

## Il percorso di co-costruzione del Dossier formativo di gruppo nella Regione Emilia-Romagna



Il modello: vincolo o opportunità ?

Diletta Priami, Barbara Lelli

Agenzia Sanitaria e Sociale RER

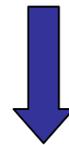
Roma, 5 novembre 2013

# Il contesto regionale



ù Dal 2002: sistema regionale ECM

ù Legge regionale 29/2004: assistenza, ricerca e didattica ...



La formazione continua

come leva per miglioramento dei processi assistenziali e  
del funzionamento dei servizi.

Le Aziende sanitarie pubbliche e private accreditate (Provider ECM)

**REQUISITI PER L'ACCREDITAMENTO  
DELLA FUNZIONE DI GOVERNO AZIENDALE  
DELLA FORMAZIONE CONTINUA IN EMILIA-ROMAGNA (DGR1332/2011)**

**2.5** Si dispone di un *Dossier formativo* correlato ai profili professionali ed alle posizioni organizzative. Può essere

- a. individuale (DFI)
- b. di gruppo (DFG)

composto di *tre specifiche* parti documentabili:

- 1. obiettivi formativi
- 2. documentazione relativa alle attività formative seguite
- 3. valutazione periodica

Punti estrapolati  
Accordo 1 agosto 2007

# Il Dossier formativo ....

4 parole chiave:

ü Contrappeso

ü Negoziazione

ü Metro

ü Opportunità



## Le premesse teoriche ...

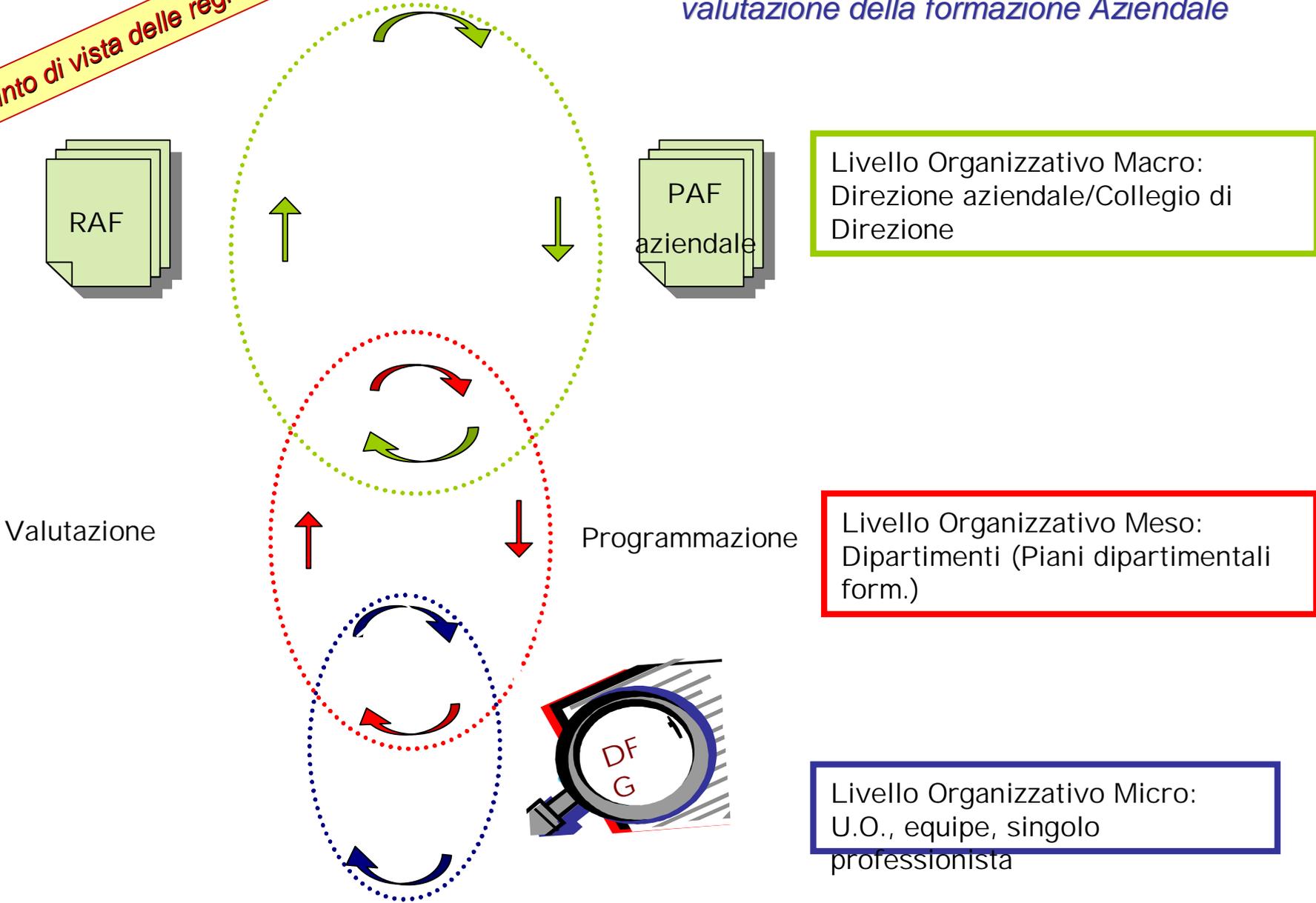
- ü L'obiettivo: rafforzare il processo della formazione
- ü Il metodo

