



**OrFocs**  
Osservatorio regionale  
per la **F**ormazione **c**ontinua  
in **s**anità

# Manuale per gli osservatori della formazione ECM

Evoluzione dell'osservazione  
e ruolo dell'osservatore



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA



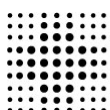


Regione Emilia-Romagna

**OrFocs**  
Osservatorio regionale  
per la Formazione continua  
in sanità

# **Manuale per gli osservatori della formazione ECM**

Evoluzione dell'osservazione  
e ruolo dell'osservatore



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA

Il **volume** è curato dal Settore Innovazione nei servizi sanitari e sociali,  
Regione Emilia-Romagna.

Gennaio 2025

**Foto** The devil's bridge, Germany | wallpaperflare.com

Può essere scaricato dal sito web [Innovazione sanitaria e sociale](#)

**Stampa** Centrostampa - Regione Emilia-Romagna, Bologna

Chiunque è autorizzato per fini informativi, di studio o didattici, a utilizzare e duplicare i contenuti di questa pubblicazione, purché sia citata la fonte.

## **A cura di**

Settore Innovazione nei servizi sanitari e sociali, Regione Emilia-Romagna:

DILETTA PRIAMI

*Coordinatrice dell'Osservatorio regionale per la Formazione continua in sanità, Emilia-Romagna*

ALICE BENINI

MARTINA BOLDRINI

FEDERICA BORSARI

STEFANIA FLORINDI

GIUSEPPINA GORGONE

STEFANIA NEGRONI

GIOVANNI RAGAZZI

ALESSANDRA RIZZICA

*Un sentito ringraziamento va a tutti i componenti dell'Osservatorio regionale per la Formazione continua in sanità per avere partecipato alle riflessioni sulla formazione efficace e alla costruzione degli strumenti di osservazione.*



# Indice

<b>Indice.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduzione.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Il contesto della formazione continua in Emilia-Romagna .....</b>	<b>11</b>
1.1 <i>Il governo della formazione .....</i>	11
1.2 <i>Il sistema della valutazione della formazione: un approccio multidimensionale .....</i>	14
1.3 <i>I cardini: appropriatezza, etica, efficacia.....</i>	15
<b>2. Come si è evoluta l'osservazione del processo formativo .....</b>	<b>19</b>
2.1 <i>Obiettivi e dimensioni indagate .....</i>	19
2.2 <i>Focus sulle dinamiche dell'osservatorio e la relazione con i contesti.</i>	21
2.3 <i>Essere in grado di fare un'osservazione complessa.....</i>	22
<b>3. Il ruolo dell'osservatore nel sistema formativo regionale .....</b>	<b>24</b>
3.1 <i>Fase preparatoria (analisi organizzativa o di contesto) .....</i>	26
3.2 <i>Fase formativa.....</i>	26
3.3 <i>Fase di accompagnamento degli apprendimenti.....</i>	27
3.4 <i>Valutazione della formazione .....</i>	28
<b>4. Attività dell'OrFocs.....</b>	<b>31</b>
4.1 <i>Visite osservative.....</i>	31
4.1.1. <i>Procedura per la programmazione ed effettuazione delle visite .....</i>	33
<b>5. Indicazioni per la compilazione degli strumenti dell'OrFocs .....</b>	<b>35</b>
5.1 <i>Osservazione dell'evento residenziale.....</i>	35
5.2 <i>Osservazione dell'evento FAD sincrono.....</i>	39
5.3 <i>Osservazione della FAD e-learning .....</i>	41
<b>Conclusioni.....</b>	<b>45</b>
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>46</b>





# Introduzione

Il termine "manuale" deriva dal greco *enchiridion*, che significa "oggetto da tenere a portata di mano" (da *en* = "in", *cheir* = "mano"). Questo documento nasce, appunto, con l'intento di fungere da strumento di supporto per l'attività dell'Osservatorio Regionale per la Formazione Continua in Sanità (OrFocs).

Questa nuova edizione prende vita a seguito delle riflessioni emerse durante e dopo la pandemia di Covid-19. Dal punto di vista epistemologico, la metodologia della "formazione a supporto del cambiamento" non è cambiata rispetto a quanto descritto nel Dossier n. 262/2017, *Accompagnare le persone nei processi di cambiamento. Linee di indirizzo regionali per progettare e realizzare la formazione continua in sanità*, ma è stata arricchita con nuovi strumenti di osservazione. È stato necessario prestare maggiore attenzione ai prodotti (gli eventi formativi) dei Provider, per verificarne la coerenza con i livelli documentali di programmazione e la loro effettiva applicazione nelle esperienze formative offerte nei diversi contesti.

Il manuale si suddivide in tre sezioni: la prima (Capitolo 1) offre una panoramica sul contesto della formazione continua nella Regione Emilia-Romagna; la seconda parte (Capitoli 2, 3 e 4) approfondisce l'evoluzione del processo di osservazione, il ruolo dell'Osservatore e le attività dell'OrFocs; l'ultima parte (Capitolo 5) fornisce indicazioni sugli strumenti utilizzati dall'Osservatorio per verificare la qualità della formazione progettata ed erogata dalle Aziende sanitarie pubbliche e private accreditate e dagli Enti della Regione.



# 1. Il contesto della formazione continua in Emilia-Romagna

## 1.1 Il governo della formazione

Per comprendere il funzionamento e gli obiettivi dell'Osservatorio regionale per la formazione continua in sanità (OrFocs), istituito nel 2014, è utile descrivere l'architettura del sistema in cui esso si colloca (Figura 1).

La Regione Emilia-Romagna, in coerenza con il modello nazionale, ha assegnato alla Commissione regionale per la formazione continua (CRFC), ridefinita con la determinazione n. 17141 del 07/08/2023<sup>1</sup>, il compito di coordinare e sviluppare i processi formativi nell'ambito del programma nazionale di educazione continua in medicina. La CRFC si avvale di una segreteria tecnica, che si occupa di elaborare rapporti periodici sullo stato della formazione continua a livello regionale.

Già dal 2002, la Regione Emilia-Romagna (RER) ha istituito un sistema di accreditamento per gli eventi formativi ECM, con l'obiettivo di potenziare il Servizio Sanitario Regionale, attraverso l'accREDITAMENTO istituzionale e la valorizzazione del capitale umano.

Nel 2011, due delibere della Giunta regionale (DGR n. 1332/2011 e DGR n. 1333/2011) hanno definito il nuovo Sistema ECM, introducendo due livelli di accREDITAMENTO:

- **Funzione di governo della formazione**, che riguarda la capacità di pianificare, monitorare e valutare i percorsi di formazione continua a livello aziendale.
- **Funzione di provider ECM**, che richiede evidenze relative alla gestione dello sviluppo professionale dei propri operatori e alla capacità di produzione formativa. Questa funzione consente di realizzare attività didattiche ECM e di assegnare direttamente i crediti formativi.

La CRFC, organismo tecnico-scientifico, ha il compito di:

---

<sup>1</sup> Atti amministrativi - Regione Emilia-Romagna. Oggetto: Modifica componenti commissione ECM e ulteriori determinazioni

- Elaborazione di linee guida volte a disciplinare le regole e le modalità di svolgimento del sistema ECM regionale.
- Programmazione e governo del sistema di formazione continua.
- Individuazione di obiettivi formativi di interesse regionale.
- Studio ed elaborazione di proposte su flussi informativi ECM.
- Studio e proposte sui criteri per l'attribuzione dei crediti.
- Implementazione delle linee guida per il Dossier formativo.
- Eventuali modifiche o integrazioni dei requisiti dei Provider.

Alla CRFC è affidata anche la creazione e gestione del sistema di valutazione della formazione ECM. Le verifiche sulla qualità dei processi formativi sono condotte con il supporto di due strutture tecniche complementari: l'Organismo tecnicamente accreditante (OTA), del Settore Innovazione nei Servizi Sanitari e Sociali, e l'OrFocs. In particolare, l'OTA verifica i requisiti necessari per ottenere e mantenere l'accreditamento come Provider, attraverso un sistema di valutatori e visite alle strutture.

È importante ricordare che, in Emilia-Romagna, il ruolo di Provider ECM è riservato alle Aziende sanitarie pubbliche e ad altri enti, pubblici o privati, accreditati per l'erogazione di prestazioni sanitarie.

L'**OrFocs** rappresenta il principale organo tecnico della CRFC per promuovere il miglioramento della qualità della formazione continua, diffondere buone pratiche e valorizzare le eccellenze. Le sue attività principali sono:

- Verificare la coerenza tra i progetti ECM accreditati e la loro effettiva realizzazione.
- Valutare l'efficacia dei processi formativi, analizzando l'intera filiera progettuale (dall'analisi del contesto alla valutazione degli impatti).

