

*Il Dossier formativo nella Regione Emilia-Romagna:  
un percorso di apprendimento*

*Corso Direttori di struttura complessa  
Azienda Sanitaria di Parma*

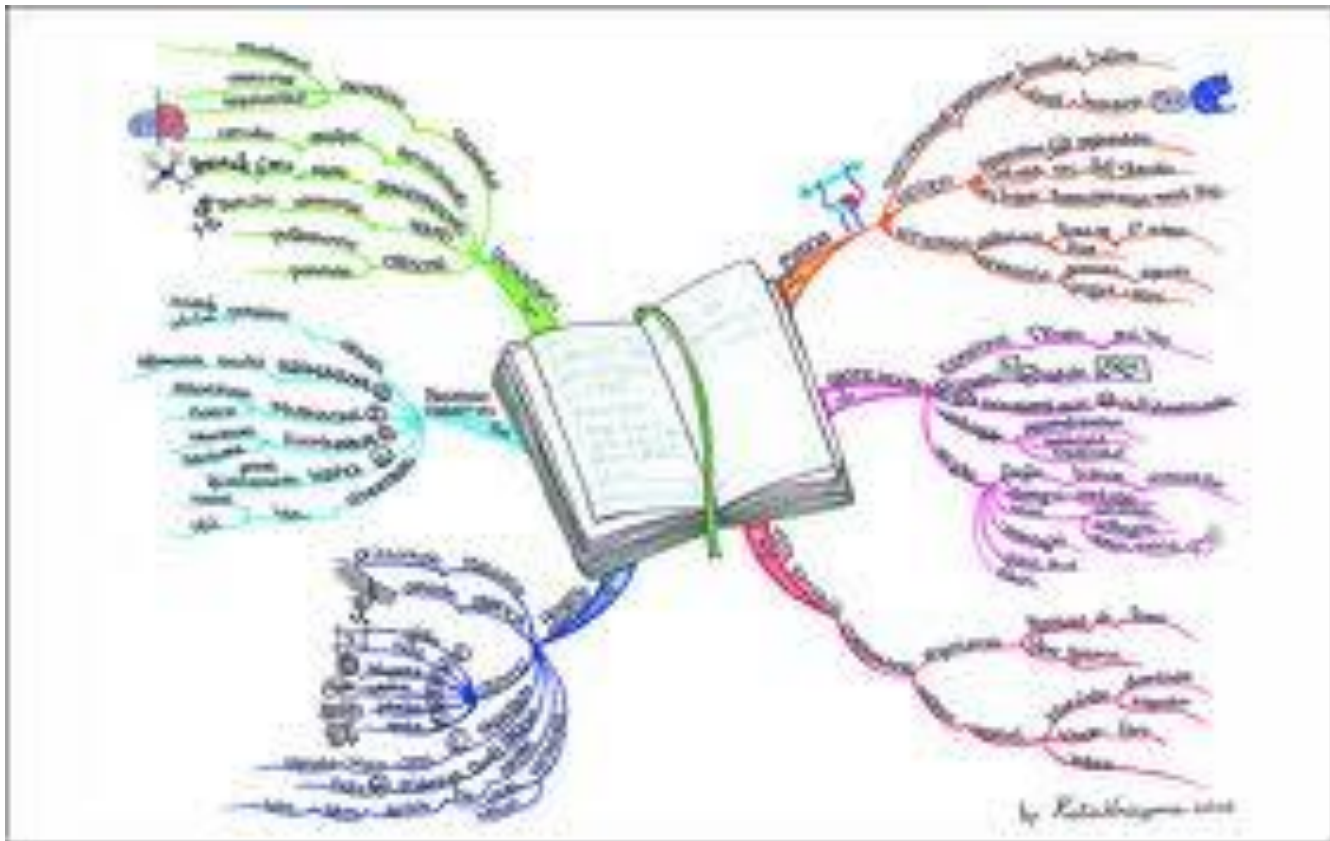
*Diletta Priami*

*Agenzia Sanitaria e Sociale RER*

*29 gennaio 2015*



*... a cosa serve il  
Dossier formativo di gruppo ?..*





1941  
Cristaldi Film

CRISTALDI FILM

DVD

VITTORIO GASSMAN MARCELLO MASTROIANNI TOTO CLAUDIA CARDINALE

MARIO SALARIO LILLA BIANCHI EDEN BIANCHI CECILIA FOSCHINI NELLO ZADIVINO

# I SOLITI IGNOTI

un film di Mario Monicelli

edizione restaurata e rimasterizzata

# *Il sistema di Educazione continua in medicina in RER*

## **IL PRIMO PROGRAMMA ECM**

- ✓ 2002 avvio del primo programma ECM: accreditamento di singoli eventi/progetti da parte delle Regioni e
- ✓ Dal 2002: sistema regionale ECM
- ✓ Riconoscimento delle attività di formazione sul campo
- ✓ NO sponsor



**RER 101.844 eventi accreditati in 10 anni**

**Per oltre 30 milioni di crediti**

# Il nuovo programma ECM



Accordi Stato Regioni del 2007, 2009 e 2012

## GOVERNO DELLA FORMAZIONE:

Accreditamento: dagli eventi ai provider

Nelle Aziende sanitarie: doppio accreditamento (per il governo della formazione e per l'erogazione)

Programmazione formativa: Piano aziendale della formazione, Rapporto annuale, Dossier di individuale e/o di gruppo

