

Villa delle Ginestre s.r.l.

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2023

Buone Prassi Formative

STORIE DI FORMAZIONE



ORGANISMO BILATERALE REGIONALE
PER LA FORMAZIONE IN CAMPANIA

A cura di Mario Vitolo

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	5
1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	9
1.1 Profilo dell'azienda e del settore.....	9
1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	10
1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua	13
1.4 Considerazioni riepilogative	14
2. IL PIANO FORMATIVO	15
2.1 L'analisi del fabbisogno.....	16
2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	17
2.3 Considerazione riepilogative	21
3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	22
3.1. L'impatto della formazione	22
3.2 Considerazioni riepilogative.....	25
4. CONCLUSIONI	27
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	27
4.2. Le buone prassi formative aziendali	27
4.3 Conclusioni	28

INTRODUZIONE

La ricerca di buone prassi formative tra le attività finanziate da Fondimpresa introduce alcuni nuovi elementi di attenzione nel confermare anche per il 2024 lo schema metodologico, definito in modo univoco a livello nazionale da Fondimpresa e INAPP e implementato e interpretato dalle Articolazioni Territoriali del Fondo; in Campania questa attività viene svolta dall'OBR Campania. Le buone prassi formative vengono individuate nell'ambito di un campione statisticamente rappresentativo fornito da Fondimpresa e INAPP ed estratto dall'insieme delle attività formative realizzate nella regione, escludendo quelle che afferiscono alla formazione obbligatoria per la sicurezza sul lavoro.

Per il 2024 il campione tra cui individuare le buone prassi formative è ampio; è composto, infatti, da 2.870 aziende aderenti al Fondo; in questa base di dati rientrano 11.915 diverse azioni formative afferenti a 1.306 Piani formativi finanziati con i tre canali di finanziamento del Fondo: Conto Formazione, Contributo Aggiuntivo e Conto di Sistema. Nell'ambito del Conto Formazione rientrano i Piani del Fondo Nuove Competenze.

La ricerca delle buone prassi è focalizzata sugli ambiti strategici indicati dal Comitato di Indirizzo composto dai massimi rappresentanti dei soci di Fondimpresa (Confindustria, CGIL, CISL, UIL) che condividono la necessità che la formazione impatti prioritariamente su alcune aree di competenza da cui dipende lo sviluppo produttivo, tecnologico e sociale del nostro Paese, attribuendo con ciò una grande responsabilità al sistema e agli attori della formazione continua finanziata dal Fondo. Gli ambiti strategici per i quali in modo condiviso le parti assegnano rilevante alla formazione sono i seguenti:

- **Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto**
- **Competenze di base e Trasversali**
- **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**
- **Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze.**
- **Transizione verde ed Economia Circolare**

Tra questi cinque ambiti vi sono delle intersezioni i dati forniti da Fondimpresa consentono infatti, di rilevare che l'**innovazione tecnologica e digitale di prodotto e di processo** pervade e attraversa gli altri ambiti per i quali si registrano delle sovrapposizioni per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze. Combinando la ricerca semantica nei titoli delle azioni formative delle parole, dei lemmi e delle locuzioni più frequenti nel "dizionario" di **Industria 4.0**, la tipologia di Piano formativo e la **codifica tematica delle azioni formative**, il contenuto semantico dei titoli delle azioni formative riferito al **corpus linguistico dell'innovazione tecnologica e digitale** si rilevano le seguenti occorrenze nel campione per la ricerca delle Buone Prassi formative in Campania:

Ambito strategico "Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto"	n° Azioni Formative campionate	Lavoratori partecipanti	n° Aziende
A) Industria 4.0 (ricorrenza dei riferimenti semantici più frequenti nei titoli delle azioni formative)	670	3.368	336
B) Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (ricorrenza semantica univoca, non in A né in C)	2.489	13.442	835
C) Informatica (ricorrenza univoca della codifica standard delle azioni formative non incluse in altri ambiti)	639	2.688	306
Totale	3.798	19.498	1.477

Questi ambiti coprono i principali fabbisogni formativi legati allo sviluppo strategico e competitivo del nostro Paese e non comprendono la formazione dei lavoratori per la sicurezza e salute del lavoro, la cui natura è cogente per natura e rilevanza.