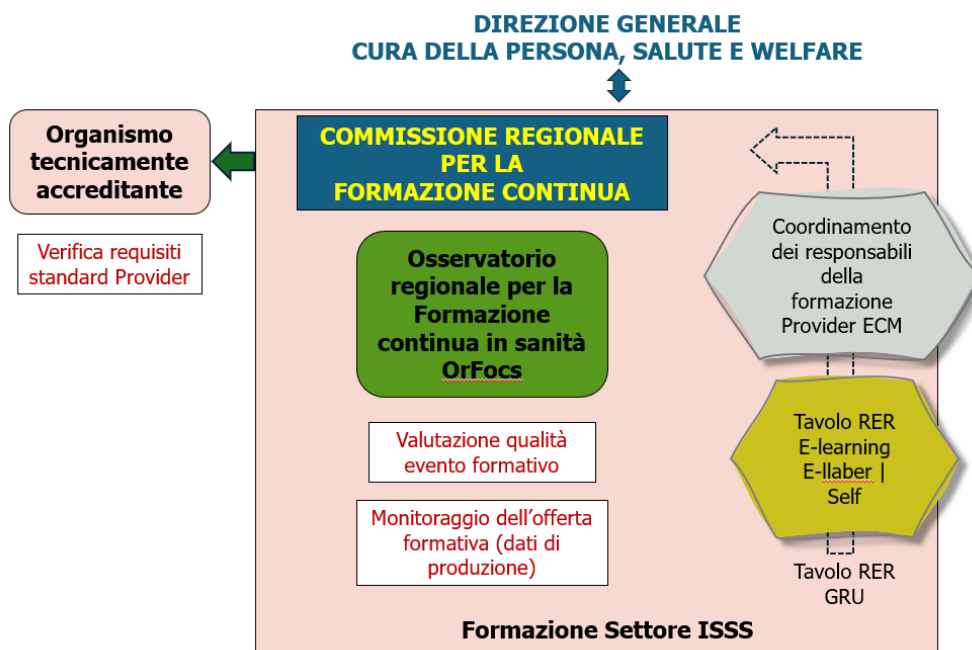
L'attenzione, quindi, non si limita alla verifica dei requisiti strutturali e di processo dei Provider, ma si estende ai prodotti formativi (corsi, seminari, eventi sul campo, formazione a distanza, etc) per accertarne la coerenza con i documenti di programmazione e le esperienze formative realizzate. L'approccio adottato è quello di valutazione tra pari, con l'obiettivo di evitare la creazione di un organismo ispettivo. L'intento, piuttosto, è quello di stimolare lo scambio di esperienze e promuovere una cultura formativa in cui la valutazione sia riconosciuta come una risorsa pedagogica.

L'OrFocs è formato da un Coordinatore interno al Settore Isss, da membri dello stesso Settore con compiti di supporto tecnico, e da altri professionisti, sia sanitari che non, individuati dalle direzioni dei Provider. Questi ultimi sono scelti tra coloro che si occupano di formazione e tra esperti di processi formativi, affinché l'esperienza all'interno dell'Osservatorio rappresenti per loro un'opportunità di consolidare competenze da applicare poi in ambito aziendale.

Il **Settore Isss** funge da supporto tecnico-scientifico per l'accREDITamento dei Provider e promuove lo sviluppo delle competenze dei professionisti del SSR. Si configura come un punto di raccordo tra i vari soggetti e organismi istituzionali del sistema di governance ECM regionale, tra cui l'Assessorato alla Sanità e Politiche Sociali, la CRFC, l'OrFocs e il Coordinamento dei Responsabili degli Uffici Formazione dei Provider. Questi attori collaborano per definire regole, condividere metodologie e valorizzare le buone pratiche.

A partire dal 2020, il Settore Isss ha rafforzato il suo sostegno ai Provider, incentivando lo sviluppo di competenze didattiche, progettuali e di tutoraggio, tenendo conto sia delle modalità di apprendimento in presenza che del digital learning.

Figura 1. Sistema di governo ECM in Emilia-Romagna



## **1.2 Il sistema della valutazione della formazione: un approccio multidimensionale**

L'architettura illustrata nel paragrafo precedente ha come obiettivo ultimo quello di garantire complessivamente la qualità della formazione ECM erogata per i professionisti. Sono stati individuati quattro ambiti specifici rispetto ai quali misurare la qualità, a cui corrispondono altrettante dimensioni della valutazione (Figura 2):

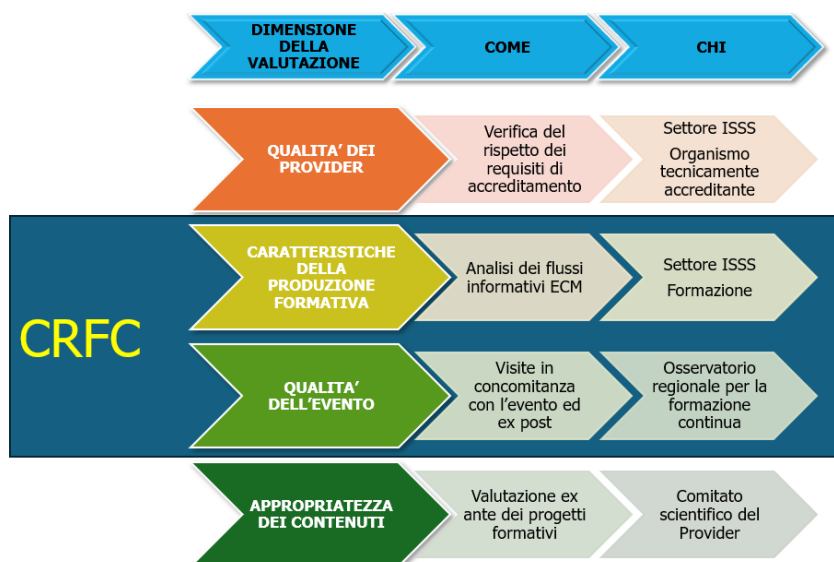
- Una prima dimensione riguarda la **qualità** dei Provider e attiene alla verifica del rispetto dei requisiti che le strutture che erogano formazione ECM devono possedere e mantenere per poter essere accreditate come Provider. Come anticipato, questa attività compete al Settore Icss e viene svolta dall'OTA attraverso le visite da parte di *team* di valutatori, già esperti nella valutazione dei requisiti di qualità delle strutture sanitarie.
- La seconda dimensione riguarda la necessità di dare periodicamente conto della **capacità produttiva** del sistema attraverso un'analisi puntuale dei flussi informativi che descrivono l'offerta formativa ECM in Emilia-Romagna. Questa attività viene svolta dalla Formazione del Settore Icss in stretta relazione con la CRFC.
- La terza dimensione riguarda la **valutazione**: la qualità dei prodotti formativi erogati dai Provider di pertinenza dell'OrFocs.
- la quarta dimensione riguarda **l'appropriatezza** dei contenuti della formazione ECM e attiene ai singoli Provider che, attraverso l'azione dei Comitati scientifici, valutano preventivamente i progetti formativi da inserire nei propri Piani formativi annuali.

L'idea guida nell'articolazione delle attività dell'Osservatorio è che non esiste autorevolezza senza il rispetto di condizioni essenziali di **correttezza e trasparenza**, così come non c'è utilità senza attenzione al miglioramento della qualità. Queste dimensioni sono strettamente integrate fra loro nella gestione dei processi formativi e sono entrambe necessarie. Si riferiscono a funzioni in primo luogo legate alle capacità dei Provider, ma che vanno anche sostenute (o verificate) con interventi esterni.

Poiché non è realistico pensare a un sistema di osservazione che abbia una copertura totale dell'offerta formativa, diventa importante selezionare gli ambiti più significativi e definire l'attendibilità e l'efficienza delle misure. In tal

modo, l'insieme delle osservazioni puntuali potrà anche assumere un elevato valore emblematico e produrre un impatto indiretto sufficientemente ampio<sup>2</sup>.

Figura 2 - Sistema multidimensionale di valutazione della formazione continua in Emilia-Romagna



### 1.3 I cardini: appropriatezza, etica, efficacia

I valori guida intorno ai quali si declina la formazione continua in sanità in Emilia-Romagna sono:

- **Appropriatezza**, quindi l'adeguatezza dei percorsi formativi rispetto ai bisogni di competenze che derivano dalla relazione del professionista con la sua organizzazione di appartenenza.
- **Etica**: la consapevolezza che la finalità di ogni intervento formativo è il miglioramento della qualità delle cure, tutelando i *setting* di apprendimento da qualsiasi possibile interferenza di interessi che non abbia in questo scopo il suo chiaro indirizzo.
- **Efficacia**, cioè la ricerca e lo sviluppo di metodologie formative necessarie per determinare i comportamenti professionali attesi e la loro declinazione nei contesti di lavoro.

