



**L'analisi dei  
bisogni  
formativi**

# Quale formazione?

<b>Focus tradizionale</b> ←	→ <b>Focus sui risultati</b>
Focus sui fabbisogni formativi (ciò che le persone devono conoscere); l'obiettivo è acquisire conoscenze e capacità	Focus sui fabbisogni lavorativi (ciò che le persone devono fare); l'acquisizione di conoscenze e capacità è il mezzo per conseguire un obiettivo
Orientamento all'evento formativo	Orientamento al processo formativo
Orientamento a soluzioni formative precostituite, che di norma sono progetti formativi strutturati	Mancanza di soluzioni precostituite, dove la formazione è solo una delle possibili leve di apprendimento
La valutazione al termine dell'evento è opzionale; sono raramente identificate le barriere organizzative al raggiungimento dei risultati attesi dalla formazione	La valutazione al termine dell'evento è obbligatoria; si identificano le barriere organizzative al raggiungimento dei risultati attesi dalla formazione
Il successo è misurato in termini di qualità dell'evento formativo	Il successo è misurato in termini di contributo al miglioramento dei risultati e di impatto operativo

# Analisi dei bisogni formativi

Focus tradizionale

Focus sui risultati



*L'analisi dei bisogni formativi è il processo che porta all'individuazione della **differenza tra ciò che si sa e ciò che si dovrebbe sapere** per migliorare la qualità dell'assistenza, al fine di programmare interventi che possano **colmare tale differenza***

*Con l'espressione "analisi bisogni formativi" si intende **la capacità che hanno i professionisti, inseriti in una organizzazione, di evidenziare le problematiche comuni affrontabili anche con gli strumenti della formazione continua e dell'aggiornamento tecnico-scientifico.***

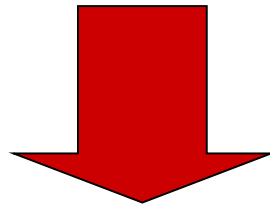


## ***Analisi dei bisogni formativi***

- ✓ Deve condurre alla definizione degli obiettivi formativi, intesi come risposta al divario esistente tra abilità, conoscenze e competenze possedute da un soggetto o un gruppo e quelle che dovrebbe possedere per raggiungere standard di prestazioni lavorative riconosciute ottimali dall'Azienda per rispondere adeguatamente ai bisogni di salute della popolazione e ai bisogni di funzionamento dell'organizzazione.
- ✓ Ha lo scopo di far emergere e di esplicitare le esigenze formative esistenti comunicandole all'organizzazione e a tutti i suoi membri, contribuendo a dare senso all'agire professionale;
- ✓ Si configura come una vera e propria operazione di ricerca che utilizza metodologie della ricerca sociale (ricerca intervento);
- ✓ **L'attività metodologica con cui si effettua la raccolta dei bisogni formativi è essenzialmente relazionale:** deve permettere l'incontro dei diversi attori e delle diverse istanze in gioco, in un continuo movimento negoziale e a volte conflittuale, certamente non lineare

# **ANALISI DEI BISOGNI**

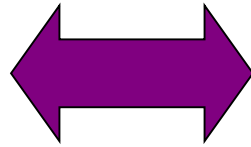
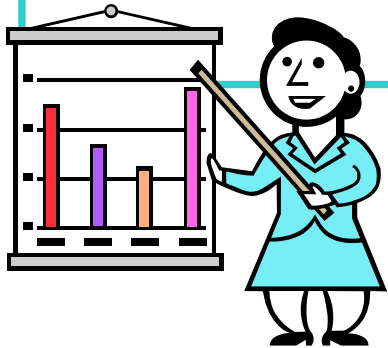
## **COINVOLGERE I DESTINATARI**



**L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI, OLTRE CHE UN METODO DI LAVORO, E'  
ANCHE (SOPRATTUTTO) UNA COCOSTRUZIONE DI SENSO CONDIVISA  
RISPETTO LA QUALE SI LEGGITIMA  
L'INTERVENTO FORMATIVO E I SUOI POSSIBILI RISULTATI**