da confronto...a osservazione....  
a sperimentazione



**Il punto di vista delle regione Emilia-Romagna**

*Il Dossier Formativo nel processo di programmazione e valutazione della formazione Aziendale*



Giugno 2010

“Note di orientamento per la costruzione del dossier formativo nelle  
aziende sanitarie delle’Emilia Romagna”

Novembre 2011

Le linee di indirizzo per requisiti Accreditamento  
(modello DFG)



2012/2013...2014

Sperimentazione dei modelli di Dossier  
formativi di gruppo;  
progetto di monitoraggio e valutazione

## Dossier di gruppo anno:

### SEZIONE PROFILO

Dipartimento: \_\_\_\_\_

SOC/SOS: \_\_\_\_\_

Responsabile Struttura: \_\_\_\_\_

Referente della formazione: \_\_\_\_\_

Composizione professionale struttura al: DATA

PROFILO PROFESSIONALE:	N°

## PROGRAMMAZIONE SVILUPPO COMPETENZE

**Obiettivi struttura d'interesse formativo:**

1 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Sezione Programmazione

Categoria competenze	Competenza* (vedi allegato)	Profilo	Professionisti coinvolti
<b>1. TECNICO SPECIFICHE:</b> Riguardano le conoscenze e le capacità professionali specifiche in riferimento al proprio profilo professionale di appartenenza e/o alla posizione organizzativa ricoperta			
<b>2. ORGANIZZATIVO GESTIONALI E DI SISTEMA:</b> raggruppa le capacità di gestione e organizzazione di attività, di programmazione e controllo dei processi assistenziali e manageriali se previsti dal ruolo			
<b>3. RELAZIONALI E COMUNICATIVE:</b> riguardano le capacità relative alla comunicazione e ai rapporti con i pazienti, con gli altri soggetti dell'organizzazione (colleghi e Direzione) con soggetti esterni (Istituzioni), con i cittadini e i gruppi di lavoro	Relazione con i familiari		
	Gestire i conflitti	infermiere	Mario.Rossi Giovanni Bianchi
		medico	Maria Verdi

### OFFERTA FORMATIVA PROGRAMMATA PER STRUTTURA

N. corso	CORSO	OBIETTIVI	TIPOLOGIA (corso, FSC)	ECM crediti	Categoria competenze
	Testa a testa: laboratorio per la gestione dei conflitti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fornire strumenti teorici e pratici per <b>riconoscere e comprendere le dinamiche conflittuali</b> nei rapporti interpersonali in ambito professionale tra responsabile e collaboratore</li> <li>▪ Rafforzare la <b>capacità di auto-osservazione</b> per portare attenzione alla sfera del pensare, del sentire e dell'agire quando il conflitto si manifesta sia nella relazione con sé stessi sia nel rapporto con l'altro</li> <li>▪ Imparare a riconoscere i propri <b>meccanismi difensivi e le convinzioni personali</b> che fanno da muro nel confronto con l'altro e comprendere che peso assumono nella gestione del proprio ruolo e nell'interazione quotidiana con il collaboratore</li> </ul>	residenziale	30	3