<sup>2</sup> Per una descrizione dettagliata dell'attività dell'Osservatorio regionale per la formazione continua in sanità si rimanda alle pagine dedicate nel sito Innovazione sanitaria e sociale <http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/funzioni/formazione/ecm/orfocs/intro> (ultimo accesso gennaio 2025).

Questo lavoro si concentra prioritariamente sul tema dell'efficacia della formazione che, come si vedrà, si gioca su tutto il processo, dalla fase di programmazione fino alla valutazione di ricaduta dei singoli interventi. L'ambizione è esplicitare le scelte epistemologiche e le teorie alla base delle pratiche formative e proporre una conseguente e coerente metodologia.

## APPROPRIATEZZA

Per migliorare l'appropriatezza dell'offerta formativa, in linea con le indicazioni nazionali la Regione Emilia-Romagna ha introdotto il Dossier formativo come strumento di programmazione e valutazione delle attività formative.<sup>3</sup> Il Dossier nasce per compensare una condizione critica del Sistema ECM che, nella sua prima fase applicativa (2002-2007), delegava ai singoli professionisti la scelta dei corsi da seguire per acquisire crediti, in assenza di traiettorie di sviluppo professionale definite. Il Dossier formativo si caratterizza come documento che esplicita l'incontro fra la formazione desiderata (le attese del singolo professionista o gruppo di lavoro rispetto ai bisogni di sviluppo della professione) e la formazione necessaria ai bisogni dell'organizzazione.

Oggi, la necessità dettata dalla normativa di individuare gli obiettivi formativi attraverso l'analisi dei bisogni e di valutarne il raggiungimento induce le strutture sanitarie a una maggiore attenzione metodologica sul processo (tempi e funzioni dedicate) e a un coinvolgimento più capillare e formalizzato di tutti i livelli organizzativi aziendali.

La rilevazione del fabbisogno formativo acquista una rilevanza particolare ed evita il rischio di aumentare la forbice tra gli investimenti per lo sviluppo professionale e i risultati organizzativi (Ruozi, 2005): ciò avviene invece quando i bisogni formativi vengono definiti a tavolino o quando si interpellano gli stessi professionisti, senza però metterli a conoscenza delle attese dell'organizzazione nei loro confronti. Il Dossier formativo si focalizza proprio sul processo di analisi dei bisogni e sulla costruzione di un sistema di competenze coerente e ha l'ambizione di definire traiettorie di apprendimento

---

<sup>3</sup> L'Accordo del 1° agosto 2007 (ai sensi dell'articolo 4 del DLgs 281/1997) tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento di Bolzano, concernente il "Riordino del sistema di Formazione continua in medicina" ha introdotto il Dossier formativo, indicandolo come strumento di programmazione e valutazione del percorso formativo del singolo operatore (Dossier formativo individuale) o del gruppo di cui l'operatore fa parte (Dossier formativo di gruppo).



coerenti con gli obiettivi aziendali e con le esigenze dei professionisti entro specifici gruppi di lavoro.

La Regione Emilia-Romagna ha puntato sul Dossier formativo di gruppo che, come strumento di pianificazione delle attività formative, comporta un alto livello di negoziazione fra i professionisti e l'Azienda e promuove una migliore integrazione dei singoli professionisti nei loro contesti lavorativi, in funzione degli obiettivi di sviluppo e delle necessità di Unità operative, *équipe*, gruppi di lavoro, in coerenza con le priorità aziendali (Lelli *et al.*, 2016).

## ETICA

La Regione Emilia-Romagna garantisce l'assenza di sponsorizzazioni in tutta la formazione prodotta dai Provider regionali, non lasciando spazio ad ambiguità o interpretazioni.

I Provider, quindi, possono accreditare eventi e programmi ECM solo se sono in grado di assicurare che le attività non siano influenzate da interessi diretti o indiretti che possano pregiudicare la correttezza delle informazioni scientifiche oggetto di apprendimento. Per garantire tale indipendenza, i Provider regionali non possono accreditare eventi formativi per i quali siano utilizzate fonti di finanziamento che creino conflitti di interesse, cioè eventi finanziati direttamente (anche se parzialmente) da organizzazioni che abbiano interessi commerciali, lucrativi o non lucrativi nel campo sanitario.

## EFFICACIA

Affrontare il tema dell'efficacia formativa significa porre attenzione alle dinamiche che influenzano il trasferimento dell'apprendimento, cioè il grado in cui conoscenze, capacità e atteggiamenti acquisiti grazie alla partecipazione a un programma formativo sono applicati, generalizzati e mantenuti nel tempo all'interno del contesto aziendale di riferimento, determinando un cambiamento durevole dei comportamenti (Cifalinò, 2013). Numerosi studi dimostrano che diverse variabili (individuali, organizzativo - progettuali, di contesto) - intervenendo prima, durante e dopo l'attivazione di un percorso formativo - favoriscono o inibiscono l'efficacia della formazione (Grossman, Salas, 2011).

L'attività di osservazione e di valutazione dell'Osservatorio è quindi focalizzata a esplorare non solo la qualità della progettazione dell'evento formativo, ma anche le condizioni organizzative che predispongono

all'efficacia dello stesso. Nei paragrafi successivi si cercherà quindi di identificare le condizioni necessarie per garantire l'efficacia di un intervento formativo, i presupposti teorici, le metodologie e gli strumenti coerenti.

## 2. Come si è evoluta l'osservazione del processo formativo

L'istituzione dell'Osservatorio regionale per la formazione continua in sanità va oltre il semplice recepimento di quanto definito negli accordi nazionali. L'attività dell'OrFocs si declina nella strategia più complessiva di sviluppo del sistema di formazione continua della RER, basato su alcune premesse:

- La formazione è uno strumento essenziale per la realizzazione degli obiettivi aziendali.
- L'apprendimento va considerato come processo continuo di lungo periodo.
- Affrontare il tema dell'efficacia formativa significa porre attenzione alle dinamiche che influenzano il trasferimento dell'apprendimento, cioè il grado in cui le conoscenze, la capacità, gli atteggiamenti acquisiti, determinano un cambiamento durevole dei comportamenti.

Sulla base di queste premesse, il risultato atteso dall'OrFocs è non solo verificare se, ma anche spiegare perché, come e quando la formazione possa generare un miglioramento delle *performance* aziendali. La riflessione sulla valutazione non può, infatti, essere disgiunta dalla necessità di ridefinire le prassi formative verso una ricerca dell'efficacia, nel rispetto delle caratteristiche dei processi di apprendimento dei singoli professionisti. Tra gli obiettivi dell'Osservatorio regionale vi è, quindi, anche quello di valorizzare e diffondere a tutto il sistema le buone pratiche formative osservate.

L'attività di osservazione e di valutazione dell'Osservatorio è orientata a esplorare qualità e grado di dettaglio della progettazione formativa e dei suoi obiettivi e sull'aggancio al contesto organizzativo interessato dall'intervento formativo.

### 2.1 Obiettivi e dimensioni indagate

Nello specifico, l'attenzione dell'OrFocs per la formazione si concentra sulle modalità e sul rigore qualitativo dell'offerta formativa, in particolare attraverso l'osservazione delle seguenti dimensioni:

- Coerenza tra quanto dichiarato nei documenti di progettazione formativa e quanto effettivamente riscontrato nel corso della realizzazione del percorso formativo, che è la condizione minima indispensabile per garantire che un processo sia documentabile e che rientri nel programma ECM.
- Efficacia della progettazione formativa, che deve occuparsi di tutte le fasi del processo: preparazione del contesto, erogazione della formazione, accompagnamento dei nuovi apprendimenti nella pratica professionale, valutazione non solo in termini di risultati del percorso formativo, ma di misura dei cambiamenti realizzati e della loro rilevanza rispetto all'operatività quotidiana (Cifalinò, 2013; Grossman, Salas, 2011).
- Qualità del processo formativo in aula, che mira a valorizzare le capacità professionali di carattere metodologico degli organizzatori di formazione.
- Impatto dell'iniziativa formativa, in termini di gradimento, di apprendimento, di cambiamento nei comportamenti professionali e organizzativi.

Con l'arrivo della pandemia da Covid-19, le dimensioni e gli obiettivi delle analisi si sono ampliati, rispondendo all'evoluzione di un sistema sempre più articolato e caratterizzato da numerose variabili da considerare.

Le misure adottate per contrastare la diffusione del virus hanno reso necessario un adattamento delle attività formative destinate ai professionisti. In particolare, si è reso fondamentale il ricorso a soluzioni didattiche alternative, come la formazione a distanza, per favorire l'apprendimento anche in contesti virtuali.