Questi dati indicano che il 31,87% delle azioni formative realizzate nell'ambito del campione statistico considerato e il 51,46% delle aziende hanno realizzato azioni formative i cui contenuti e finalità attengono agli ambiti dell'innovazione tecnologica e digitale, includendo sia competenze evolute che competenze di base dell'informatica. È un risultato sorprendente, rispetto ai dati precedenti che non sono mai arrivati a lambire il 20% delle azioni formative. Ciò testimonia la tensione e l'attenzione del tessuto produttivo verso l'innovazione tecnologica, ancorché mediamente ampia sia la distanza dalle frontiere più avanzate dell'innovazione digitale.

Altri Ambiti Strategici (n° di azioni formative)	Intersezioni delle azioni formative con ambiti strategici/tematica		
	Industria 4.0 (A)	Innov. Tecnologica e digitale (B)	Informatica (tematica)
Informatica n.c.a. (639)	-	-	24,97%
Innovazione digitale e tecnologica di processo e di prodotto (3.159)	21,20%	78,80%	40,65%
Transizione verde ed Economia Circolare (1.109)	5,5%	9,83%	7,03%
Competenze di base e Trasversali (1.483)	1,08%	17,06%	36,01%
Fondo Nuove Competenze: Interventi* formativi finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze (956)	1,78%	38,81%	31,90%

La metodologia adottata dall'AT Campania per la ricerca di buone prassi formative integra la collocazione delle azioni formative per ambiti strategici, con una ricerca semantica che individua parole, lemmi, enunciati che afferiscono all'innovazione digitale, indipendentemente dalla classificazione a cui vengono attribuite le azioni formative in fase di progettazione che conferma ed estende le aree di intersezione tra i diversi insiemi a cui appartengono le azioni formative, confermando la pervasività dei contenuti e degli obiettivi della formazione informatica e digitale.

Si osserva che le azioni formative nell'ambito dell'*innovazione tecnologica e digitale*, solo per il 40,65% vengono classificate con la tematica dell'informatica, poiché queste tecnologie permeano altre tematiche¹.

Un'importante intersezione, pari al 18% circa, si realizza tra FNC e ambito della transizione verde, che conferma con le due transizioni epocali attraversino in modo significativo contenuti e obiettivi della formazione continua aziendale².

Nell'introdurre questo studio di caso è opportuno dichiarare quali elementi della formazione vengono considerati e concorrono ad identificare una buona prassi. Il concetto di buona prassi è legato alla scuola del Pragmatismo filosofico nord americano (C. Sanders Peirce, W. James, J. Dewey) e agli sviluppi che ha avuto nella scienza dell'Organizzazione con (Porter, Deming e altri). Questo approccio attribuisce

¹ La Classificazione standard delle Tematiche delle attività formative omprende: *Abilità personali, Tecniche di produzione, Contabilità - finanza, Gestione aziendale – amministrazione, Impatto ambientale, Informatica, Lavoro in ufficio ed attività di segreteria, Lingue, Marketing vendite, Qualità, Sicurezza sul luogo di lavoro Tecniche di produzione*

² Si rileva che il campione delle politiche attive, risulta particolarmente esiguo (sottodimensionato rispetto ai suoi reali impatti e alla sua consistenza, a causa di sfasature nella tempistica rendicontativa).