Il contesto: all'interno dell'Azienda sanitaria diversi orientamenti

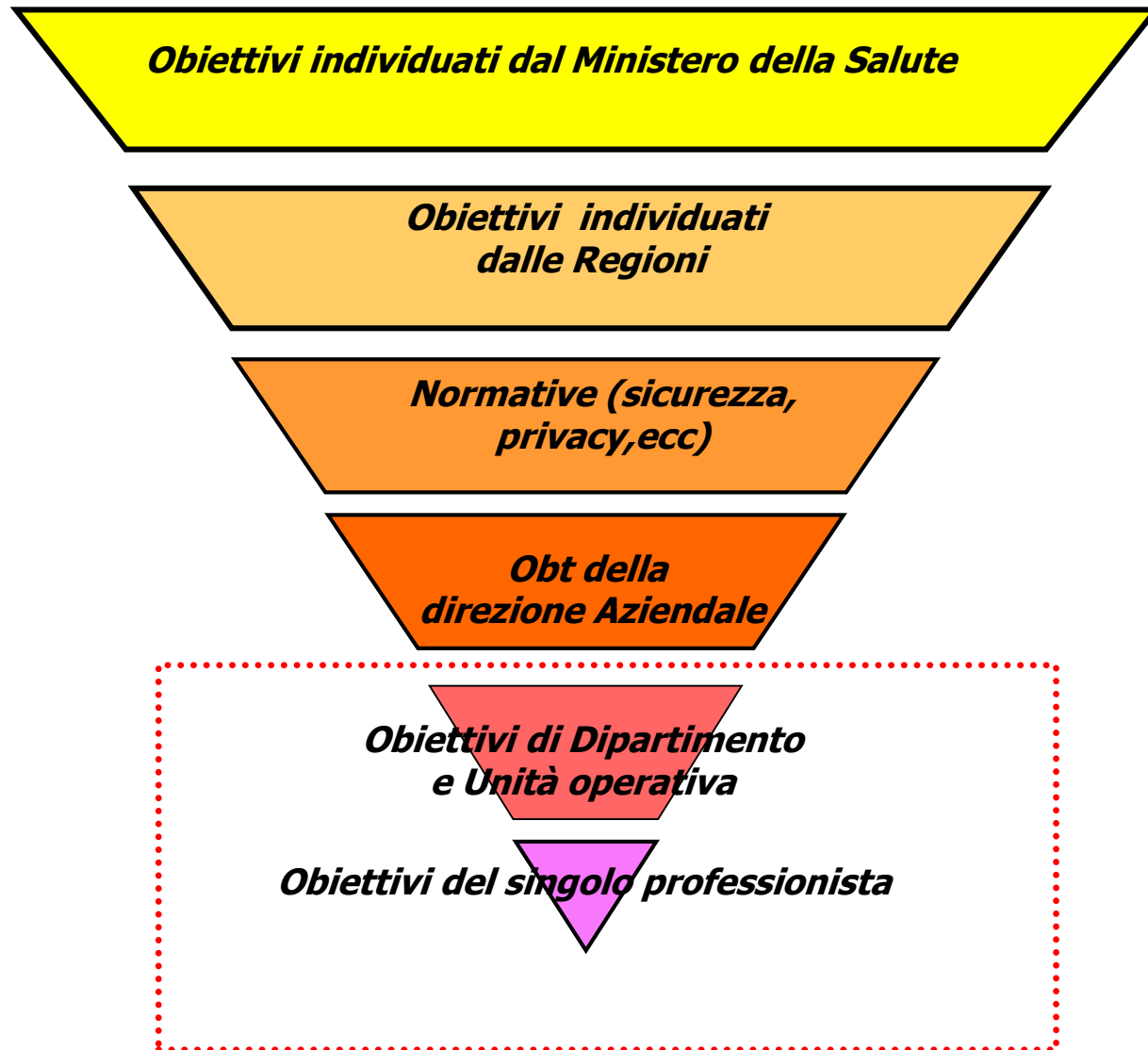
**la *mission* dell'azienda**  
che deve offrire alla  
propria comunità i  
migliori servizi socio-  
sanitari  
compatibilmente alle  
risorse disponibili.