Le Aziende sanitarie della Regione Emilia-Romagna (RER) hanno continuato a supportare i professionisti durante l'emergenza pandemica, offrendo inizialmente una formazione mirata alle pratiche per limitare la diffusione del virus e, successivamente, garantendo lo sviluppo professionale e l'aggiornamento continuo.

La formazione ha assunto, quindi, un ruolo strategico, non solo per valorizzare il capitale umano, ma anche per promuovere l'innovazione all'interno del Sistema Sanitario Regionale (SSR). L'obiettivo è stato fornire aggiornamenti costanti e sviluppare competenze adeguate ad affrontare condizioni lavorative in continua trasformazione.

Investire nella formazione delle Aziende sanitarie si è rivelato determinante per migliorare la qualità delle cure, attraverso la diffusione di conoscenze necessarie a sostenere percorsi assistenziali più efficaci e appropriati.

Infine, “il giudizio sulla qualità ed efficienza di un programma di formazione a distanza (FAD) non può dipendere unicamente dal mezzo utilizzato, ma deve basarsi su una valutazione complessiva. Questa include la rilevanza, l'idoneità e la completezza dei contenuti, l'efficacia formativa sotto il profilo andragogico e l'efficienza della tecnologia impiegata per il raggiungimento degli obiettivi formativi, rispetto ai destinatari del programma”<sup>4</sup>.

## **2.2 Focus sulle dinamiche dell'osservatorio e la relazione con i contesti**

In linea con il mandato istituzionale e le direttive straordinarie a livello nazionale, anche l'OrFocs ha riorganizzato le proprie attività all'interno del contesto emergenziale. È emersa la necessità di osservare e valutare le diverse tipologie formative accreditate dai Provider, assicurandone l'efficacia in coerenza con gli obiettivi e il contesto in cui si svolgono, anche attraverso modalità a distanza.

Le soluzioni tecniche adottate sono state eterogenee, variando sia nei tempi di fruizione e partecipazione (sincrona o asincrona), sia nei contenuti, negli strumenti utilizzati, etc. Queste scelte sono state influenzate dalle finalità, dalle caratteristiche dei destinatari e dalle risorse disponibili.

A tal fine, è stato fondamentale sviluppare e introdurre nuovi strumenti di osservazione (griglie), partendo da quelli utilizzati per la valutazione degli eventi erogati in presenza.

Un ruolo centrale è stato svolto dalla rete degli osservatori e dal coordinamento dell'OrFocs, che hanno mantenuto attiva la *community* attraverso lo scambio di *best practice*, promuovendo un miglioramento continuo e diffondendo all'interno delle aziende un approccio condiviso alla formazione efficace nelle sue varie declinazioni.

---

<sup>4</sup> Allegato F- Formazione a Distanza. Manuale di accreditamento nazionale eventi ECM.

La co-costruzione degli strumenti e la condivisione di istruzioni operative chiare, con un linguaggio semplice e comprensibile, hanno reso possibile una valutazione oggettiva e trasversale degli eventi, basata sui criteri definiti per ciascuna tipologia formativa. I risultati delle osservazioni sono stati poi restituiti ai Provider tramite un report ufficiale.

L'analisi degli esiti e la loro ricaduta nei contesti organizzativi hanno richiesto una revisione del report come strumento narrativo, capace di descrivere in modo dettagliato la qualità della progettazione formativa, i suoi obiettivi e il **collegamento con il contesto organizzativo di riferimento**.

### ***2.3 Essere in grado di fare un'osservazione complessa***

La ripresa delle attività dell'Osservatorio regionale ha permesso, attraverso un'attenta azione di valutazione, di cogliere nuove sfaccettature nei processi formativi dedicati ai professionisti della Regione Emilia-Romagna. L'obiettivo finale è quello di consolidare le competenze e valorizzare il capitale umano.

Gli strumenti utilizzati si sono dimostrati flessibili e adattabili, facilitando un'analisi critica e oggettiva degli elementi qualitativi in evoluzione, senza richiedere continui interventi sulla loro struttura.

Adottando un approccio integrato, sostenibile e orientato al risultato, è essenziale osservare eventi formativi sempre più complessi, strettamente collegati a obiettivi strategici e finalizzati a favorire un cambiamento concreto nei comportamenti professionali. Sarà altrettanto importante valutare l'integrazione di tipologie formative, tecniche, metodi e strumenti all'interno della progettazione formativa, comprendendo le modalità e le finalità con cui vengono implementati.

Un aspetto cruciale sarà l'integrazione tra l'osservazione dell'"evento in atto" e la valutazione ex-post, condotta tramite interviste strutturate a responsabili scientifici, progettisti della formazione e a un campione di partecipanti. Questo consentirà di misurare, a distanza di tempo, l'efficacia percepita e la qualità della progettazione formativa (cfr. 4. Attività dell'OrFocs).

La CRFR ha approvato l'orientamento delle osservazioni sulla tipologia *blended*, che richiede un'adeguata progettazione e mira al raggiungimento di obiettivi di cambiamento sia professionale che organizzativo. La Commissione regionale individua gli ambiti tematici di interesse su cui

concentrare le progettazioni formative, e riceve i risultati delle valutazioni condotte dai componenti dell'OrFocs.

L'Osservatorio regionale per la formazione continua in sanità è un organismo chiave per promuovere la cultura della progettazione formativa focalizzata sugli aspetti qualitativi. Le attività svolte in modo partecipativo e condiviso favoriscono la co-produzione di senso e significato, in un sistema circolare che stimola riflessioni integrate e continuative.

### 3. Il ruolo dell'osservatore nel sistema formativo regionale

Secondo il dizionario della lingua italiana Treccani, il termine OSSERVARE [dal lat. *observare*, comp. di *ob-* e *servare* «serbare, custodire, considerare»] significa “guardare con attenzione, anche con l’aiuto di strumenti adatti, per conoscere meglio, per rilevare i particolari o per formulare giudizi e considerazioni di vario genere”; e ancora “più genericamente, osservare significa posare attentamente lo sguardo su cose o persone, sia per semplice curiosità, sia con intenzione critica”.

L’osservazione, dunque, è un’attività volontaria e attenta, finalizzata a cogliere dettagli, sfumature e caratteristiche che permettono di formulare riflessioni, ipotesi e valutazioni. Si tratta di un processo che va oltre il semplice atto di guardare: osservare significa dare forma a pensieri e parole, attribuendo senso e significato all’esperienza visiva.

Le ragioni per cui si osserva possono essere molteplici, così come gli obiettivi perseguiti. Diventa quindi fondamentale definire il contesto entro cui questa attività si realizza.

Ma cosa significa, nello specifico, osservare la qualità della formazione in ambito sanitario? Qual è il ruolo dell’osservatore e come si concretizza la sua attività?

Nei documenti che regolano la sua istituzione, si legge che l’Osservatorio ha “il compito di valutare la qualità della formazione del SSR attraverso periodici interventi di osservatori”. Queste osservazioni, o visite osservative, non sono casuali o sporadiche, ma costituiscono attività programmate e condivise, svolte secondo modalità specifiche e concordate. Nulla è lasciato al caso o all’improvvisazione.

Nella delibera istitutiva dell’OrFocs, gli osservatori sono definiti professionisti dotati di competenze e conoscenze in materia di formazione. Si tratta di esperti con background professionali eterogenei e differenti livelli di esperienza. Questa diversità, che riguarda ruoli, saperi e percorsi professionali, rappresenta una sfida complessa, ma anche uno degli obiettivi



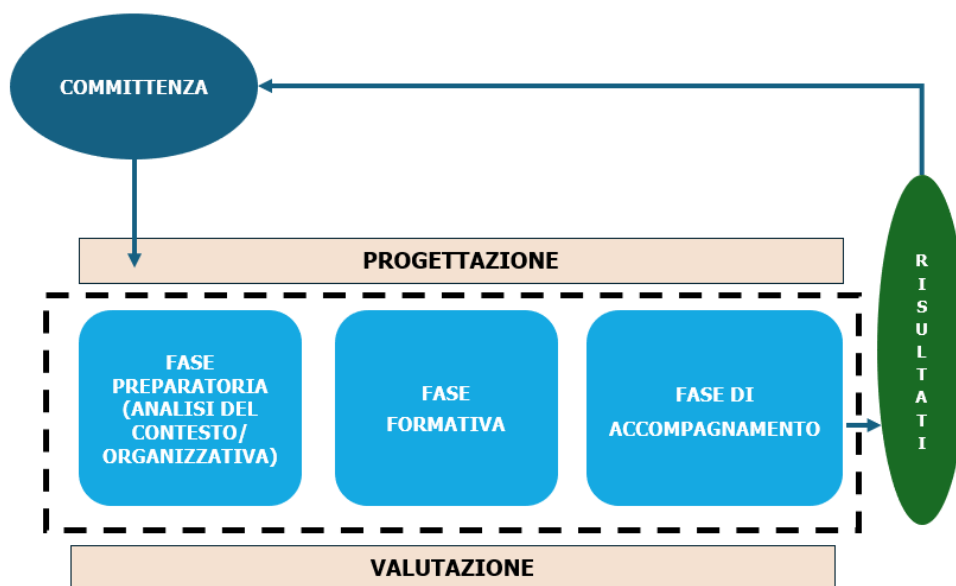
più ambiziosi dell'OrFocs: una vera e propria scommessa sull'espressione della qualità e sull'efficacia del processo osservativo.