## VALUTAZIONE E MONITORAGGIO:

Sistema informativo: per registrazione e certificazione (COGEAPS) e per monitoraggio e valutazione;

Istituzioni degli Osservatori (Nazionale e Regionali)...

## Il Dossier Formativo è.....

*“..lo strumento di programmazione e valutazione del singolo operatore (individuale) o del gruppo di cui fa parte (equipe o network professionale). Non è quindi un portfolio delle competenze ma ne può essere considerato un precursore ed è comunque correlato al profilo professionale e alla posizione organizzativa.”*

**....è costruito da ....**

*“I DF degli operatori dipendenti o convenzionati con le strutture sanitarie sono di norma elaborati e aggiornati nell’ambito del dipartimento o della struttura di appartenenza. I Collegi di Direzione o gli Organi di direzione sanitaria e scientifica hanno la funzione di promuovere la realizzazione dei DF, la coerenza con le strategie aziendali e la loro valutazione in collaborazione con le strutture preposte alla formazione continua.”*



# 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)

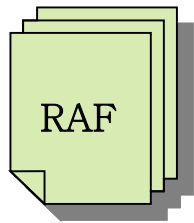
composto di *tre specifiche* parti documentabili:

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

Punti estrapolati  
Accordo 1 agosto 2007

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

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

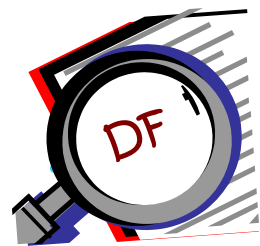
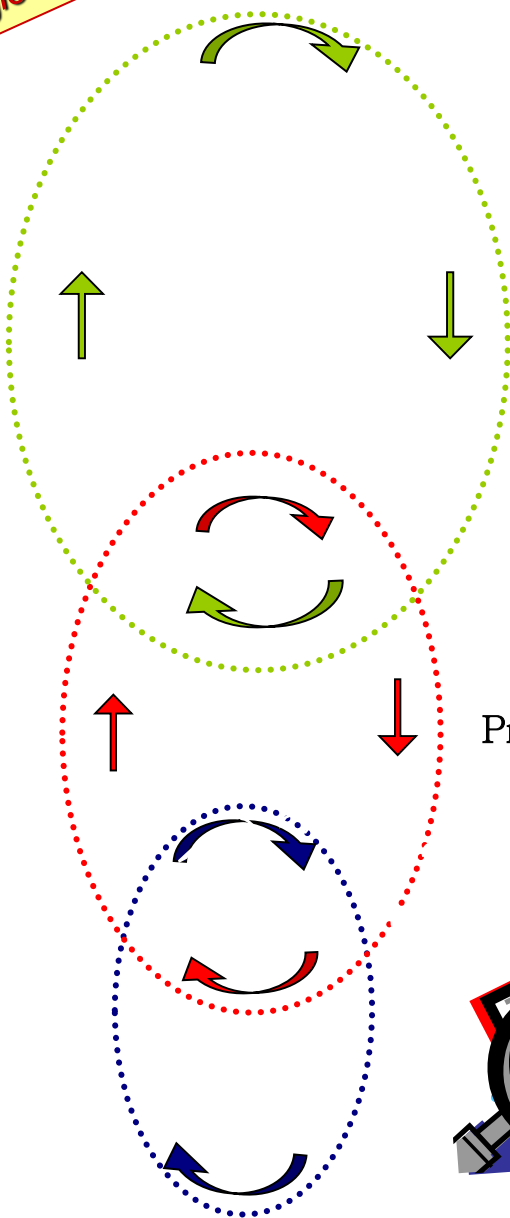


