

UOC Sviluppo Organizzativo e del Capitale Umano

**Il dirigente della UOC Sviluppo Organizzativo e del Capitale Umano
in virtù della delega conferita con deliberazione N°232/2015
HA ASSUNTO LA PRESENTE DETERMINAZIONE**

N. 199 del 09/03/2021

OGGETTO: Adesione di IFO alla community of practice di CERISMAS - CIG n. Z2F30CC54D;

Esercizi/o 2021 - conto 502020302 Centri/o di costo .

- **Importo presente Atto: € 1.400,00**

- **Importo esercizio corrente: € 1.400,00**

Budget

- **Assegnato: € .**

- **Utilizzato: € .**

- **Residuo: € .**

Autorizzazione n°: 2021/118248.908

Servizio Risorse Economiche: **Giovanna Evangelista**

UOC Sviluppo Organizzativo e del Capitale Umano Proposta n° DT-192-2021

L'estensore

Tiziana Lavallo

Il Responsabile del Procedimento

Tiziana Lavallo

**Il Dirigente della UOC Sviluppo Organizzativo e
del Capitale Umano**

Tiziana Lavallo

La presente determinazione si compone di n° 4 pagine e dei seguenti allegati che ne formano parte integrante e sostanziale:

- Programma Community 2021

Il Dirigente della UOC Sviluppo Organizzativo e del Capitale Umano

- Visto il decreto legislativo 30.12.1992, n. 502 e successive modificazioni ed integrazioni;
- Visto il decreto legislativo 16.10.2003, n. 288;
- Vista la legge regionale 23.01.2006, n. 2;
- Visto l'Atto Aziendale adottato con deliberazione n. 153 del 19.02.2019 ed approvato dalla Regione Lazio con DCA n. U00248 del 2.07.2019, modificato e integrato con la delibera 1254 del 02.12.2020 e la delibera n. 46 del 21/01/2021;
- Vista la delibera del 29 settembre 2010 n.753 con la quale è stato istituito l'Ufficio Formazione degli IFO;
- Vista la delibera del 30 novembre 2010 n.939 con la quale è stato integrato e modificato il predetto provvedimento 753/2010;
- Premesso che l'IFO vuole inserirsi a pieno titolo nella *Community of practice* nazionale per esperti di sviluppo organizzativo e formazione, organizzata da CERISMAS, per l'anno 2021 e 2022;
- che la partecipazione a tale Community comporta n. 4/5 incontri annuali per la discussione e ricerca di soluzioni innovative nell'ambito della/dello:
- Pianificazione della formazione;
 - Allineamento tra formazione e *performace* aziendali;
 - Utilizzo della formazione come leva strategica per lo sviluppo della formazione;
 - Valutazione di impatto e ricaduta della formazione;
- e la condivisione e la sperimentazione di processi formativi innovativi;
- che attualmente l'IFO sta sviluppando modelli formativi *blendend* integrati con gli obiettivi della programmazione operativa budget e del piano aziendale delle performance;

Verificati	i requisiti di partecipazione alla Community, pienamente posseduti da IFO;
Stabilito	che l'impegno dei partecipanti sarà coerentemente calibrato sulle esigenze organizzative;
Verificato	che è possibile far partecipare da 2 a 4 componenti aziendali; che vi sono professionisti interessati a sviluppare le proprie competenze in tale ambito per sviluppare le funzioni del Servizio Formazione; che la partecipazione comporterà l'utilizzo dell'istituto della missione perché rappresentanti dell'IRCCS IFO nella Community of practice; che l'iscrizione annuale comporta un costo di 1400€, da imputarsi sul Conto n. 502020302 e CIG n. Z2F30CC54D;
Attestato	che il presente provvedimento, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza è totalmente legittimo e utile per il servizio pubblico, ai sensi dell'art. 1 della legge 20/94 e successive modifiche, nonché alla stregua dei criteri di economicità e di efficacia di cui all'art. 1, primo comma, della legge 241/90, come modificata dalla legge 15/2005.