### ***Identikit dell'osservatore***

- Professionista del SSR. Le figure professionali coinvolte sono differenti (infermieri, amministrativi, fisioterapisti, medici, profili tecnici, etc).
- Ambito di provenienza: formazione, assistenza, clinica, amministrazione, etc... da tutto il territorio regionale.
- Nella formazione, fra gli osservatori: c'è chi si occupa di progettazione, di docenza, chi di tutoraggio e accompagnamento, chi orienta e chi gestisce i processi formativi, tutti con diversi gradi di esperienza.
- Expertise. I componenti sono esperti di processi formativi, dall'analisi di contesto ai processi di valutazione.

Di seguito, viene presentato il modello di osservazione organizzato attorno alle quattro macrofasi della progettazione e dell'erogazione formativa (Figura 3), viste dal punto di vista dell'attività dell'osservatore.

**Figura 3** - La formazione a supporto del cambiamento



### **3.1 Fase preparatoria (analisi organizzativa o di contesto)**

Analisi organizzativa o di contesto che permette di creare le precondizioni necessarie per l'erogazione dell'evento formativo.

**Focus su:** motivazioni del progetto, coinvolgimento degli stakeholder, coinvolgimento dei destinatari, elementi di contesto che facilitano oppure ostacolano il raggiungimento degli obiettivi, l'intenzionalità della formazione.

L'osservatore interviene successivamente rispetto alla fase di analisi organizzativa o di contesto vera e propria, focalizzando l'attenzione sull'evento in corso (sia in presenza che a distanza, in modalità sincrona o asincrona). Partendo dalla documentazione fornita dal Provider, è possibile individuare i fabbisogni che hanno giustificato l'erogazione del percorso formativo oggetto dell'osservazione e, di conseguenza, comprendere le motivazioni, la selezione dei destinatari, gli obiettivi e l'intento dell'azione formativa. Durante lo svolgimento dell'evento, emergerà la coerenza tra gli obiettivi dichiarati e quanto effettivamente realizzato.

Nelle visite ex-post, che prevedono due interviste (una al responsabile scientifico o al progettista e l'altra a un campione di partecipanti, a distanza di alcuni mesi dalla conclusione dell'attività), l'osservatore può approfondire ulteriormente aspetti non immediatamente rilevabili durante la formazione ma essenziali per una progettazione efficace.

### **3.2 Fase formativa**

Ciò che viene erogato in aula  
(fisica e/o virtuale).

**Focus su:** numero dei partecipanti, assenza di conflitto di interessi, informazioni per i partecipanti, sedi di svolgimento/piattaforma

utilizzata, articolazione del programma, progettazione dei tempi, strumenti scelti, metodi e tecniche didattiche, accoglienza e clima d'aula, gestione dei tempi (anche delle eventuali esercitazioni e dei lavori di gruppo) assistenza tecnica, fase di chiusura delle giornate formative.

La fase formativa rappresenta il fulcro della visita osservativa. In questo contesto, l'osservatore utilizza specifiche griglie di osservazione per esercitare la propria capacità di analisi. Tuttavia, emergono le difficoltà intrinseche al ruolo dell'osservatore: una figura che non è discente, né docente, né responsabile scientifico. Si tratta di un ruolo particolare che richiede un cambio di prospettiva: superare la propria soggettività, conoscenze e inclinazioni per individuare elementi oggettivi, necessari per formulare valutazioni sensate e riconoscibili.

Un punto di forza essenziale delle visite osservative è il lavoro di squadra: il team di osservazione, composto da almeno due partecipanti, si confronta costantemente, con documentazione alla mano. Il dialogo avviene sia nella fase preliminare alla visita, sia immediatamente dopo, fino alla stesura della relazione finale, favorendo uno scambio continuo di punti di vista, riflessioni e interpretazioni.

### ***3.3 Fase di accompagnamento degli apprendimenti***

La fase formativa da sola non basta per raggiungere gli obiettivi di cambiamento professionale e organizzativo; l'aula è il luogo dove nascono le competenze, che per consolidarsi completamente dovranno essere accolte, accompagnate, esercitate.

**Focus su:** articolazione progettuale, strumenti di accompagnamento, tutoraggio e verifica.

Analogamente a quanto avviene nell'analisi del contesto, l'osservatore, attraverso la documentazione fornita dal Provider, raccoglie informazioni su

come è stato strutturato il percorso formativo, valutandone la coerenza con gli obiettivi e l'intenzionalità prefissati. La progettazione di attività quali gruppi di lavoro, audit clinici e training personalizzati, con o senza tutoraggio dedicato, consente di valorizzare l'esperienza formativa integrandola con quella professionale, favorendo così un collegamento efficace tra quanto appreso in aula e l'attività quotidiana.

L'osservazione diretta degli eventi formativi permette di individuare alcuni aspetti chiave della fase di accompagnamento, che potranno poi essere approfonditi tramite interviste ex-post ai partecipanti. Questo approccio facilita l'emersione delle loro percezioni e valutazioni sull'efficacia delle azioni di supporto ricevute durante il percorso.

### **3.4 Valutazione della formazione**

Considerazione di una serie di operazioni che avvengono non solo alla fine del processo formativo ma molto prima, dalla fase di progettazione e in funzione di ciò che si vuole andare a cambiare con la formazione, dei livelli su cui si vuole incidere.

**Focus su:** presenza o meno del questionario di gradimento ECM e delle relative modalità e tempi di compilazione e consegna; rilevazione del gradimento in itinere e a fine percorso; coerenza tra strumenti di valutazione di apprendimento dichiarati e di fatto utilizzati e coerenza tra questi e gli obiettivi formativi; considerazione del tempo della valutazione di apprendimento come tempo formativo, parte integrante di tutto il processo di formazione; restituzione esiti della valutazione di apprendimento; opportunità di misurare cambiamenti organizzativi tramite il coinvolgimento degli stakeholder più idonei e l'individuazione di indicatori organizzativi specifici.

L'Osservatorio regionale per la formazione continua in sanità pone particolare attenzione a misurare quanto la formazione influisca sui comportamenti

professionali (L3) e sul clima, il benessere, la qualità e l'efficienza del lavoro nelle organizzazioni (L4). In questo contesto, la valutazione dell'efficacia di un evento formativo non si limita a evidenziare i risultati ottenuti, ma mira a dare significato al percorso stesso e a restituire agli attori coinvolti – committenti, partecipanti e altri soggetti interessati – le motivazioni e gli obiettivi del loro impegno.

La valutazione dovrebbe coprire l'intero processo formativo, considerando tutti i fattori che influenzano:

- La capacità dei professionisti di applicare, all'interno dell'organizzazione, quanto appreso durante l'intervento formativo.
- La capacità dell'organizzazione di riconoscere e valorizzare gli apprendimenti acquisiti dai partecipanti.

In particolare, si analizzano:

- **La chiarezza del problema professionale o organizzativo**, nonché il tipo di contributo atteso dalla formazione.
- **L'evoluzione della situazione organizzativa** rispetto agli obiettivi formativi inizialmente stabiliti.
- **Il grado di esplicitazione e condivisione degli obiettivi formativi** tra tutti gli attori coinvolti (responsabili di funzione, referenti gerarchici, partecipanti e progettisti della formazione).
- **La trasferibilità delle competenze acquisite**, ossia l'effettiva applicazione delle abilità apprese nel contesto lavorativo.

Figura 4 - Valutazione di efficacia: livelli di analisi



## 4. Attività dell'OrFocs

### 4.1 Visite osservative

L'OrFocs svolge la propria attività attraverso visite di osservazione su eventi formativi accreditati, ciascuna condotta da un team composto da due osservatori. Le modalità di visita sono diversificate:

- **Osservazione durante lo svolgimento dell'evento formativo.** Gli eventi formativi vengono monitorati durante il loro svolgimento, sia in presenza che a distanza. L'obiettivo è verificare la corrispondenza tra quanto dichiarato e quanto effettivamente realizzato (in termini di requisiti logistici, organizzativi-gestionali e didattici) e analizzare vari aspetti relativi alla qualità del processo formativo, sia in aula che in aula virtuale.
- **Verifica a evento concluso (visita ex-post).** Questa visita si svolge a distanza di alcuni mesi dalla conclusione dell'evento. Lo scopo è valutare i risultati ottenuti, sia in relazione alla costruzione del percorso formativo che all'impatto che l'evento ha avuto.
- **Osservazione di eventi asincroni.** Questi eventi sono accreditati su piattaforme di e-learning, consentendo la fruizione in modalità autonoma, con tempistiche selezionate dai partecipanti. L'osservazione si concentra sugli aspetti tecnico-qualitativi tipici dei contesti digitali e può includere attività di tutoraggio e interazione.