## OFFERTA FORMATIVA AZIENDALE PROGRAMMATA

### 1. PROPOSTE FORMATIVE AZIENDALI SULLE COMPETENZE TRASVERSALI

N. corso	CORSO	OBIETTIVI	TIPOLOGIA	ECM crediti	Categoria competenze

### 2. FAD

N. corso	CORSO	OBIETTIVI	TIPOLOGIA	ECM crediti	Categoria competenze

### 3. PROPOSTE FORMATIVE DEGLI STAFF AZIENDALI

N. corso	CORSO	OBIETTIVI	TIPOLOGIA	ECM crediti	Categoria competenze

5

## PROPOSTE FORMATIVE INDIVIDUALI

N. corso	CORSO	OBIETTIVI	TIPOLOGIA	ECM crediti	Categoria competenze	NOMINATIVO

**SEZIONE EVIDENZE**

**OFFERTA FORMATIVA REALIZZATA**

<b>CORSO</b>	<b>PROFESSIONISTI previsti non partecipanti</b>	<b>PROFESSIONISTI partecipanti non previsti</b>	<b>AZIONI CORRETTIVE</b>

|

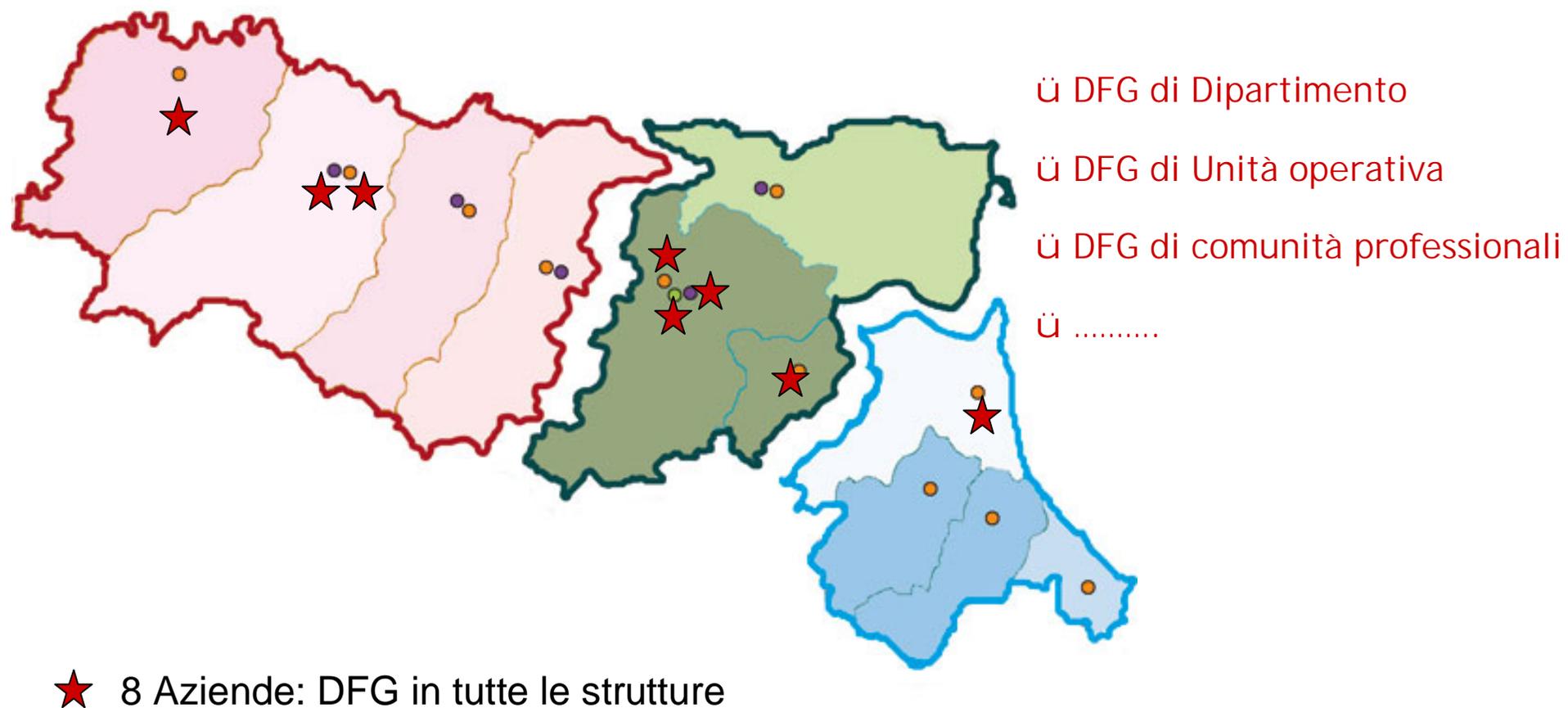
**OFFERTA FORMATIVA NON REALIZZATA**

<b>CORSO</b>	<b>PROFESSIONISTI previsti non partecipanti</b>	<b>AZIONI CORRETTIVE</b>

Allegato alla scheda dossier di gruppo esemplificativo ma non esaustivo di competenze da inserire nella colonna numero 2 (Competenza)

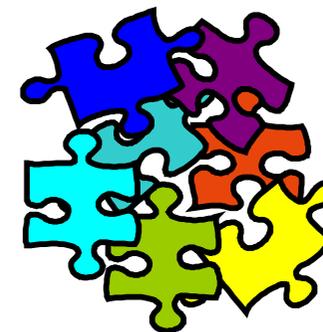
CATEGORIA COMPETENZE	COMPETENZA
<p><b>TECNICO SPECIFICHE:</b> Riguardano le conoscenze e le capacità professionali specifiche in riferimento al proprio profilo professionale di appartenenza e/o alla posizione organizzativa ricoperta.</p>	<p>* Si fa riferimento alle competenze clinico assistenziale definite dai documenti dell'accreditamento istituzionale regionale, dalle disposizioni normative contrattuali vigenti, dai documenti aziendali</p>
<p><b>ORGANIZZATIVO GESTIONALI E DI SISTEMA :</b> raggruppa le capacità di gestione e organizzazione di attività, di programmazione e controllo dei processi assistenziali e manageriali quando prevista dal ruolo</p>	<p>Controllo dei processi di lavoro: Mantenere un controllo sull'efficacia ed efficienza dei processi di lavoro monitorandone lo stato di avanzamento ed i risultati</p>