DETERMINA

Per i motivi esposti in narrativa di:

- Di iscrivere, per l'anno 2021 e 2022, l'IFO alla *Community of practice* nazionale per esperti di sviluppo organizzativo e formazione, organizzata da CERISMAS;
- Che al presente affidamento è assegnato il CIG n. Z2F30CC54D;
- Che il costo di iscrizione è di 1400€/anno;
- Che i professionisti reclutati, fino ad un massimo di 4, parteciperanno agli incontri presso la sede CERISMAS di Milano (Università Cattolica del Sacro Cuore) utilizzando l'istituto della "missione";
- far gravare relativa spesa di € 1400, IVA non dovuta, sul Conto n. 502020302 esercizio 2021 ed esercizio 2022.

La U.O.C. Risorse Economiche curerà gli adempimenti relativi al pagamento della somma di cui alla presente determinazione.

La UOC Sviluppo Organizzativo e del Capitale Umano curerà tutti gli adempimenti per l'esecuzione della presente determinazione.

Il Dirigente della UOC Sviluppo Organizzativo e del Capitale Umano

Tiziana Lavalle

Documento firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs 82/2005 s.m.i. e norme collegate



**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO
(CERISMAS)**

AREA FORMAZIONE

**COMMUNITY OF PRACTICE PER ESPERTI DI
SVILUPPO ORGANIZZATIVO E FORMAZIONE
*PROGRAMMA ATTIVITÀ 2021***

DOCUMENTO A CURA DI A.CIFALINÒ E A.MARIANI

DICEMBRE 2020

1. L'origine della Community per esperti di formazione e sviluppo organizzativo

Il **metodo** noto come **Community of practice** è riconosciuto nella letteratura nazionale ed internazionale quale forma innovativa di apprendimento organizzativo, in quanto consente di:

- promuovere un processo di apprendimento collettivo avente per oggetto competenze strategiche (più difficilmente trasferibili);
- enfatizzare un collegamento diretto tra apprendimento e performance, in quanto le persone che partecipano alla *Community* sono contestualmente chiamate a rispondere dei risultati organizzativi attesi nelle aziende di afferenza;
- promuove lo sviluppo di relazioni informali che favoriscono lo scambio di informazioni utili alla risoluzione di problemi complessi, grazie al “senso di appartenenza”, alla stima e alla fiducia reciproca che di norma accomuna i membri della *Community*.

Nel 2009, CERISMAS ha avviato una **Community interaziendale specificamente rivolta ad esperti di sviluppo organizzativo e di formazione**, finalizzata a promuovere – sulla base di un processo pervasivo di confronto ed interazione reciproca – innovazioni organizzative aventi per oggetto il governo strategico della formazione in sanità.

Nel periodo 2009-2020 hanno complessivamente aderito alla **Community 66 aziende sanitarie** differenziate per provenienza geografica ed assetto istituzionale:¹

- **Abruzzo:** ASL 2 Abruzzo;
- **Emilia-Romagna:** Regione Emilia-Romagna, AUSL Bologna, AUSL Imola, AUSL Modena, AUSL Parma, AUSL Reggio-Emilia, A.O.U di Parma, A.O. Universitaria Ferrara, Istituto Ortopedico Rizzoli;
- **Friuli-Venezia Giulia:** Azienda per i servizi sanitari Triestina, Azienda per i servizi sanitari Medio-Friuli;
- **Lazio:** ASL Frosinone, ASL Roma 1, Fondazione Policlinico Gemelli, Ospedale Pediatrico Bambin Gesù, Istituti Fisioterapici Ospitalieri;
- **Liguria:** Azienda Socio-sanitaria Ligure n. 1, E.O. Galliera;
- **Lombardia:** Fondazione Istituto Neurologico Carlo Besta, Fondazione Ospedale San Raffaele del Monte Tabor, Istituto Europeo di Oncologia, Centro Cardiologico Monzino, Ordine Ospedaliero Fatebenefratelli Provincia Lombardo Veneta, La Nostra Famiglia - Medea, Fondazione Poliambulanza, Fondazione Policlinico San Matteo di Pavia, ASL Como/ASST Lariana, ASL Mantova, ASL Milano 1, ASL Vallecamonica-Sebino, ASST Grande Ospedale Metropolitano Niguarda, ASST Papa Giovanni XXIII, ATS Città Metropolitana di Milano, AO Brescia, AO Busto Arsizio, AO Crema, AO Garbagnate, AO Lecco,