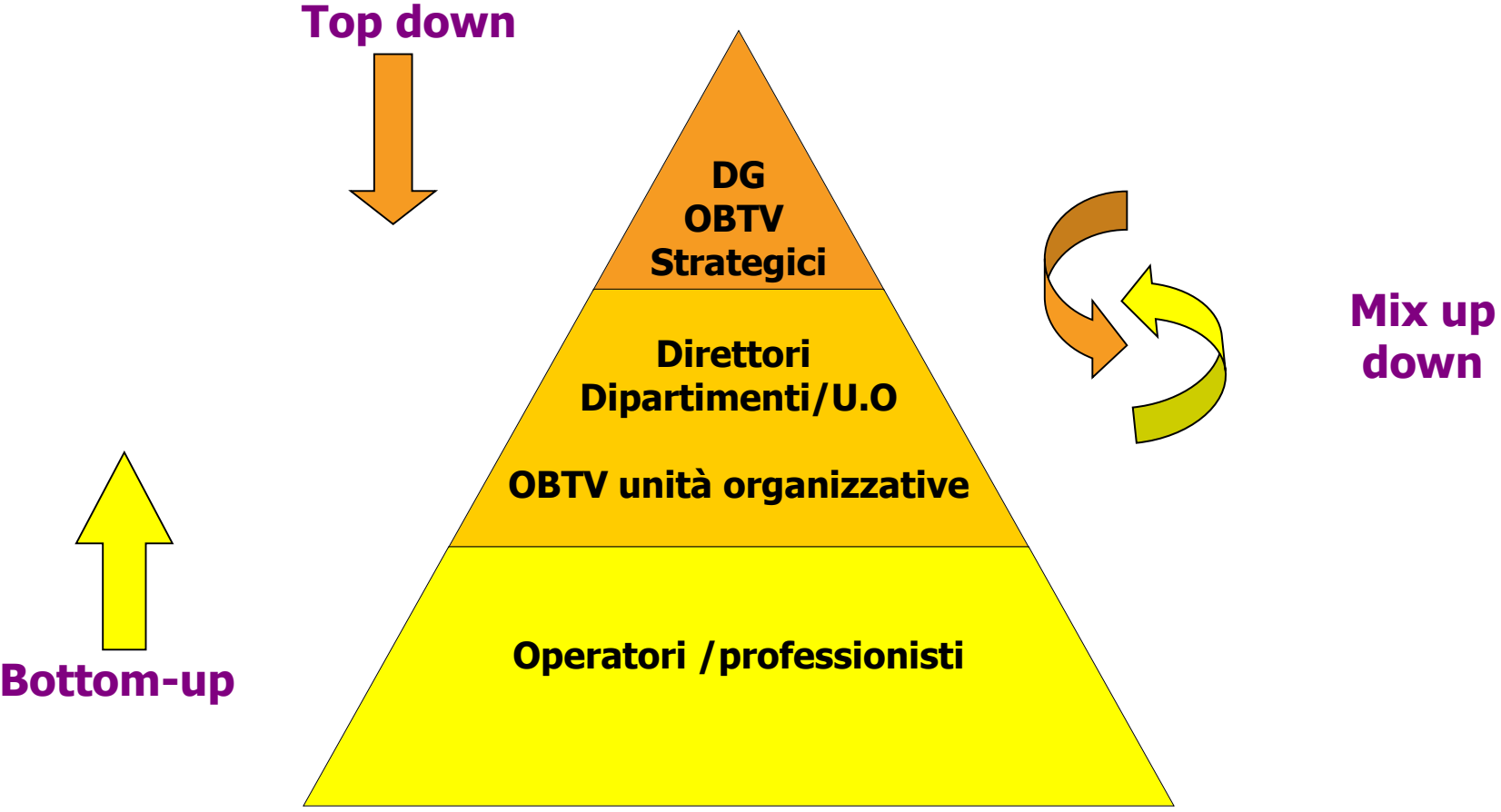
**la *mission* dei  
professionisti** che  
definiscono i propri  
parametri qualitativi  
all'interno della comunità  
professionale di  
riferimento



# *I determinanti dei bisogni formativi*



***Il rilevamento dei bisogni formativi***





## ***Punti di attenzione***



**Bottom-up**

- L'idea di missione della professione è spesso differente dalla missione Aziendale; resistenza delle culture professionali ai cambiamenti; rischio di frustrazione.