Livello Organizzativo Macro:  
Direzione aziendale/Collegio di Direzione

Valutazione

Programmazione

Livello Organizzativo Meso:  
Dipartimento



Livello Organizzativo Micro: U.O.  
equipe, singolo professionista-



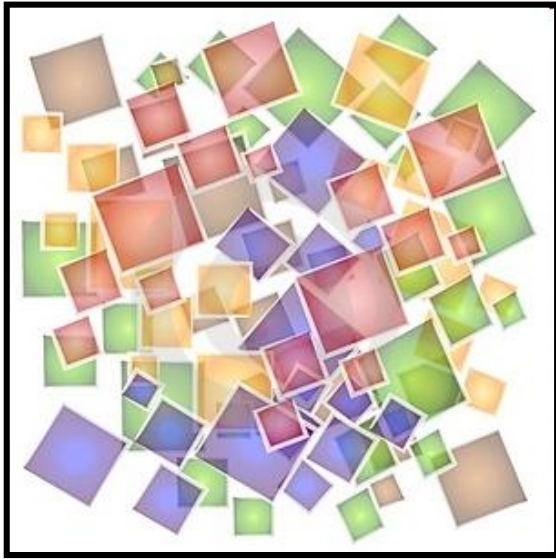


*...il Dossier formativo è lo strumento per .....*

- ✓ *rendere esplicito il ruolo effettivo che i singoli (e i gruppi) occupano nella organizzazione e per negoziare i suoi possibili sviluppi;*
- ✓ *programmare la formazione (e le relative condizioni) di cui ha bisogno il singolo operatore e il gruppo (network professionale) di cui fa parte;*
- ✓ *per valutare, con termini di riferimento condivisi, la pertinenza e la rilevanza delle azioni formative proposte e il livello dei risultati ottenuti*

# *DOSSIER FORMATIVO*

## *individuale e di gruppo*



*opportunità d'apprendimento*



*sviluppo professionale*

*Il dossier formativo è il prodotto di un processo di programmazione e valutazione delle attività formative che consente una migliore integrazione dei singoli professionisti nei contesti lavorativi, in funzione degli obiettivi di sviluppo e delle necessità delle Unità Operative/Equipe e in armonia con le priorità dell'Azienda.*

# *lavoro di gruppo ....il mandato*

- ✓ *Qual è la funzione del direttore di struttura complessa nel DFG ?*
- ✓ *Quali azioni e interfacce per l'applicazione del DFG?*



## Le premesse teoriche ...

✓ L'obiettivo: rafforzare il processo di  
della formazione

✓ Il metodo

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



*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 Accreditemento  
(modello DFG)*