¹ Si sono mantenute le denominazioni aziendali attive alla data di partecipazione alla Community

AO Pavia, AO Mantova, AO Seriate, AO Treviglio-Caravaggio/ASST Bergamo Ovest, ASL Brescia, Casa di cura Domus Salutis, ASP Il Trivulzio, Fondazione Opera San Camillo, Fondazione Istituto Nazionale dei Tumori, Associazione VIDAS, Air Liquide - Medicasa;

- *Marche*: AO Ospedali Riuniti Marche Nord;
- *Piemonte*: ASL Vercelli, AO Alessandria, AO Mauriziano, Centro Ortopedico di Quadrante, ASL Biella;
- *Puglia*: ASL Bari;
- *Sardegna*: AOU di Cagliari;
- *Sicilia*: IRCCS Associazione Oasi Maria S.S.;
- *Toscana*: AUSL 11 Empoli, AUSL 1 Massa e Carrara;
- *Trentino Alto-Adige*: Azienda per i servizi sanitari di Trento, Azienda Sanitaria dell'Alto-Adige;
- *Umbria*: ASL Umbria 1;
- *Veneto*: Azienda ULSS Rovigo, Azienda Ospedaliera di Padova, Azienda ULSS di Padova, Opera Santa Maria della Carità, Azienda ULSS1 Dolomiti.

Il **programma dei lavori** ha previsto un'evoluzione della *Community* da attività di condivisione delle esperienze aziendali ad obiettivi di ricerca e sperimentazione organizzativa in tema di governo strategico della formazione. Complessivamente, nel corso degli anni sono stati trattati numerosi temi, tra cui si segnalano:

- la progettazione, lo sviluppo e l'utilizzo del dossier formativo individuale e di gruppo; la pianificazione formativa, tra allineamento strategico e processi di mobilitazione delle competenze;
- la valutazione della formazione, tra sistemi di monitoraggio e meccanismi di supporto al trasferimento dell'apprendimento; la valutazione dei programmi formativi e del servizio formazione; l'applicazione della metodologia delle mappe strategiche ai programmi formativi e alla funzione formazione;
- il collegamento tra i processi di formazione e sviluppo e i sistemi di valutazione delle competenze; il collegamento tra i processi di formazione e sviluppo e i sistemi di valutazione delle performance; il ruolo della formazione nelle relazioni tra valutatori e valutati; le connessioni tra formazione e controllo di gestione con riferimento ai processi di gestione per obiettivi;
- le metodologie formative innovative; il governo delle metodologie formative in coerenza con i processi di performance management; il ruolo della formazione a supporto della sanità 4.0; il ruolo della formazione in tempo di COVID-19;
- i modelli di gestione del servizio formazione, con particolare riferimento al governo del budget della formazione e alla rete dei referenti e dei facilitatori della formazione;

- il ruolo strategico della formazione nel supportare processi di integrazione in organizzazioni sanitarie complesse; il ruolo della formazione nel promuovere processi di responsabilizzazione e di corresponsabilizzazione nella rete dei servizi mediante il modello del linkage scorecard.

Al fine di sviluppare questi temi, si sono usate diverse metodologie didattiche: approfondimenti tematici realizzati mediante laboratori riflessivi, journal club, testimonianze aziendali e istituzionali, sperimentazioni (cfr. BOX riportati nel prosieguo). Negli scorsi anni sono stati anche attivati progetti annuali di *benchmarking* relativi a: governo della formazione sul campo (nel 2016), metodologie di costruzione ed utilizzo del budget della formazione (nel 2017), organizzazione della funzione formazione e pratiche di distance learning (2018), uso delle piattaforme di formazione a distanza in tempo di COVID-19 (2020).