	<p>Soluzione dei problemi: Individuare ed analizzare il problema (raccolta di informazioni /dati e ricerca delle cause) ed elabora soluzioni alternative</p>
	<p>Programmazione, organizzazione e gestione delle attività: Definisce i piani di lavoro gestendo le attività proprie e dei collaboratori se assegnati individuando le priorità organizzative, monitorandone l'andamento e introducendo le eventuali azioni correttive</p>
	<p>Sviluppo e valorizzazione del collaboratori: Accompagna, facilita e orienta lo sviluppo professionale riconoscendo l'altro come risorsa.</p>
	<p>Consapevolezza organizzativa: comprendere e utilizzare la cultura dell'organizzazione, conoscere i centri decisionali, l'Azienda e le sue regole</p>
	<p>....</p>
<p><b>RELAZIONALI E COMUNICATIVE:</b> riguardano le capacità relative alla comunicazione e ai rapporti con i pazienti, con gli altri soggetti dell'organizzazione (colleghi e Direzione) con soggetti esterni (Istituzioni), con i cittadini e i gruppi di lavoro</p>	<p>Gestione dei conflitti: capacità di facilitare e negoziare le relazioni sul lavoro per prevenire incomprensioni/conflitti e realizzare eventuali azioni migliorative</p>
	<p>Relazione con i pazienti, i familiari: Garantisce rapporti positivi ed empatici ai pazienti e ai loro familiari creando spazi per l'ascolto, il trasferimento delle informazioni gestendo gli stati emotivi degli interlocutori</p>
	<p>Relazione con le altre strutture organizzative: Interagisce in modo costruttivo con i colleghi delle altre strutture per assicurare la qualità dei processi di lavoro</p>
	<p>Capacità di relazione con l'equipe professionale: Istaurare, mantenere e sviluppare rapporti positivi con i colleghi dell'equipe di lavoro contribuendo a creare un clima collaborativo determinante per il raggiungimento degli obiettivi</p>
	<p>....</p>

Monitoraggio e valutazione 2013:  
l'applicazione del Dossier Formativo nelle 17 aziende  
sanitarie pubbliche del Regione



Come ...