*2012/2013*

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

**Dossier di gruppo**\_\_\_\_(periodo di riferimento )\_\_\_\_\_

### **SEZIONE PROFILO**

**Gruppo:**\_\_\_\_\_

**Responsabile gruppo:**\_\_\_\_\_

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

**Composizione professionale gruppo:**

<b>PROFILI PROFESSIONALI CHE COMPONGONO IL GRUPPO</b>	<b>N°</b>



## PROGRAMMAZIONE - SVILUPPO COMPETENZE

Obiettivi d'interesse formativo	Fonte documentale	Categoria competenze	Comportamenti professionali attesi* (vedi allegato)	Profilo professionale	Professionisti coinvolti (nominativi)
		<p><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</p>			
		<p><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</p>			
		<p><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</p>			



### OFFERTA FORMATIVA PROGRAMMATA

CORSO	OBIETTIVI FORMATIVI SPECIFICI	TIPOLOGIA	FORMAZIONI E INTERNA O ESTERNA		ECM crediti	Categoria competenze
			FI	FE		

### PROPOSTE FORMATIVE PER NEO-ASSUNTI E NEO-INSERITI

CORSO	OBIETTIVI FORMATIVI SPECIFICI	TIPOLOGIA	FORMAZIONI E INTERNA O ESTERNA		ECM crediti	Categoria competenze
			FI	FE		

**SEZIONE RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE****OFFERTA FORMATIVA REALIZZATA**

<b>CORSO</b>	<b>PARTECIPANTI (Nome e Cognome)</b>	<b>SINTESI DELLE VALUTAZIONI (gradimento, apprendimento, ricaduta)</b>	<b>EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVE E/O FORMATIVE</b>

**OFFERTA FORMATIVA NON REALIZZATA**

<b>CORSO</b>	<b>MOTIVAZIONI</b>	<b>AZIONI CORRETTIVE</b>

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

<b>CATEGORIA COMPETENZE</b>	<b>COMPETENZA</b>
<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><b>Controllo dei processi di lavoro:</b> Mantenere un controllo sull'efficacia ed efficienza dei processi di lavoro monitorandone lo stato di avanzamento ed i risultati</p>
	<p><b>Soluzione dei problemi:</b> Individuare ed analizzare il problema (raccolta di informazioni /dati e ricerca delle cause) ed elabora soluzioni alternative</p>
	<p><b>Programmazione, organizzazione e gestione delle attività:</b> 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><b>Sviluppo e valorizzazione del collaboratori:</b> Accompagna, facilita e orienta lo sviluppo professionale riconoscendo l'altro come risorsa.</p>
	<p><b>Consapevolezza organizzativa:</b> comprendere e utilizzare la cultura dell'organizzazione, conoscere i centri decisionali, l'Azienda e le sue regole</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><b>Gestione dei conflitti:</b> capacità di facilitare e negoziare le relazioni sul lavoro per prevenire incomprensioni/conflitti e realizzare eventuali azioni migliorative</p>
	<p><b>Relazione con i pazienti, i familiari:</b> 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><b>Relazione con le altre strutture organizzative:</b> Interagisce in modo costruttivo con i colleghi delle altre strutture per assicurare la qualità dei processi di lavoro</p>
	<p><b>Capacità di relazione con l'equipe professionale:</b> 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 2013: L'applicazione del Dossier Formativo nelle 17 aziende sanitarie pubbliche del Regione

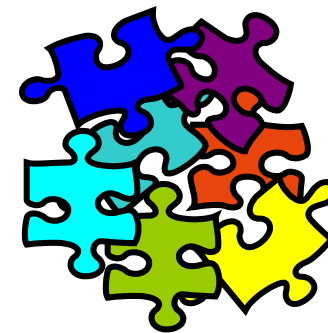


- ✓ DFG di Dipartimento
- ✓ DFG di Unità operativa
- ✓ DFG di comunità professionali
- ✓ .....

★ 7 Aziende: DFG in tutte le strutture

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** con l'obiettivo di esplorare e condividere il processo di costruzione del DFG di gruppo con i **Responsabili della formazione della RER** 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 e l'intervista



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

### **Analisi di casi (8 Aziende):**

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





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  
Riassunto dei bisogni formative in maniera più appropriata ed efficace  
Strumento per realizzare il processo della formazione in gruppo  
Riassunto dei bisogni formativi del gruppo  
Idealmente lodevole iniziativa...