BOX 1 – Approfondimenti tematici

Durante gli incontri plenari della *Community* sono stati organizzati momenti di riflessione aventi per oggetto i seguenti approfondimenti tematici (organizzati e presentati da CERISMAS a partire dall'analisi della letteratura):

- quadro normativo nazionale di regolamentazione dei processi formativi;
- relazioni tra formazione, gestione strategica del personale e performance organizzative;
- *micro-macro gap* sui processi di gestione del personale e di formazione;
- mappe strategiche della formazione;
- approcci teorici al modello delle competenze (*behavioural or performance approach, generic approach, holistic approach*);
- *competence portfolio* e *learning portfolio*;
- processi formativi ed allineamento strategico delle competenze;
- metodologie di definizione dei profili di ruolo e sviluppo delle competenze strategiche;
- valutazione della formazione, valutazione del personale e collegamenti con i sistemi di performance management;
- strumenti e processi di valutazione dell'efficacia della formazione e di governo del trasferimento dell'apprendimento;
- mobilitazione delle competenze, sense making strategico e collegamenti con i sistemi di performance management;
- processi endogeni ed esogeni di visibilità della formazione;
- meccanismi di certificazione delle competenze;
- metodologie formative, learning outcome e organizational outcome;
- il ruolo strategico della formazione nel supportare processi di integrazione in organizzazioni sanitarie complesse;
- *arts-based learning*: significato, caratteristiche, potenziale ed ambiti di applicazione;
- dal supply side al demand side nelle pratiche di performance measurement and management: aspetti critici e trend emergenti;
- l'approccio del linkage scorecard alla pianificazione formativa nei processi trasversali, nelle unità operative e nelle reti;
- Il talent management: significato, finalità, potenziale, strumenti.

BOX 2 – Journal club

Al fine di rafforzare i presupposti metodologici sottostanti lo sviluppo di processi di governo strategico della formazione, sono stati realizzati numerosi Journal Club strutturati come segue:

- ricerca bibliografica, realizzata da CERISMAS ed arricchita da alcune aziende, finalizzata a selezionare i migliori contributi, di natura teorica ed empirica, pubblicati in riviste nazionali ed internazionali;
- analisi degli articoli, mediante una comune griglia di lettura, da parte di alcuni partecipanti;
- restituzione in plenaria e attivazione di un dibattito volto a focalizzare il trasferimento a livello organizzativo delle conoscenze apprese mediante lo studio degli articoli.

BOX 3 – Condivisione di esperienze aziendali

Durante gli incontri plenari della *Community* sono state presentate numerose esperienze aziendali, da cui è emerso un significativo dibattito in termini di trasferibilità delle buone pratiche oggetto di analisi. In alcuni casi, le esperienze presentate rappresentano anche un esempio di trasferimento in risultati organizzativi delle conoscenze maturate durante la partecipazione alla *Community* negli anni precedenti. Nel complesso, sono state condivise le seguenti esperienze (in ordine cronologico):

- L'esperienza di progettazione delle riunioni di equipe nel dipartimento di riabilitazione dell'AUSL Reggio-Emilia;
- L'esperienza di analisi del fabbisogno e progettazione formativa per il personale di front line con obiettivi di *customer satisfaction* presso l'Istituto Europeo di Oncologia;
- L'esperienza di governo dei progetti di tutorship in Fondazione Poliambulanza;
- L'esperienza del progetto di formazione sul campo in tema di rischio movimentazione pazienti all'interno della Fondazione Gemelli;
- L'esperienza del progetto di formazione sul campo in tema di sviluppo del sistema di budgeting e reporting aziendale presso l'IRCCS Oasi;
- Il modello delle competenze e l'introduzione del dossier formativo nell'esperienza della Azienda ULSS di Rovigo;
- Lo sviluppo del personale e l'introduzione del dossier formativo nell'esperienza della Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari di Trento;
- L'introduzione del dossier formativo nell'esperienza del gruppo di lavoro attivato in Emilia-Romagna;
- Dalla formazione allo sviluppo delle risorse umane: l'esperienza della ASL Medio Friuli;
- Dallo sviluppo delle competenze al dossier formativo: l'esperienza della APSS di Trento;
- L'implementazione del dossier formativo dipartimentale e trasversale: l'esperienza della AUSL di Imola e della AUSL di Parma;
- L'esperienza di progettazione del dossier formativo nella AO di Crema;
- Ipotesi di dossier formativo di gruppo per gli infermieri coordinatori nell'esperienza della AUSL di Empoli;
- Lo sviluppo del dossier formativo del personale assistenziale nel dipartimento chirurgico dell'AO di Crema;
- Il progetto PACOS dell'AO di Lecco;
- La valutazione del personale nell'esperienza della Fondazione IRCCS Istituto Neurologi-