Progetto di ricerca - azione  
monitoraggio e valutazione



Obiettivo

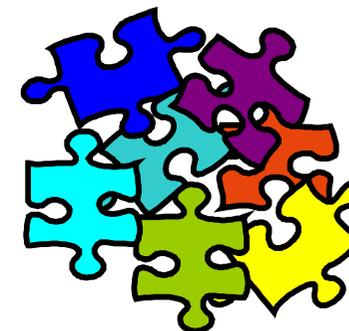
Valutare e monitorare il **processo di costruzione** del DFG e  
**l'esperienze (prodotto)** realizzate nelle Aziende sanitarie della RER  
esplorando i diversi punti di vista dell'organizzazione

### I FASE

**Questionario** rivolto ai **Responsabili della formazione della RER**  
con l'obiettivo di esplorare e condividere  
il processo di costruzione del DFG di gruppo  
*per fotografare lo stato dell'arte*

Come ...

Progetto di ricerca - azione  
monitoraggio e valutazione



## II FASE

3 **focus group** di Area vasta con l'obiettivo di descrivere e raccogliere il punto di vista di coloro che utilizzano, costruiscono e applicano il DFG nell'operatività  
(referenti, animatori, facilitatori ...)  
per definire la griglia di conduzione per interviste e i focus group



esplorare e raccogliere in profondità il punto di vista di coloro che *“vivono” il DFG*

**Analisi di casi (8 Aziende su base volontaria):**

1. Intervista approfondita al Responsabile formazione
2. Intervista referenti formazione area dirigenza e comparto
3. Focus group ai professionisti dell'equipe (comparto e dirigenza)

Azienda ospedaliera universitaria di Parma, Istituti Ortopedici Rizzoli,  
AUSL Bologna, AUSL Imola, AUSL Parma, AUSL Piacenza,  
Azienda ospedaliera universitaria S'Orsola-Malpighi, AUSL Ravenna



AGENZIA SANITARIA E SOCIALE REGIONALE



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA



“I focus group” ... verbatim ... sensi e significati, immagini del DFG ... i vissuti

Registro del professionista  
Contenitori di saperi per il professionista e l'Azienda  
Uno scambio

Strumento di lavoro partenzia cruciale  
Un percorso, un lavorare insieme  
Mediazione

Un valore per l'Azienda  
E' una ricetta ....  
Ricognizione delle esigenze formative, disegno formale

Si finalizza la formazione "far comprendere le esigenze"  
Percorso formativo per definire le competenze partendo dai professionisti  
Libro del professionista  
Sapere da dove si parte  
Un libro da portarsi dietro

Un mosaico .....

Una rivoluzione copernicana

Una Bomba ...

Tentativo parzialmente riuscito di democrazia  
Ribalta il pensiero della formazione  
Strumento complesso che dovrebbe invece "facilitare" un percorso  
Strumento per realizzare il processo della formazione in maniera più appropriata ed efficace  
Riassunto dei bisogni formativi del gruppo  
Idealmente lodevole iniziativa...

E' un progetto di UO.  
E' una strada per arrivare alla costruzione di un sistema complesso ... ribalta un po' l'idea di formazione  
Troppe caselle da sbarrare, giustificazioni da portare  
Documento riepilogativo delle esigenze formative (bisogni e obiettivi)  
Fotografia della formazione dei vari aspetti del personale ...  
... ma quali finalità ?

I risultati ... del "processo"

Vincolo o opportunità ?

Punti di forza	Punti di debolezza
Abbiamo rafforzato il processo di programmazione e pianificazione della formazione	Ci vuole tempo per la sensibilizzazione al cambiamento culturale a livello anche capillare
Ha consentito un'adeguata rilevazione del fabbisogno formativo, mirato, di contesto, per priorità, connesso agli OBTV di budget di interesse formativo e migliore distribuzione del budget	Difficoltà di suddivisione delle competenze e quindi il processo di costruzione dei profili
Rilevazione FF triennale ed annuale	Inizialmente un vincolo ... adesso opportunità
Bilancio delle competenze-profilo di competenze	Capire il senso del DFG
Maggior conoscenza da parte di tutti del processo della formazione e delle procedure ECM	La negoziazione con i professionisti in alcune Aziende si ferma a livello di Responsabili e Coordinatori
Crescita professionale (autovalutazione, relazione con i colleghi, valorizzazione delle competenze distintive)	Richiede tempo
Novità positiva per tutti i livelli dell'organizzazione Opportunità - leva al cambiamento organizzativo	Inizialmente faticoso, impegnativo a darne anche un senso
Valorizzazione delle risorse interne	Forte impatto organizzativo
Coinvolgimento di tutti i professionisti come singoli nel proprio gruppo di lavoro, confronto, condivisione	Bisogna lavorare sulla valutazione di efficacia della formazione
Dinamicità	
Responsabilizzazione del professionista	
E' fatto dalle persone	