Al termine di ogni visita, gli osservatori, con il supporto tecnico dell'OrFocs, redigono un report che viene inviato al Provider. Quest'ultimo avrà la possibilità di prenderne visione e aggiungere eventuali commenti o osservazioni.

Nel caso di eventi formativi in modalità blended, dove diverse tipologie formative sono integrate in un unico percorso, l'obiettivo è monitorare la coerenza dell'intera progettazione, l'efficacia delle tecniche e dei metodi utilizzati, e il raggiungimento degli obiettivi dichiarati. Inoltre, viene valutata la trasferibilità degli apprendimenti nel contesto lavorativo e l'impatto organizzativo.

Il report, in questo caso, conterrà le osservazioni relative alle diverse componenti che costituiscono l'evento formativo blended.

Figura 5 - Workflow dell'attività dell'osservatore





#### 4.1.1 Procedura per la programmazione ed effettuazione delle visite

La Commissione regionale per la formazione continua stabilisce le linee guida per la selezione degli eventi formativi da sottoporre a visita, definendo i criteri per l'individuazione delle iniziative da monitorare, come il numero di visite, le aree tematiche prioritarie, le tipologie formative, ecc.

Seguendo tali indicazioni, il coordinamento dell'OrFocs esamina la banca dati regionale ECM (*Sanità ECM web*) degli eventi pianificati dai Provider, i quali vengono informati in anticipo riguardo al programma delle visite e all'evento selezionato per l'osservazione.

A ciascun Provider, sia pubblico che privato e accreditato, viene richiesto di fornire la documentazione relativa all'evento formativo, includendo il progetto e il programma, che contengano tutte le informazioni necessarie per gli osservatori. Queste informazioni riguardano tanto gli aspetti relativi all'accreditamento quanto la possibilità di effettuare una prima valutazione del progetto. Per le visite *ex post*, è necessario prevedere un lasso di tempo più ampio, a causa della complessità organizzativa e dell'analisi della documentazione, che comprende anche i risultati delle valutazioni (gradimento e apprendimento) e le conclusioni del percorso formativo.

Prima della visita, gli osservatori possono decidere di consultare autonomamente il materiale disponibile e confrontarsi tra di loro. Contemporaneamente, viene preso contatto con il referente del Provider per definire gli aspetti organizzativi. Durante lo svolgimento dell'evento, il team dell'OrFocs compila <sup>5</sup> le griglie di osservazione specifiche per ciascuna tipologia formativa.

Nel caso delle visite *ex post*, gli strumenti utilizzati sono le interviste strutturate: una rivolta al responsabile scientifico e ai membri coinvolti nella progettazione e nell'erogazione dell'evento, per esaminare e discutere l'efficacia progettuale e formativa, ripercorrendo le fasi di quella che è definita "formazione per il cambiamento", dall'analisi del contesto alla valutazione finale. Un'altra intervista viene condotta con un campione di partecipanti, al fine di esplorare in che misura la formazione abbia raggiunto i propri obiettivi

---

<sup>5</sup> Ogni osservatore del team è tenuto a compilare individualmente la griglia, tenendo traccia delle proprie riflessioni e di quanto avviene durante la visita.

e quanto sia stato possibile applicare l'apprendimento nel contesto lavorativo quotidiano.

Un aspetto fondamentale del processo è la condivisione e il confronto delle osservazioni individuali, per identificare i punti di forza e le aree di miglioramento da riportare nel report finale conclusivo della visita.

L'impianto valutativo dell'OrFocs risponde certamente all'esigenza istituzionale di monitorare la formazione continua erogata dai Provider regionali. Tuttavia, l'obiettivo più ambizioso di questo organismo è anche quello di offrire uno spazio di riflessione e crescita per il sistema formativo regionale, stimolando un uso più diffuso delle pratiche valutative. L'auspicio è che gli strumenti dell'Osservatorio regionale possano essere integrati nelle pratiche quotidiane degli Uffici formazione dei Provider, diventando risorse utili anche per condurre audit interni.

## 5. Indicazioni per la compilazione degli strumenti dell'OrFocs

Ogni griglia di osservazione è strutturata in due sezioni: la prima riguarda i requisiti per l'accREDITAMENTO ECM, mentre la seconda si concentra sulla valutazione degli aspetti qualitativi che potrebbero influenzare l'efficacia della formazione. Ogni criterio nella seconda sezione prevede delle valutazioni qualitative, ovvero "insoddisfacente", "adeguato" e "qualificante". Queste non devono essere intese come una scala di valutazione fissa, ma come una guida da adattare al contesto specifico di ogni osservazione. Inoltre, l'attribuzione del livello "adeguato" a un criterio non implica che il risultato soddisfi i requisiti minimi per una valutazione positiva, ma indica che l'osservatore - un esperto nei processi formativi - ha rilevato aree di miglioramento potenziale, suggerendo spunti per future riprogettazioni.

### 5.1 Osservazione dell'evento residenziale

Possono essere utili alcune indicazioni per la compilazione della "Sezione 2. Qualità del processo formativo in aula", della griglia di osservazione dell'evento RES.

#### **INDICATORI UTILI PER L'OSSERVAZIONE DELLA FASE DI ACCOGLIENZA**

- Tempo dedicato al *warm up*.
- Esplicitazione delle regole in aula
- Presentazione degli obiettivi formativi del percorso anche in termini di esiti attesi sugli apprendimenti e/o sulle performance lavorative
- Presentazione dell'articolazione del programma generale e della giornata (tempi e modalità)

#### **INDICATORI UTILI PER L'OSSERVAZIONE DELLA GESTIONE DEL SETTING**

- I tempi vengono rispettati? Se vengono modificati, compromettono le attività successive?
- La tempistica viene imposta? I tempi vengono adattati in funzione delle esigenze di apprendimento?

- La sede risulta adeguata rispetto agli obiettivi e ai partecipanti? e le attrezzature?
- I partecipanti sono comodi?
- Gli strumenti di supporto all'apprendimento (slide, video, schede, strumenti web, ...) risultano adeguati? o particolarmente innovativi?

### **INDICATORI UTILI PER L'OSSERVAZIONE DEI LAVORI DI GRUPPO**

Una gestione competente dei **lavori di gruppo** prevede la considerazione di alcuni criteri:

- Dimensioni del gruppo (6-8 persone): è data a tutti la possibilità di intervenire?
- Composizione del gruppo (eterogeneità verso omogeneità) che dipende dal compito e dal risultato che si vuole ottenere.
- Natura del mandato: il compito è chiaro? Di norma, è preferibile la descrizione del compito in forma scritta, per non lasciare spazio ad ambiguità e interpretazioni errate.
- Luogo di lavoro: è adeguato all'attività richiesta?
- Indicazioni preliminari (modalità, tempi di svolgimento, ...): sono esplicite e chiare? Sono state spiegate le modalità di presentazione/restituzione dei lavori finali?
- Ruolo del formatore: il formatore ascolta? Facilita? Risponde? Gira fra i tavoli?

### **INDICATORI UTILI PER L'OSSERVAZIONE DEL DEBRIEFING**

In generale, l'obiettivo non è fare una lezione ma massimizzare lo sviluppo delle idee e lo scambio di gruppo. Alcuni elementi essenziali per un buon *debriefing* sono:

- L'azione di gioco va interrotta in modo forte (ritiro materiali, cambio di topografia) per segnare ritualmente il passaggio dalla fase di gioco/simulazione a quella di elaborazione.
- Il formatore deve astenersi dalle discussioni, evitare di dire ciò che si dovrebbe apprendere e sostenere tutti coloro che danno contributi, aiutando coloro che tendono a prevaricare a rispettare i bisogni di partecipazione degli altri.

- I silenzi devono essere rispettati e gli interventi giudicanti devono essere contenuti.
- Dopo la fine di un gioco o durante il debriefing non devono essere fatti break (deve esserci una continuità stretta tra i due momenti).

## CLIMA D'AULA

Il clima d'aula comprende i livelli di partecipazione e coinvolgimento dei partecipanti all'evento formativo, nonché la capacità di gestione dei conflitti con condivisioni delle letture di ciò che accade in aula.