- co Carlo Besta;
- L'esperienza del dossier formativo nella Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta;
 - L'esperienza di progettazione del dossier formativo nell'ASL Milano 1;
 - Dall'autovalutazione delle competenze all'utilizzo delle Banche dati: la Nurse Competence Scale a supporto della ricerca di informazioni nell'esperienza della AO Garbagnate;
 - La valutazione degli eventi formativi nella AO della Provincia di Lecco;
 - L'informatizzazione del dossier formativo quale strumento di governo strategico della formazione nell'esperienza dell'AUSL di Parma e dell'AUSL di Imola;
 - L'esperienza di progettazione ed utilizzo della mappa strategica della funzione formazione della Fondazione Poliambulanza;
 - L'esperienza di gestione delle competenze all'Istituto Europeo di Oncologia;
 - Il processo di valutazione delle competenze: l'esperienza della Azienda Sanitaria dell'Alto Adige;
 - La definizione della struttura logica delle competenze per il dossier formativo: l'esperienza della AUSL di Bologna;
 - Dalla definizione allo sviluppo dei profili dei ruoli infermieristici nell'organizzazione territoriale: l'esperienza della AUSL di Parma;
 - L'esperienza di costruzione del repertorio delle competenze trasversali nella AUSL di Reggio-Emilia: stato dell'arte e potenzialità di applicazione ai fini della valutazione delle competenze;
 - I progetti di formazione sul campo nell'esperienza della AO di Padova;
 - Metodologie di sviluppo della formazione sul campo nell'esperienza dell'IRCS Oasi Maria S.S.;
 - Progetto formativo a supporto dell'integrazione per la gestione di casi complessi nell'assistenza territoriale nell'AUSL di Imola;
 - L'esperienza del sistema REFERA nell'ASST Grande Ospedale Metropolitano Niguarda;
 - Processi di governo delle iscrizioni ai corsi: appropriatezza e flessibilità delle iscrizioni versus saturazione della class size nell'AUSL di Imola;
 - Costruzione e comunicazione del catalogo formativo interno allo IEO;
 - Distance learning: l'esperienza dell'ASST Lariana;
 - Distance learning: l'esperienza dell'ASST Papa Giovanni XXIII;
 - L'uso della simulazione in formazione: l'esperienza dell'ASL Umbria 1;
 - Il coaching nell'esperienza della ASST Lariana;
 - Il training individualizzato nell'inserimento dei neo-assunti nell'esperienza della AOU di Ancona;
 - La valutazione dell'efficacia della formazione nel dipartimento medico-oncologico della AUSL di Imola;
 - Attori e ruoli nella valutazione della formazione nell'esperienza della ASST Papa Giovanni XXIII;
 - Dossier formativo, sviluppo delle competenze e valutazione delle ricadute: l'esperienza della AUSL Umbria 1;
 - L'utilizzo dei webinar per la formazione in chirurgia nell'esperienza di Fondazione Poliambulanza;
 - Formazione in simulazione nel percorso Ictus in emergenza-urgenza: l'esperienza della AUSL Umbria 1;
 - Il *problem-based learning* (PBL) nell'esperienza della ASL di Vercelli;
 - Il laboratorio di ascolto per la gestione del conflitto nell'esperienza della AOU di Cagliari;

- Pratiche di organizzazione e gestione della formazione durante l'emergenza Covid-19: l'esperienza dell'IRCCS Istituto Nazionale dei Tumori);
- Vivere e lavorare post Covid-19: l'esperienza di Fondazione Poliambulanza;
- L'esperienza della AS Alto Adige.

Recentemente, si è avviato anche il confronto con esperienze di aziende non sanitarie:

- Il governo strategico della formazione: condivisione dell'esperienza IBM e riflessioni sulle organizzazioni professionali;
- Modelli organizzativi per la funzione formazione: soluzioni e ruoli per il governo delle reti di competenze in organizzazioni complesse. L'esperienza di Astrazeneca;
- Informal-mente. La comunicazione corporea e i riti del teatro sociale. Relazione a cura di Claudio Bernardi e Giulia Innocenti, Università Cattolica del Sacro Cuore;
- Dall'industria 4.0 alla sanità 4.0: implicazioni formative. L'esperienza di COMAU;
- Comprendere ed utilizzare i sistemi di MBO con finalità di sviluppo. Il caso Mondadori;
- Condivisione di buone pratiche – Esperienza del programma talenti della divisione Energy di Siemens.