**Top down**



- Le direzioni hanno difficoltà ad esprimere in modo chiaro le attese di competenze nei riguardi di un professionista e a utilizzare i feedback che arrivano dal loro lavoro quotidiano e dalle sollecitazioni dei cittadini; l'obbligo non produce apprendimenti

# IL PRIMO PROBLEMA CONSISTE NEL SAPERE DI AVERE UN PROBLEMA



## *Definizione dei bisogni , metodi e strumenti per la rilevazione*

Bisogno: Discrepanza tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere

### **Consapevoli , espliciti**

- ✓ **Che derivano da: obiettivi nazionali, regionali, aziendali;**
- ✓ **Applicazione della normativa (es.privacy);**
- ✓ **Individuati dai singoli professionisti**
- ✓ **Emergenti: da innovazione tecnologica o organizzativa**

### **Non consapevoli, impliciti**

**Per l'organizzazione e  
il professionista**

**(Indicatori di criticità,  
Eventi sentinella...)**

# *Metodi e strumenti per la rilevazione*

## **Bisogni Consapevoli**

- Interviste (ai professionisti, a testimoni privilegiati)
- Focus Group
- Questionari/Griglie di autovalutazione

## **Non consapevoli**

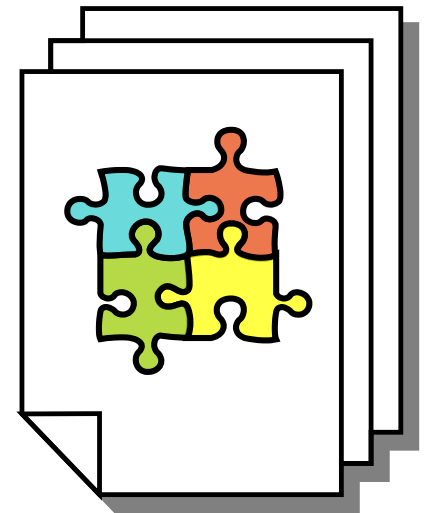
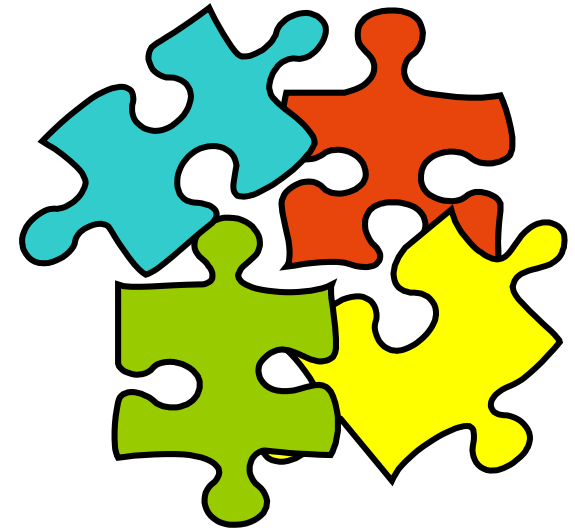
- Osservazione diretta;
- Analisi di documenti professionali (cartelle cliniche, sdo,...)
- Indagini sullo stato di salute della popolazione
- Indagini sulla soddisfazione/analisi dei reclami
- Analisi degli incidenti

## ***Punti di attenzione***

- **Consapevolezza del professionista  
cosa, come, perché, importanza di  
feedback**
- **Progettualità dell'azione formativa  
obiettivi riconosciuti, trasparente,  
documentata**

**DARE SENSO E SIGNIFICATO  
ALL'AZIONE FORMATIVA**

**Dossier  
Formativo**



# L'intervista

- A un campione della popolazione target, ad un gruppo di professionisti (es. una equipe), a testimoni privilegiati (es. responsabili di servizio, U.O...)
- Come principale strumento per l'analisi dei bisogni o come approfondimento
- Con griglia strutturata o semi-strutturata;



- ✓ Genera coinvolgimento e partecipazione;
- ✓ Informazioni precise e dettagliate



- ✓ Richiede tempo per la raccolta e la elaborazione delle informazioni
- ✓ Dipende dall'abilità dell'intervistatore