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

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 varia 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	



<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
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	



**I risultati della ricerca azione  
nelle Aziende sanitarie della RE-R:  
quali prospettive future?**

*...una mappa...*

Alto livello di negoziazione

DFG  
Micro  
gruppo

Dossier formativi

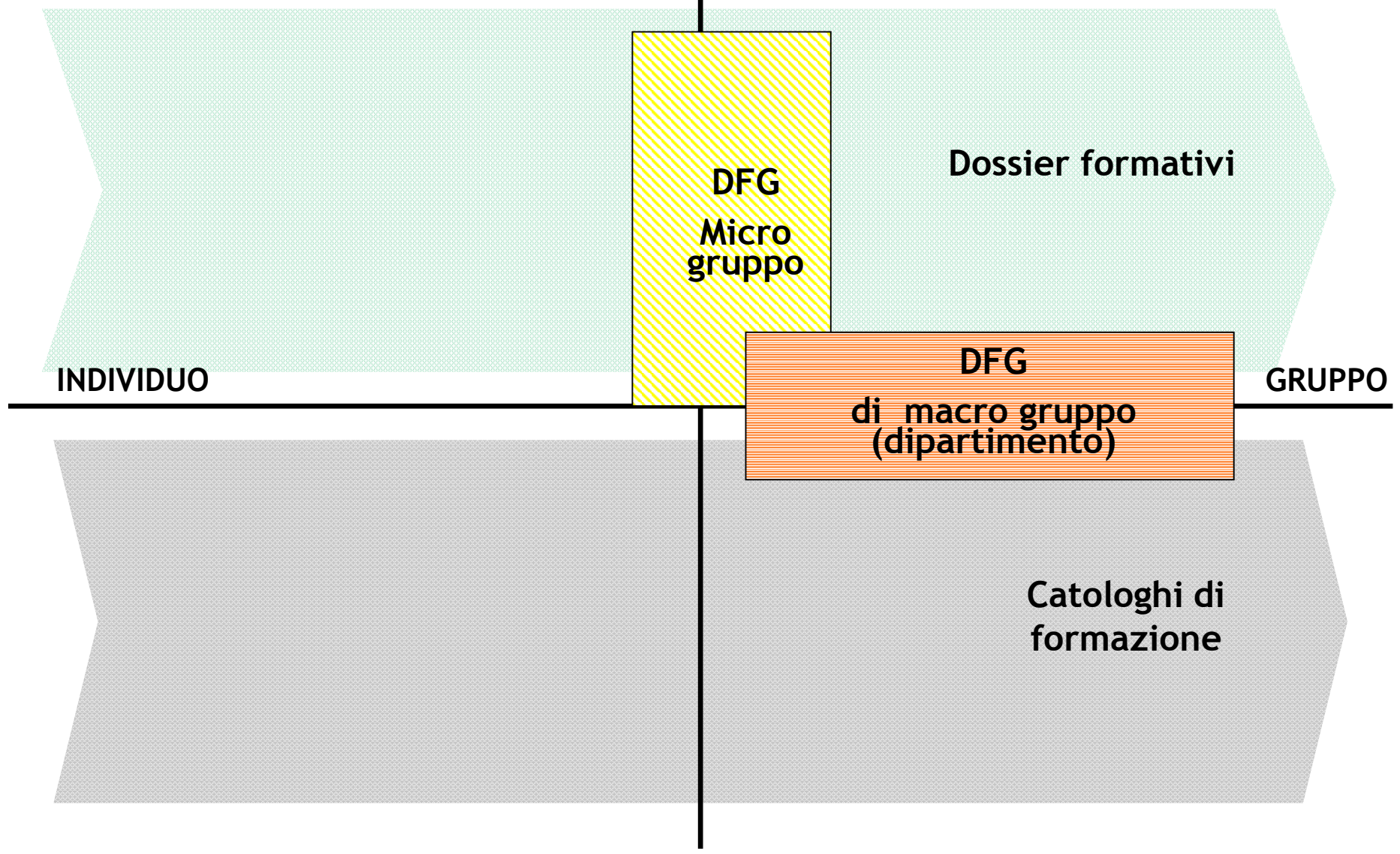
INDIVIDUO

GRUPPO

DFG  
di macro gruppo  
(dipartimento)