BOX 4 – Condivisione di testimonianze istituzionali

Durante gli incontri plenari della *Community* sono state presentate alcune testimonianze istituzionali, da cui è emerso un significativo dibattito in termini di trasferibilità delle buone pratiche presentate:

- L.Conte (Coordinatore Quarta Sezione Commissione ECM), La proposta di dossier formativo e di gruppo della Commissione Nazionale ECM;
- C.Ruozzi (ASSR, Regione Emilia-Romagna), Lo sviluppo del dossier formativo nell'esperienza delle aziende sanitarie in Emilia-Romagna;
- L.Luzzi (Direttore Amministrativo, AO Garbagnate), Il ruolo e le potenzialità della valutazione del personale nelle aziende sanitarie lombarde: l'esperienza della AO di Garbagnate;
- D.Priami (ASSR, Regione Emilia-Romagna) e B.Curcio Rubertini (AUSL di Ravenna), La relazione tra sviluppo del dossier formativo e valutazione del personale nell'esperienza delle aziende sanitarie in Emilia-Romagna – il caso della AUSL di Ravenna;
- A.Amerini, S.Francioni, S.Pastorino, L.Tamburini (Agenzia per la formazione, AUSL di Empoli), L'analisi delle competenze delle professioni sanitarie nell'esperienza della Commissione Formazione della Regione Toscana;
- F.Pediconi (Agenzia Sanitaria Regionale, Regione Marche), Lo sviluppo del dossier formativo nella Regione Marche;
- F.Riva (Gruppo di lavoro Regione Piemonte), L'esperienza di progettazione del dossier formativo in Regione Piemonte;
- A.Tanese (Direttore generale, ASL Roma 1), Il ruolo della formazione nel supportare processi di integrazione in organizzazioni sanitarie complesse;
- M.Garofano, C.Ruozzi, B.Lelli (AUSL Parma e Regione Emilia-Romagna), Gli strumenti di valutazione dell'efficacia della formazione nell'esperienza dell'osservatorio regionale Emilia-Romagna.

BOX 5 – Svolgimento di attività sperimentali e di laboratori riflessivi

Al fine di supportare la trasferibilità delle riflessioni emerse durante gli incontri plenari della *Community*, CERISMAS ha progressivamente definito, formalizzato e sottoposto a continua revisione critica (anche mediante il supporto della piattaforma di e-learning Blackboard) ipotesi di modelli di governo strategico della formazione. In particolare, sono stati messi a fuoco i seguenti aspetti:

- criteri di progettazione e sviluppo del dossier formativo individuale e gruppo;
- processi di allineamento tra formazione, competenze e obiettivi strategici aziendali;
- modelli di pianificazione della formazione aziendale;
- costruzione delle mappe strategiche dei processi formativi, a livello di programmi formativi e di funzione formazione;
- strumenti di definizione e valutazione delle competenze per la programmazione delle iniziative di formazione e sviluppo, con particolare riferimento alle competenze sociali di natura integrativa;
- processi di autoregolazione dell'apprendimento vs processi di pianificazione della formazione;
- metodologie di costruzione ed utilizzo di sistemi di valutazione delle performance che consentano di stimolare principi di corresponsabilizzazione (tra il servizio formazione e le unità operative di line) nel governo dei processi formativi, con obiettivi di trasferimento dell'apprendimento (cd. linkage scorecard);
- la gestione del conflitto di interessi in ambito formativo e relative pratiche;
- La pianificazione formativa articolata per reti cliniche;
- il ruolo delle mappe strategiche e del linkage scorecard nelle reti cliniche.

