenti attesi nel contesto di lavoro?</p>	<p>Creazione di maggiori sinergie tra la Rete Dipartimentale della Formazione e l'Ufficio Formazione.</p> <p>Comportamenti omogenei tra i Dipartimenti (minori tempi di risposta, modalità organizzative più coerenti con gli obiettivi, maggior numero di eventi trasversali e minori duplicazioni di corsi con medesime tematiche)</p> <p>Progettazione con supporto dell' Ufficio Formazione di corsi di tipologia Blended con ricadute L3 o L4</p>
<p>LE STRATEGIE DI SUPPORTO AL TRASFERIMENTO: TEMPI E AZIONI (AZIONI ORGANIZZATIVE e FORMATIVE)</p> <p>Quali STRATEGIE adottare per supportare il trasferimento? (follow up, gruppi di miglioramento, audit, acquisti...)</p>	<p>Follow up da parte della UO Formazione ai Referenti Dipartimentali</p> <p>Gruppo di miglioramento tra Referenti Dipartimentali (incontri periodici)</p> <p>Gruppo di miglioramento tra la Rete Referenti Dipartimentali e l'Ufficio Formazione</p>
<p>I VINCOLI/RISORSE AL TRASFERIMENTO (elementi strutturali, condizioni organizzative necessarie)</p> <p>Quali condizioni critiche possono ostacolare il trasferimento degli apprendimenti nel contesto professionale?</p> <p>Quali elementi possono facilitare il trasferimento degli apprendimenti nel contesto professionale?</p>	<p><u>Vincoli:</u></p> <p>Il numero elevato dei partecipanti richiede una progettazione articolata dell'intervento (non si possono semplicemente creare più edizioni del corso).</p> <p>Il Tempo da dedicare confligge con le attività lavorative primarie.</p> <p><u>Risorse:</u></p> <p>Elemento facilitante: L'obiettivo da raggiungere è supportato dalla Direzione aziendale, inoltre (di norma) la «formazione» è argomento valutato positivamente dai professionisti.</p>

ANALISI METODOLOGICA SUI PROGETTI FORMATIVI
(scheda per la valutazione di impatto della formazione)

VERIFICA DEI RISULTATI ORGANIZZATIVI – ALLEGATO 4

Titolo del Progetto Formativo	1,2,3 ... How to make a net! - Il Riassetto della Rete dei Referenti Dipartimentali e la creazione di nuove sinergie con la Funzione Formazione.		
Obiettivo generale (Punto B) <i>(indicare l'obiettivo organizzativo generale mettendo a fuoco la correlazione tra risultato strategico aziendale e sviluppo di conoscenze e competenze connesse alla nuova configurazione organizzativa)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Riassetto della Rete dei Referenti Dipartimentali della Formazione all'interno della più generale ristrutturazione della Funzione Formazione. • Co-costruzione e ridefinizione dei Ruoli e dei Compiti della Rete con approfondimenti delle conoscenze e delle competenze da agire (Analisi di Contesto, formulazione dei bisogni formativi e degli obiettivi della formazione, pianificazione, progettazione, valutazione), anche nell'ottica di un network di supporto e di "formazione – formatori" verso le altre figure implicate nella formazione all'interno dell'Azienda (Referenti formazione di UO e Responsabili Organizzativi). Il nuovo network agirà con modalità omogenee nella pianificazione e nella programmazione, creando percorsi formativi più coerenti agli obiettivi selezionati e potrà produrre anche eventi con valenza intra / inter-dipartimentale o "trasversali" per tutta l'Azienda. • Creazione e mantenimento delle relazioni tra i professionisti coinvolti, nella logica di consolidamento del team. 		
Strategia di accompagnamento delle incompetenze transitorie <i>(indicare con un breve richiamo se e in che modo si intende valutare il transfer of learnig)</i>	Affinchè i comportamenti appresi e le nuove pratiche di processo possano essere contestualizzate e mantenute costanti in un'ottica di consolidamento, sarà necessario monitorare i cambiamenti e sostenere il trasferimento cercando di far fronte anche alle resistenze al cambiamento (individuali e di cultura organizzativa; il cambiamento costa in termini di impegno personale che deve essere supportato con una forte motivazione, anche indotta, e risorse tempo da impiegare) Attraverso interviste / survey cioè indagini semi-strutturate o, alternativamente, con momenti di riflessione / discussione e autovalutazione, si potrà conoscere l'evoluzione del processo di apprendimento, quindi tramite affiancamento - tutoraggio e attivazione del coordinamento dei gruppi di miglioramento si potrà perfezionare una strategia di accompagnamento personalizzata in base alle esigenze del /dei gruppi.		
Oggetti della valutazione (obiettivi specifici di apprendimento) – IMPATTO SULLE COMPETENZE <i>(indicare cosa si vuole valutare in rapporto agli obiettivi specifici di apprendimento connessi al programma formativo)</i>	Impatto sulle competenze e sullo sviluppo professionale: <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione ex ante e ex-post sul grado di conoscenza di argomenti tecnici inerenti l'Analisi di contesto, la Raccolta del Fabbisogno Formativo, Strumenti e Metodologie per l'individuazione di Obiettivi chiari e coerenti da perseguire con la Formazione e selezione dei programmi formativi da attivare con successiva Pianificazione ed elaborazione del Paf. • Valutazione delle competenze sulla normativa Ecm. • Auto ed etero valutazione sull'efficacia delle relazioni all'interno e all'esterno della Rete della Formazione e delle azioni poste in essere a sostegno delle stesse. 		
Oggetti della valutazione (obiettivi organizzativi) IMPATTO ORGANIZZATIVO <i>(indicare cosa si vuole valutare in ambito organizzativo in esito alla realizzazione del programma formativo)</i> <i>Importante valutare per progetti strategici anche la sinergia con il piano aziendale della performance</i>	<u>Impatto sui processi organizzativi aziendali</u> Omogeneità di gestione dell'iter della formazione sia sotto il profilo comportamentale che nell'uso della modulistica ad hoc e dei sistemi informatici attivi. Creazione di sinergie sia interne alla Rete dei Referenti Dipartimentale, sia con i collaboratori coinvolti della Funzione Formazione, funzionali a relazioni più fluide, facili e reattive, con migliore adattamento ai cambiamenti e valorizzazione dei Ruoli e dei compiti.	<u>Impatto sulla qualità di pianificazione e progettazione della Formazione</u> Alta qualità della Programmazione attraverso una corretta individuazione degli obiettivi da raggiungere, anche di tipologia L3 (comportamentale) e L4 (impatto organizzativo). Individuazione di temi condivisi con successiva programmazione di programmi formativi con valenza anche inter / intra-dipartimentale o trasversale a tutta l'azienda.	<u>Impatto sul sistema (miglioramento dell'efficienza / efficacia)</u> Rispetto dei Budget Dipartimentali assegnati Miglioramento/massimizzazione del livello di aderenza e coerenza tra programmazione e successiva realizzazione. Realizzazione di una pianificazione e progettazione in uno spazio temporale coerente con le direttive Regionali e aziendali.