I risultati ... "il prodotto"

Vincolo o opportunità ?

Punti di forza	Punti di debolezza
Formazione mirata	Perché funzioni appieno deve essere informatizzato, sennò diventa un aggravio burocratico
Formazione integrata area comparto e dirigenza	Percepito a livello della linea operativa come un format da compilare e non come uno strumento di costruzione del bisogno formativo
Si passa da catalogo corsi a programmazione	Non modificabile, rigido e burocratizzato (rilevato solo in un caso )
Come un piani di studi, piano di sviluppo professionale	Sovrapposizione con altri strumenti con finalità analoghe ... ha generato confusione
Connessioni tra DFG e scheda di valutazione performance della dirigenza	Sovraccarico di lavoro per il RF, montagna di lavoro
Riduzione formazione esterna e sponsorizzazioni	Bisogna sviluppare la cultura nell'Azienda
Non più una raccolta punti, crediti ECM ad "HOC"	Irrealizzabile nella struttura complessa
Utile, dà equilibrio e coerenza alle aree formative, ai crediti, alla valutazione	
Corsi di qualità	
Non più formazione vetrina	

## ... cosa abbiamo appreso ...



ù Il DFG è un strumento/prodotto che ha bisogno di una dimensione di progettazione **micro** (co-costruzione fabbisogno formativo)-  
partecipazione attiva di tutti i professionisti

ù *Bilancio di competenze per una adeguata definizione degli obiettivi formativi*

ù *“Cura” e “rinforzo” delle funzioni del Referente formazione  
(professionalizzazione)*

ù *Auspicabile informatizzazione del modello DFG nelle Aziende*

cosa abbiamo messo in campo ....  
e cosa faremo ...



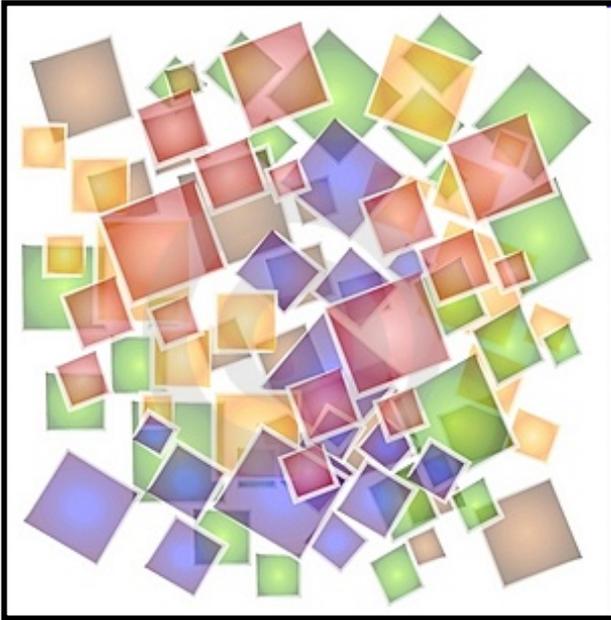
*“Cura” delle innovazioni delle Reti della formazione*

1. *Coordinamento regionale dei Responsabili formazione – Comunità di pratica*
2. *Incontri di sensibilizzazione “aperti” del DFG nelle Aziende*
3. *Formazione “intervento” alle reti dei referenti formazione*

*Cosa ci aspettiamo ... nel 2014*

- ù *Miglioramento della programmazione*
- ù *Valutazione della coerenza*
- ù *Applicazione in tutti i dipartimenti Aziende della RER*
- ù *Valutazione d’impatto della formazione*

## Dossier formativo individuale e di gruppo



opportunità d'apprendimento



sviluppo professionale

**l'insieme delle pietre non è il mosaico**