BOX 6 – Benchmarking

Al fine di supportare e potenziare un confronto strutturato tra le aziende aderenti:

- nel 2016 si è svolto un processo di benchmarking in tema di formazione sul campo (dati di attività a partire dai quali si sono identificati indicatori di programmazione e monitoraggio; tipologie di FSC e relativi criteri di accesso/selezione; attori e ruoli della FSC; processo di governo della FSC);
- nel 2017 si è svolto un processo di benchmarking in tema di governo del budget della formazione (contenuti, destinatari, attori, tempistiche, modalità di utilizzo);
- nel 2018 si è svolto un processo di benchmarking con due temi: l'organizzazione della funzione formazione (caratteristiche della funzione, profilo del responsabile, profilo dei collaboratori, caratteristiche della rete referenti, processi di formazione alla funzione formazione) e le pratiche di distance learning (diffusione, committenza, destinatari, obiettivi, tipologie);
- nel 2020 si è svolto un processo di benchmarking avente per oggetto le caratteristiche delle piattaforme di distance learning in uso in tempo di COVID-19.

2. Obiettivi, metodologia di formazione-ricerca e programma di attività 2020

Nel corso dell'ultimo incontro della *Community* tenutosi il 24 novembre 2020, i partecipanti hanno condiviso all'unanimità la necessità di proseguire l'impegno riflessivo e sperimentale avente per oggetto vari temi. Tra questi, i temi che hanno raccolto particolare interesse tra le aziende aderenti sono stati:

- analisi e prefigurazione delle sfide organizzative post COVID-19 (es. modelli organizzativi agili, sviluppo dei servizi territoriali di presa in carico dei pazienti, sviluppo dei servizi di prevenzione, integrazione tra setting assistenziali ospedalieri e territoriali, etc.) e relative ricadute sullo sviluppo di processi formativi post COVID-19 che siano efficaci nell'affrontare tali sfide (es. ruoli e competenze critiche da sviluppare, *preparedness* del personale, pratiche di progettazione ed erogazione della formazione che ne conseguono, etc.);
- l'impatto dell'esperienza COVID-19 sulle metodologie formative ed il ruolo del *digital learning*;
- prosecuzione della riflessione sui sistemi di valutazione delle competenze e delle performance in connessione con i sistemi di formazione e sviluppo;
- prosecuzione della riflessione sulle connessioni tra sistemi di valutazione delle performance e sistemi di ricompensa e carriera, eventualmente anche con la valorizzazione di una testimonianza non sanitaria;
- prosecuzione della riflessione sul linkage scorecard della formazione per legare i processi formativi ai processi di responsabilizzazione/corresponsabilizzazioni nelle reti.

Muovendo da questo ordine di riflessioni, nel corso del 2021 si propone di trattare i temi sopracitati attraverso le seguenti attività:

- attivazione di un **agile benchmarking sullo scenario post COVID-19**;
- svolgimento di **sessioni monotematiche di approfondimento**, nelle quali il modello formativo della *Community* CERISMAS consente di tracciare il quadro teorico-metodologico di riferimento all'interno del quale far emergere processi di riflessività e di confronto collegiali; i contenuti di apprendimento che emergeranno dalla feconda interazione tra riflessione teorico-metodologica ed applicativa saranno progressivamente formalizzati in report a cura di CERISMAS;
- prosecuzione del **journal club** (con la partecipazione attiva dei membri aderenti alla *Community* ed il coordinamento scientifico di CERISMAS) e delle attività di **sperimentazione sul campo** (in modo che le aziende interessate possano direttamente applicare i modelli in analisi ad un determinato contesto applicativo, opportunamente selezionato);
- prosecuzione della **condivisione delle pratiche aziendali** in tema di governo di governo della formazione, in modo che le aziende aderenti alla *Community* possano beneficiare di un **contesto di riflessione in cui ricevere utili spunti di riflessione sia dall'ascolto delle esperienze altrui sia dai feed-back costruttivi che si ricevono alla propria presentazione**; rientrano in questa proposta anche possibili **testimonianze di**

eccellenza di aziende di servizi non sanitari, finalizzate a sollecitare la riflessione relativa ad innovativi modelli di governo della formazione trasferibili anche alla sanità.

In ogni caso, tenuto conto del fatto che il metodo formativo della Comunità di pratica si caratterizza per una opportuna flessibilità, anche in corso d'opera, onde poter cogliere tutte le opportunità che possano provenire dall'ambiente interno ed esterno alla *Community*, tutti i partecipanti avranno l'opportunità di contribuire fattivamente alla definizione dell'agenda analitica dei lavori anche in corso d'anno.