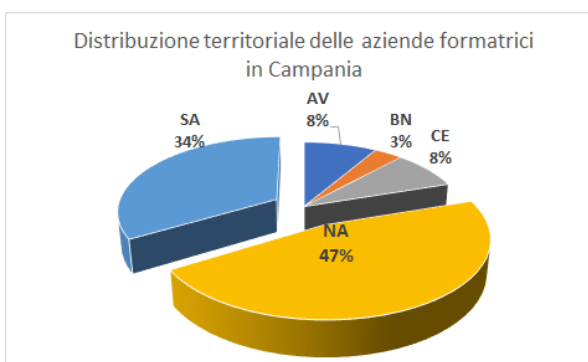
significato e valore a un concetto, un'idea, un progetto, sulla base delle sue conseguenze pratiche – dei suoi impatti, come oggi usiamo dire - sulle persone, così come sul contesto reale e in quello organizzativo/aziendale. Trasferita alla formazione continua aziendale, la ricerca delle buone prassi mira a raccogliere elementi che consentano di valutare se e in che misura la formazione abbia contribuito allo sviluppo di competenze delle persone, contribuendo a risolvere un problema o realizzare un progetto. Una buona prassi è tale se costituisce un modello per le persone in un determinato contesto, ma anche in ambiti più estesi; ad esempio, per le altre aziende di uno o più settori o territori. Essa è tale se, dunque, risulta trasferibile, perché consente di raccogliere riscontri del “**se e quanto**” la formazione abbia prodotto degli impatti in quel determinato contesto, ma anche di attribuire senso e valore a questi risultati. Una buona prassi è tale e può essere consivisa perché la sua finalizzazione risulta chiara e funzionale a una determinata situazione e a obiettivi strategici: il “**cosa**” (cioè per sviluppare quali **competenze**); vi sono inoltre evidenze e consapevolezza che spiegano il **come** si sia arrivati a determinati e auspicati risultati della formazione: con quali metodologie didattiche, criteri di valutazione degli apprendimenti e dell'efficacia della formazione.

Lo studio di caso, partendo dalle **caratteristiche e dinamiche del contesto organizzativo, produttivo e professionale**, ha un focus centrale sulle modalità di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, perché queste spiegano su quali basi sia stata sviluppata la **progettazione formativa**, per passare a identificare le **differenze qualitative, ma anche quantitative**, tra **quanto progettato e quanto realizzato**. Questa metodologia fa emergere **le relazioni di causa-effetto** che consentono la trasferibilità di una buona prassi di formazione continua in altre situazioni aziendali.

Nell'ambito del sistema di Monitoraggio Valutativo di Fondimpresa, ciò avviene attraverso la metodologia dello *studio di caso*. Ogni anno, in ogni regione il Fondo dispone che venga realizzata una ricerca qualitativa, in profondità, che riguarda un circoscritto numero di aziende. Nell'individuare le aziende per le quali si può ipotizzare, sulla base dell'analisi on desk, che abbiano realizzato buone prassi, l'AT Campania, punta a comporre un panel dotato di senso, in modo da evidenziare buone prassi a cui possa guardare con interesse la rete più degli attori della formazione con Fondimpresa. La selezione delle aziende da *studiare* ruota, quindi, attorno agli ambiti strategici individuati dal Comitato di Indirizzo di Fondimpresa, ma per comporre il panel dei *casi di studio* è utile considerare anche dinamiche emergenti e fattori di contesto che possono incidere sull'evoluzione della formazione continua nelle aziende: localizzazione, dimensione, settore, tematiche e linguaggio della formazione.