# Il Focus group

- Il focus group è una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, invitate da uno o più moderatori a parlare tra loro, in profondità, dell'argomento oggetto di indagine.
- Possono essere finalizzati all'analisi delle mansioni/ruoli, all'analisi dei problemi di una equipe
- Con griglia strutturata o semi-strutturata;



- ✓ Genera partecipazione e riflessione e...apprendimento;
- ✓ Recupera la dimensione relazionale della formazione delle opinioni
- ✓ Grande quantità di informazioni e integrazione dei diversi punti di vista



- ✓ Richiedono tempo per la raccolta e la elaborazione delle informazioni
- ✓ Moderatore esperto
- ✓ Attenzione alle dinamiche di gruppo

# Il questionario

- A un campione della popolazione target, a un gruppi di professionisti, all'intera popolazione di riferimento (es. tutti i dipendenti)
- A domande aperte oppure chiuse (risposta multipla, scale, ecc.) ;
- Cartaceo, in formato elettronico, sul web



- ✓ Consente di raggiungere in breve tempo molte persone;
- ✓ Fornisce dati facilmente quantificabili e comunicabili
- ✓ Garantisce l'anonimato



- ✓ Le risposte sono già strutturate quindi meno (o per niente) libere
- ✓ Alte capacità tecniche sia per la costruzione che per l'elaborazione
- ✓ Solo informazioni quantitative e non qualitative



**ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO**

LIVELLO: AFB	AZIONI	FONTE DI INFORMAZIONE	STRUMENTI
1-ANALISI-BOTTOM-UP	A1-Raccolta delle esigenze esplicite di formazione relative all'area di competenze del Servizio/U.O./ Equipe e finalizzate al presidio e alla manutenzione e allo sviluppo delle competenze occorrenti a operare al meglio nel lavoro quotidiano; Individuazione delle esigenze implicite di formazione (es. reclami urp)	- Fonti documentali di tipo ufficiale; specifici (Piano di formazione dell'anno precedente, budget, etc.) - Report dati dei flussi informativi interni (URP, sdo, etc.) - Interviste ai Dirigenti e ai Responsabili di Uffici/Servizi (sia per l'analisi del proprio fabbisogno formativo sia per quello dei collaboratori diretti); - Riunioni di equipe/Uo/Dipartimento - Colloqui individuali ...	Traccia di intervista per i Dirigenti relativa all'autoanalisi del fabbisogno formativo;  Traccia per la conduzione di riunioni  Questionario per l'analisi del fabbisogno formativo dei collaboratori. ...
	A2-Definizione dettagliata delle competenze che devono essere migliorate/acquisite e di evidenziazione dei comportamenti "attesi"		Repertorio di competenze ...
	A3-Riepilogo dell'analisi svolta e descrizione delle competenze da rafforzare/sviluppare sia per il personale dirigente che non dirigente. Previsione di massima delle unità di personale destinatarie dell'offerta formativa.		Dossier formativo (sezione programmazione) ...
B)-ANALISI-TOP-DOWN	B1-Ricognizione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione	Fonti documentali di tipo ufficiale dell'Amministrazione relativi agli obiettivi strategici e ad altri documenti di programmazione (es. Documento di budget)  Fonti documentali relativi ai progetti di innovazione da realizzare o in corso di realizzazione	
	B2-Identificazione dei principali progetti collegati ad obiettivi strategici che richiedono il supporto di interventi formativi, con evidenziazione della rilevanza dell'azione formativa per ciascun progetto di cambiamento		
	B3-Identificazione delle Direzioni/U.O./Servizi maggiormente coinvolte nei progetti selezionati cioè il cui operato contribuisce in modo significativo a ciascuno dei progetti selezionati al punto precedente.		
	B4-Esplicitazione del fabbisogno formativo e definizione degli obiettivi formativi; per ciascuna struttura individuata (Dip.Uo, equipe) evidenziazione dei comportamenti "attesi" ossia dei comportamenti che ci si attende i partecipanti alle attività formative manifesteranno a partire da un certo periodo dalla conclusione delle attività formative.		
	Descrizione delle competenze da rafforzare/sviluppare sia per il personale dirigente che non dirigente e previsione del numero dei destinatari		