<p>Metodologie e Strumenti <i>(indicare come si valuta – modalità e strumenti per la valutazione)</i> (Metodi di approccio alla valutazione: qualitativi, quantitativi o misti) e strumenti correlati</p>	<p><u>Metodologia e strumenti valutazione processi</u> Incontri periodici di pianificazione e verifica dell'andamento della formazione. Verifica sulla corretta gestione della modulistica e del Sistema Informativo. (GRU) Gruppo di Miglioramento, auto ed etero valutazione sui processi relazionali attivati.</p>	<p><u>Metodologia e strumenti valutazione sulla qualità di pianificazione e progettazione della Formazione</u> Approccio quantitativo su eventi son Obiettivi L3 e L4. Approccio Quantitativo sul numero di eventi trasversali e inter / intra-dipartimentali.</p>	<p><u>Metodologie e strumenti valutazione dell'efficienza / efficacia di sistema</u> Approccio Qualitativo su eventi L3 e L4 - Valutazione d'Impatto. Verifica delle tempistiche di Pianificazione eventi coerenti con le strategie aziendali. Verifica tempistiche di progettazione coerenti con normativa ECM.</p>
<p>Indicatori e standard di riferimento Quali risultati attesi nel breve medio periodo (coerenza con obiettivi specifici) Quali indicatori e quali standard Verifica della disponibilità e tempervità degli indicatori scelti</p>	<p><u>Impatto sui processi organizzativi aziendali</u> (R.A.F.) Rispondenza Pianificazione-Realizzazione: n° eventi in PAF rispetto al n° Eventi Totali. N° di modulistiche desuete o incomplete su n° di modulistiche totali. N° di errori / incompletezze di inserimento della pianificazione e della progettazione di eventi sul Sistema Informatizzato su N° di inserimenti totali. Indicatori sul grado di valutazione degli aspetti relazionali.</p>	<p><u>Metodologia e strumenti valutazione sulla qualità di pianificazione e progettazione della Formazione</u> N° di eventi con obiettivo L3-L4 per Dipartimento N° di corsi organizzati omogeneamente con valenza inter-dipartimentale e inter-territoriale N° di corsi sul medesimo tema non ricondotti ad una progettazione unitaria (indicatore negativo) N° di eventi annullati su pianificati</p>	<p><u>Efficienza / efficacia di sistema</u> Verifica in termini monetari del rispetto dei budget assegnati tra costi sostenuti per gli eventi realizzati su costi pianificati. N° di eventi formativi rispondenti agli obiettivi individuati dalle linee guida PAF, dando rilievo a quelli strategici aziendali o derivanti dai piani Nazionali e Regionali. Indicatori temporali rispondenti alle strategie aziendali e alla normativa Ecm vigente.</p>
<p>Stakeholders Team di valutazione (ruoli) <i>(indicare chi coinvolgere nelle azioni di valutazione)</i></p>	<p>Team di Valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referenti di Dipartimento • Funzione Formazione <p>Destinatari dei risultati dei processi di valutazione sono anche la Direzione Generale ed i Direttori di Dipartimento.</p>		
<p>Fasi e Tempi <i>(indicare il quando della valutazione, eventuali azioni in sequenza, tempistica in rapporto all'evento formativo e alla eventuale fase di verifica della trasferibilità)</i></p>	<p>I risultati del percorso formativo potranno essere tangibili nell'arco temporale del ciclo completo della formazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prima: in sede di pianificazione • Durante: incontri periodici con la Rete dei Referenti Dipartimentali della Formazione • Dopo: in ambito di RAF 		
<p>Valutazione di efficacia: attenzione ai cambiamenti inattesi <i>(indicare eventuali effetti, ricadute della formazione non previsti e se possibile strategie correttive)</i></p>			