Osservare il clima d'aula non è cosa facile o, per lo meno è a rischio di soggettività e si basa sulla percezione di ciascuno.

### **INDICATORI UTILI PER L'OSSERVAZIONE DEL CLIMA D'AULA**

Alcune chiavi di lettura possono aiutare a leggere il clima d'aula attraverso polarità significative come rilassamento/tensione, finalizzazione/dispersione, fiducia/sfiducia, ordine/disordine, partecipazione attiva/ passività, interesse/disinteresse, consenso/conflitto. Ci si può interrogare sulle relazioni che si osservano in aula, considerando che le valutazioni cambiano a seconda della numerosità dei partecipanti:

- Le persone in aula sembrano coinvolte?
- Le persone in aula appaiono motivate?
- Ci si ascolta oppure la comunicazione in aula sembra caotica?
- Si notano dinamiche conflittuali, tensioni? Questi aspetti vengono gestiti in qualche modo?
- Vi sono condizioni favorevoli all'apprendimento?
- Il gruppo pone delle domande?
- C'è confronto tra i partecipanti?
- Si danno/ricevono feedback?

## CHIUSURA (DELLE SINGOLE GIORNATE E DEL PERCORSO)

La conclusione di un corso o di ciascuna delle sue giornate rappresenta un momento decisivo che influisce sul giudizio complessivo dell'esperienza formativa.

Al termine di un percorso, è fondamentale fare un richiamo agli obiettivi raggiunti e al significato globale dell'intero programma. In sostanza, si deve fare una sintesi dei contenuti trattati, collegando i vari momenti del corso e mettendo in evidenza il filo conduttore che ha guidato l'intero percorso formativo.

Durante questa fase, è importante raccogliere i feedback dai partecipanti: cosa hanno imparato e cosa porteranno con sé, eventuali aspetti che sono rimasti da approfondire, quali priorità devono essere considerate per il futuro. È altrettanto cruciale concentrarsi sulle prospettive future, come l'applicabilità degli apprendimenti nel contesto lavorativo, e valutare se ci sono possibilità di proseguire il percorso. Infine, bisogna anticipare le possibili difficoltà che i partecipanti potrebbero incontrare nel trasferire le conoscenze apprese all'interno della loro realtà professionale.

#### ***INDICATORI DI UNA BUONA CHIUSURA***

- È stato dedicato alla chiusura un tempo adeguato? (o, al contrario, è risultata frettolosa)?
- Sono stati evidenziati gli obiettivi raggiunti, i punti salienti del corso e gli eventuali passi successivi?
- È stata posta attenzione su cosa si metterà in pratica e cosa no? (è necessario riflettere sull'importanza di una messa in pratica immediata, altrimenti la formazione sarà stata interessante ma inutile).
- È stata effettuata una prova di verifica? Sono stati raccolti i feedback dei partecipanti? (dove possibile, effettuare un giro di tavolo di chiusura e un esercizio di chiusura chiedendo in particolare un commento a caldo sul corso di formazione e sulla soddisfazione o meno delle aspettative iniziali).
- Il gruppo è stato salutato e ringraziato? Ringraziare e salutare il gruppo non fa mai male.
- Puntualità: è finito tutto all'orario concordato? Così come è importante iniziare in orario e far rispettare gli orari delle pause e delle esercitazioni, non bisogna finire più tardi dell'orario inizialmente annunciato. Le persone potrebbero avere preso altri impegni ed è quindi importante rispettare le tempistiche concordate. Meglio concludere con dieci minuti di anticipo che con dieci minuti di ritardo.

## **5.2 Osservazione dell'evento FAD sincrono**

L'analisi della qualità dei corsi ECM erogati in modalità sincrona è cruciale per garantire un'esperienza formativa efficace e accessibile a tutti i partecipanti. Adottando un modello di sviluppo che integra l'approccio sistemico con le teorie dell'apprendimento, come esemplificato nell'articolo *A Model for Developing High-Quality Online Courses: Integrating a Systems Approach with Learning Theory*, è possibile progettare sessioni di formazione sincrona che siano di alta qualità. Questo modello prevede una progettazione accurata dei contenuti e degli strumenti utilizzati, unita a un supporto tecnico iniziale e a una guida costante sulle funzionalità della piattaforma.

Elementi fondamentali come un orientamento preciso sulla piattaforma, la disponibilità di materiali didattici accessibili in tempo reale, una gestione attenta dell'interazione tra i partecipanti e un supporto tecnico continuativo contribuiscono a facilitare una partecipazione attiva e personalizzata, in linea con le esigenze dei discenti. Inoltre, il monitoraggio e il feedback tempestivo durante la formazione assicurano un continuo miglioramento dell'esperienza di apprendimento sincrona, rendendo l'ambiente virtuale più coinvolgente e produttivo per tutti.

Alcuni suggerimenti per la compilazione della "Sezione 2. Qualità del processo formativo in aula" della griglia di osservazione della FAD sincrona possono risultare particolarmente utili in questo contesto.

### **ORIENTAMENTO E NAVIGAZIONE**

- Sono state fornite indicazioni ai partecipanti rispetto alla dotazione hardware e software per poter accedere alla piattaforma e collegarsi al webinar?
- Quanto tempo prima e in che modalità sono state fornite le comunicazioni, prima dell'accesso?
- È presente qualcuno che curi la fase di accoglienza tecnica e orienti alle funzionalità e agli strumenti della piattaforma?

### **ACCESSIBILITÀ E FRUIBILITÀ**

- Gli strumenti didattici utilizzati, favoriscono la fruizione?

- L'evento nel suo complesso ha permesso la fruibilità dei contenuti? (es: animazioni, strumenti digitali, link, video/audio, etc.)

#### PROGETTAZIONE, COLLABORAZIONE E INTERAZIONE

In questo *cluster* sono ripresi i criteri di accoglienza/chiusura, gestione del *setting* e dei tempi come per l'evento residenziale, adattati al contesto formativo a distanza.

- Le regole dell'aula virtuale sono state esplicitate? (uso dei microfoni, webcam, strumenti di interazione ecc.).
- Gli strumenti di interazione favoriscono la partecipazione e rendono più efficace l'apprendimento?
- Sono restituiti gli esiti delle esercitazioni? Sono utilizzati strumenti di sintesi visiva immediata?
- Viene fatta una connessione con quello che si sta realizzando?
- È possibile rilevare elementi di partecipazione e interesse dei discenti?
- Gli interventi dei partecipanti trovano riscontro? Come vengono rilevati (chat, alzata di mano) e gestiti?

#### SUPPORTO AL DISCENTE-DOCENTE

- Esiste una facilitazione all'interno dell'aula virtuale?
- Il docente è stato precedentemente orientato nell'uso dell'aula virtuale?
- I riferimenti del supporto tecnico sono chiaramente individuabili?



## 5.3 Osservazione della FAD e-learning

Quando si valuta un corso di formazione in modalità e-learning, è fondamentale esaminare diversi fattori, che non riguardano solo i contenuti, ma anche l'accessibilità, la progettazione didattica e il supporto offerto agli utenti. La letteratura accademica suggerisce l'adozione di modelli come *ADDIE* (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) e il Modello di *Kirkpatrick*, che si focalizza sui vari livelli di valutazione dell'efficacia formativa. Questi modelli forniscono un framework utile per esaminare la qualità e l'efficacia dei corsi, considerando molteplici aspetti cruciali.

L'orientamento iniziale all'interno della piattaforma e-learning è essenziale per assicurare un'esperienza di apprendimento fluida e produttiva. In linea con il *Modello di Usabilità di Nielsen*, la piattaforma dovrebbe essere facile da usare e le istruzioni devono essere comprensibili. Un ambiente didattico ben strutturato deve includere indicazioni chiare su come accedere alla piattaforma e le specifiche tecniche minime richieste, per evitare problemi legati alla tecnologia. È altrettanto importante fornire una descrizione chiara del corso, comprensiva di un programma dettagliato, degli obiettivi formativi e dei risultati attesi, così da orientare il partecipante nel suo percorso. Inoltre, un'introduzione da parte del docente o del responsabile scientifico può favorire la creazione di una connessione personale e motivare i partecipanti a impegnarsi attivamente. Ogni modulo deve presentare obiettivi chiari che aiutano gli studenti a focalizzarsi sui risultati attesi e a monitorare i loro progressi. Infine, è fondamentale fornire linee guida tecniche e metodologiche che assistano i partecipanti nell'uso della piattaforma e nell'esecuzione delle attività.

L'accessibilità e la fruibilità della piattaforma sono altrettanto cruciali. Secondo le linee guida *WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines)*, è necessario garantire un'interfaccia intuitiva che permetta un facile accesso alle risorse didattiche. La denominazione chiara dei moduli e degli argomenti è importante per evitare confusioni e facilitare l'orientamento all'interno del corso.