Alla luce di queste indicazioni, per l'anno 2021 si propone di strutturare i lavori come segue:

- **progettazione analitica delle attività** (periodo dicembre 2020 – febbraio 2021): le aziende aderenti alla *Community*, dopo aver restituito la scheda di partecipazione alle attività corredata alla presente proposta di attività, potranno contribuire alla definizione dell'agenda analitica dei lavori previsti anche in via preliminare agli incontri residenziali;
- **svolgimento di due incontri on-line nella prima parte del 2021 (date: 17/03/2021, 20/05/2021 dalle ore 9.00 alle ore 13.00) e di due incontri in presenza nella seconda parte del 2021 (7/10/2021 e 23/11/2021 dalle ore 9.45 alle ore 16.45), presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**, che prevedono approfondimenti tematici, condivisione di pratiche aziendali, confronto con testimonianze di aziende innovative non sanitarie, restituzione plenaria dei risultati di progetti di *benchmarking*, sperimentazione attiva e journal club;
- svolgimento di **attività in remoto** di analisi della letteratura (secondo il metodo del *Journal Club*), *benchmarking* e sperimentazione (secondo il metodo dell'*action research*), con il coordinamento scientifico di CERISMAS ed il supporto della piattaforma di formazione a distanza il cui accesso è riservato ai partecipanti alla *Community* (Blackboard);
- **valutazione dei risultati** conseguiti dalla partecipazione ai lavori della *Community* e possibili ipotesi di successivo sviluppo delle attività, in occasione dell'ultimo incontro residenziale.

Si precisa che, in aggiunta alle attività sopra descritte, sono previste ulteriori possibili attività online:

- utilizzo della piattaforma (Blackboard) come repository dei documenti oggetto di condivisione durante le attività residenziali (sono peraltro disponibili anche i risultati prodotti nel periodo 2010-2020);
- condivisione di documenti e materiali relativi agli approfondimenti tematici;
- condivisione dei report dell'attività di *benchmarking*;
- condivisione di risultati derivanti dall'applicazione aziendale dei modelli di analisi condivisi negli incontri residenziali;
- condivisione dei materiali del journal club;
- attivazione di forum di discussione a fronte dell'insorgenza di elementi di rilievo o problematicità in sede di applicazione aziendale dei modelli di analisi condivisi negli incontri residenziali.

3.Modalità di adesione e contatti

Le aziende sono invitate a partecipare alla *Community* restituendo la scheda di adesione (a seconda della tipologia di adesione, scheda 1 o scheda 2 riportate in allegato), previo versamento di una quota di adesione a titolo di copertura delle spese vive del progetto.

Sono previste due ipotesi di adesione in funzione del numero di partecipanti che aderiscono all'iniziativa:

- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la partecipazione **da due a quattro persone**;
- ▶ caso in cui la partecipazione aziendale si espliciti con la **partecipazione di una sola persona**.

Ipotesi 1: Partecipazione aziendale da due a quattro persone

La quota di adesione al progetto (relativa a tre giornate di attività plenaria ed alle relative attività di progettazione e coordinamento in remoto) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 1.400,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 1.050,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 1.190,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa, peraltro, che **tale quota di partecipazione è da ritenersi aziendale** (e non individuale), in quanto **ogni azienda partecipante ha diritto a contribuire ai lavori facendovi partecipare da due a quattro persone (di cui uno si impegna ad essere il referente aziendale per la *Community*)**.

Ipotesi 2: Partecipazione aziendale di una sola persona

La quota di adesione al progetto (relativa a quattro giornate di attività plenaria ed alle relative attività di progettazione e coordinamento in remoto) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- ▶ per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 900,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 765,00 + IVA (se dovuta);
- ▶ per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 675,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.



Per ogni necessità di carattere metodologico, è a vostra disposizione Antonella Cifalinò in qualità di responsabile scientifico dell'iniziativa (antonella.cifalino@unicatt.it). Per ogni necessità di carattere organizzativo, è a vostra disposizione il coordinatore didattico Andrea Mariani (andrea.mariani@unicatt.it) e la Segreteria (cerismas@unicatt.it; tel. 02 7234.3907).

Restiamo ovviamente a disposizione per ogni ulteriore informazione.

Prof.ssa Antonella Cifalinò
Vicedirettore e Responsabile Formazione CERISMAS

Milano, 9 dicembre 2020