Catologi di  
formazione

Basso livello di negoziazione



# Variabili che determinano la qualità dello sviluppo de dossier formativo

## Assetti organizzativi

•Le caratteristiche e l'articolazione del'organizzazione

L'unità d analisi del DFG ( UO, di equipe, di dipartimento, familia professionale)

•Livelli di responsabilità coinvolti

Il modello organizzativo dell'UOCF

•Dimensione, numero e caratteristiche dei dipartimenti

verticale  
orizzontale

•Regista vs consulente  
•Risorse a disposizione

Funzioni/ ruoli ad hoc

Strumenti

Tempo dedicato

Competenze

•Per la rilevazione del fabbisogno;  
•Per l'analisi delle competenze;  
•Sistema informativo

•Formazione a sostegno delle reti

## Professionalizzazione della funzione formazione

## *... cosa abbiamo appreso ...*



- ✓ *Il DFG è fortemente determinato dal contesto;*
- ✓ *Non esiste un“ format” di DFG applicabile a tutti i provider;*
- ✓ *Auspicabile informatizzazione del DFG nelle Aziende*
- ✓ *“Il mestiere” del Referente/animatore formazione*

*Sono molte le variabili che determinano lo sviluppo del DFG ed è importante saperle leggere per riuscire a determinare il livello di innovazione che una organizzazione può permettersi senza modificare il senso*

**Analisi dei bisogni:**

**Quali competenze da sviluppare :**

- **Conoscenze**
- **Abilità**
- **Atteggiamenti**

➔ Obiettivi di struttura;

➔ Problemi riscontrati

- Tramite: questionari, riunioni..

**Programmazione:**

Definizione dell'appropriatezza e delle priorità:

**Quali competenze per quali gruppi/ Professionisti**

- ➔ Obiettivi di struttura;
- ➔ Risorse disponibili

- Incontri dipartimentali e inter dipartimentali e con UO formazione

**Progettazione**

**Costruzione dell'offerta**

UO Formazione + Referenti Scientifici

**Marketing**

**Sensibilizzazione dei professionisti verso la formazione programmata**

**Valutazione**

**Corrispondenza tra il programmato e il realizzato**

**Compilazione della sezione profilo e bozza della sezione programmazione**

**Compilazione della sezione programmazione (con nominativi)**

**Compilazione e della sezione: offerta programmata**

**Verifica dei nominativi (sensibilizzazione e negoziazione)**

**Compilazione della sezione evidenze**

MORGAN FREEMAN MATT DAMON

# INVICTUS

L'INVINCIBILE

È un grande uomo per leader  
Lui gli chiede un consiglio



FEBBRAIO 2010

# Laboratorio

---



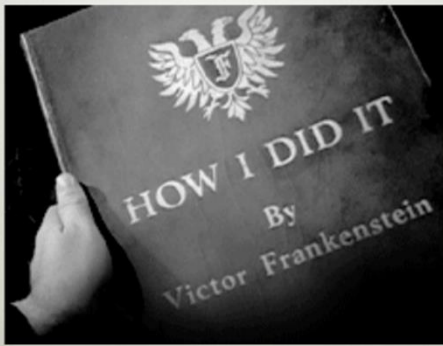
mercoledì 20 marzo '13

*... lavoro di gruppo... multi professionali*



## Progetto

---



martedì 20 marzo 13

## *Mandato...*

- 1. Individuare i valori di riferimento comuni ai diversi professionisti*
- 2. Individuare le competenze trasversali comuni ai diversi professionisti*