La progettazione didattica deve seguire una struttura logica, per supportare un processo di apprendimento efficace. Tecniche come il *microlearning*, che promuovono risorse e attività brevi e mirate, favoriscono una più rapida

assimilazione delle informazioni. È importante che le unità didattiche siano organizzate in modo progressivo e che le attività proposte siano interattive (come quiz ed esercizi) per incentivare il coinvolgimento e l'apprendimento attivo degli studenti.

Il supporto e la comunicazione con i partecipanti giocano un ruolo determinante nel successo della formazione online. È essenziale offrire supporto tecnico durante tutto il corso, con la presenza di un helpdesk per risolvere eventuali problematiche tecniche, e la disponibilità di un tutor per chiarire dubbi sui contenuti o sulla gestione delle attività. La collaborazione tra pari, tramite strumenti come forum, chat o aule virtuali, è fondamentale per favorire l'interazione sociale e la creazione di comunità di pratica.

Infine, la valutazione e il feedback sono aspetti cruciali per misurare l'efficacia del percorso formativo. È importante inserire momenti di feedback durante il corso per permettere ai partecipanti di monitorare i propri progressi e assicurarsi che gli stessi siano allineati agli obiettivi prefissati. Inoltre, la raccolta del gradimento da parte degli utenti, sia in corso che al termine del corso, fornisce indicazioni utili per identificare aree di miglioramento.

In conclusione, la valutazione di un corso e-learning deve considerare una vasta gamma di aspetti, inclusi accessibilità, progettazione, supporto e interazione. Solo una valutazione globale può garantire che il corso soddisfi le esigenze formative e contribuisca in modo efficace allo sviluppo delle competenze dei partecipanti.

## ORIENTAMENTO E NAVIGAZIONE

- Sono state date indicazioni per l'accesso alla piattaforma di erogazione e, se sì, vengono esplicitati i requisiti tecnici minimi?
- Sono presenti una descrizione dell'articolazione e indicazioni sulla navigazione dell'ambiente didattico e/o un programma che esplicita obiettivi, principali attività e risultati finali?
- È presente all'interno della piattaforma un'introduzione da parte del docente/responsabile scientifico?
- Sono presenti all'interno dei moduli o delle sezioni indicazioni rispetto alle risorse didattiche presenti?
- Sono indicati gli obiettivi formativi di ogni modulo?

- Sono presenti istruzioni tecniche, ovvero indicazioni che guidano il partecipante nello svolgimento delle attività previste?
- Sono presenti istruzioni di metodo, ovvero indicazioni che guidino il partecipante su come raggiungere l'obiettivo didattico delle attività previste?

#### ACCESSIBILITÀ E FRUIBILITÀ

- L'apertura e l'utilizzo delle risorse didattiche risultano facili e intuitivi?
- I moduli e gli argomenti sono denominati in modo appropriato e informativo?
- I contenuti audio-video sono sottotitolati?
- I contenuti sono arricchiti da elementi uditivi?

#### PROGETTAZIONE

- È presente una progressione logica o propedeutica delle unità didattiche e delle relative risorse?
- Le risorse o le attività didattiche sviluppate sono di breve durata?
- Le risorse didattiche e le attività previste rispondono agli obiettivi di apprendimento dichiarati? Sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi?
- Sono presenti elementi di interazione dei partecipanti con i contenuti proposti (anche con dinamiche di gioco)?

#### COMUNICAZIONE E SUPPORTO AL DISCENTE

- Sono presenti modalità di supporto tecnico ai partecipanti (es. un helpdesk)?
- Sono indicati i riferimenti/recapiti di un tutor di processo (fruizione del corso, problemi tecnici, info ECM), mail del responsabile scientifico per quesiti sui contenuti o sulle attività previste?
- Sono presenti attività o strumenti che facilitano l'interazione e la collaborazione tra i partecipanti (es. Forum, chat, aule virtuali ecc...)?
- Il supporto da parte di un tutor per monitorare e facilitare l'apprendimento è presente o esplicito?
- Sono previsti momenti con un docente esperto?

## ASSESSMENT E FEEDBACK

- Sono presenti diverse esercitazioni, momenti di feedback durante l'intero percorso o sono stati strutturati momenti interattivi in cui il partecipante si può mettere alla prova?
- Che tipologia di valutazione dell'apprendimento è individuabile?
- In che modo viene valutato il feedback dei partecipanti all'evento?
- In quali momenti viene valutato il feedback (in itinere, nel momento finale, ecc.)?

# Conclusioni

La revisione di questo manuale è stata concepita per illustrare il processo di aggiornamento e revisione delle pratiche dell'Osservatorio a partire dalla pandemia, ripercorrendo i principali momenti di una nuova co-costruzione del senso e del significato dell'attività osservativa.

Il documento fornisce una panoramica delle fasi della formazione efficace, visto dal punto di vista dell'osservatore, proponendosi come una guida pratica di orientamento e riflessione per le attività di osservazione.

Seppur i principi restino invariati, ossia focalizzati sull'esplorazione della qualità degli eventi accreditati dai Provider, in un'ottica di scambio di buone pratiche e miglioramento nella progettazione e nell'erogazione della formazione, si ritiene comunque importante approfondire gli aspetti progettuali e di accreditamento degli eventi formativi presentati nella relativa documentazione. Considerando l'elevato numero di corsi proposti dai Provider regionali (negli anni 2021 e 2022, la media degli eventi erogati è di circa 11.200), si è deciso di integrare le modalità di visita descritte nei capitoli precedenti con un'analisi documentale degli eventi proposti e programmati, per valutarne la coerenza con le normative ECM e con i criteri di qualità rilevabili.

Questa revisione offre una visione complessiva del contesto della regione Emilia-Romagna, ma può essere utilizzata anche al di fuori dell'Osservatorio, adattandone il metodo e l'analisi, in altri contesti formativi.

## Riferimenti bibliografici

Alberici A. L'educazione degli adulti. Carocci, 2002.

Bruscaglioni M. La gestione dei processi nella formazione degli adulti. FrancoAngeli, Milano 1997 (2002).

Carli R, Paniccchia RM. Psicologia della formazione. Il Mulino, 1999.

Castagna M. Progettare la formazione. Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula. FrancoAngeli, Milano, 1993, 12<sup>a</sup> edizione 2012.

Cifalinò A. Misurazione delle performance aziendali e valutazione della formazione. FrancoAngeli, 2013.

Duccio D. L'età adulta: teorie dell'identità e pedagogie dello sviluppo. La nuova Italia scientifica, Roma, 1990.

Fabbi L. Comunità di pratiche e apprendimento. Per una formazione situata. Carocci, Roma, 2007.

Grossman R, Salas E. The Transfer of Training: What Really Matters. International Journal of Training and Development, 15 (2): 103-120, 2011.

Kirkpatrick DL. Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. Training and Development, 50: 54-58, 1996.

Knowles M, Holton EF III, Swanson RA. Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona. FrancoAngeli, Milano, 2008.

Knowles M. La formazione degli adulti come autobiografia. Raffaello Cortina Editore, Milano, 1996.

Lelli B, Priami D, Terri F. Dossier formativo di gruppo in Emilia-Romagna: esperienze e prospettive. Dossier n. 258/2016, Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna. <http://assr.regione.emilia->

[romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/dossier/doss258](http://romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/dossier/doss258)

(ultimo accesso gennaio 2025)

Puzziferro M. Shelton K. A Model for Developing High-Quality Online Courses: Integrating a Systems Approach with Learning Theory. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, Volume 12: Issue 3-4.

Rizzica A., Florindi S., Priami P. Come osservare la formazione a distanza sincrona: strumenti e riflessioni. *Rivista Tutor Editore: Open Journal System – UniTO*. <https://www.ojs.unito.it/index.php/tutor/article/view/6790/6302>. 2023 (ultimo accesso gennaio 2025).

Ruozzi C. L'analisi dei bisogni formativi nell'azienda sanitaria. In Innecco A, Pressato L, Tognoni C, Zabeo M. (a cura di). *Governare la formazione per la salute*. Il Pensiero Scientifico Editore, 2005.

Scaratti G, Arborea V, Cinque M. *Pratiche di valutazione formativa*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.

Telfener U. *Apprendere i contesti. Strategie per inserirsi in nuovi ambiti di lavoro*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2011.

Terri F, Lelli MB, Priami D. *Accompagnare le persone nei processi di cambiamento. Linee di indirizzo regionali per progettare e realizzare la formazione continua in sanità* Dossier n. 262/2017 <https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/dossier/doss262> (ultimo accesso gennaio 2025).

Wenger E. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press, 1999. Edizione italiana *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.









Regione Emilia-Romagna

**OrFocs**  
Osservatorio regionale  
per la **Formazione continua**  
in sanità