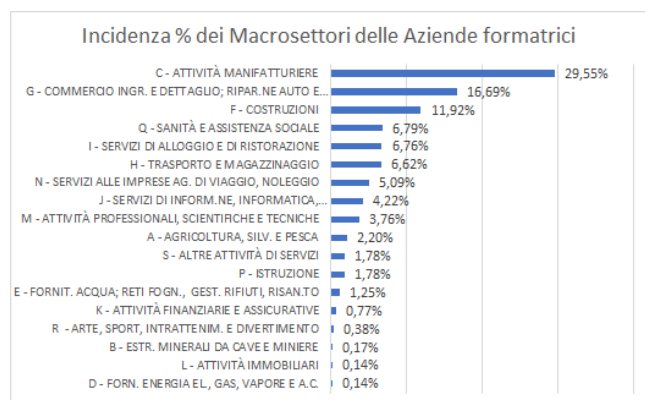
In una ricerca qualitativa come questa, il fatto che un territorio o un settore sia meno rappresentato non implica che debba essere escluso, anzi l'impegno nella individuazione delle buone prassi è maggiore perché queste possono indurre un maggior coinvolgimento del territorio, anche se minore è la probabilità di riuscire a individuare casi che costituiscono buone prassi.

La distribuzione territoriale tra le province, nel campione statistico di riferimento indica la prevalenza di aziende dell'area di Napoli che sono circa la metà del totale; nel salernitano è localizzato oltre un terzo della formazione finanziata da Fondimpresa svolta in Campania nel periodo di riferimento; nelle province di Avellino, Benevento e Caserta è localizzato il 19% delle aziende formative.



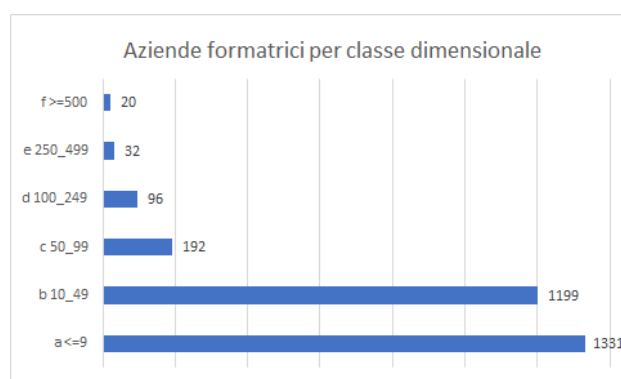
Per quanto riguarda i settori produttivi, le *Attività Manifatturiere*, con circa il 30%, costituiscono il macrosettore più presente nel campione delle aziende che hanno fatto formazione con Fondimpresa; si conferma così il primato, storicamente consolidato, di questo settore nell'ambito del Fondo. L'Edilizia e le

Installazioni occupano il 12% circa. Oltre la metà delle aziende formatrici è distribuita nei diversi settori dei servizi tra cui domina il *Commercio* con il 17% circa; tra la quarta e la sesta posizione, nel grafico, con percentuali molto ravvicinate, si trovano settori quali: *Sanità e Assistenza Sociale, Alberghiero e Ristorazione, Trasporto e magazzinaggio* che si dividono una



quota del 20%. Segue il settore dei *Servizi alle Imprese*, in cui spicca la presenza di imprese controllate dalla Pubblica Amministrazione per attività di facility management e manutenzione di spazi e strutture pubbliche. Meno marcata rispetto agli scorsi anni è il peso delle aziende che operano in quei settori che vengono definiti di terziario avanzato o quaternario: *Comunicazione e Informatica, Consulenza, Ricerca e sviluppo*.

Se si considera la classe dimensionale delle aziende che hanno realizzato formazione con Fondimpresa nel periodo di riferimento, l'88% è rappresentato da aziende che hanno piccole dimensioni, cioè meno di 50 dipendenti: 1.199 aziende tra i 10 e i 49 dipendenti e 1.331 aziende con meno di 10 dipendenti. Nel corso



degli anni tuttavia è emerso che è possibile individuare buone prassi con maggior frequenza tra aziende di medie o di grandi dimensioni. Questa situazione induce, da un lato, a svincolare la ricerca delle buone prassi dalla frequenza di una determinata classe dimensionale aziendale; d'altro si focalizza l'attenzione sui segnali di buone prassi che provengono da piccole e piccolissime aziende.

Questi dati, come si è detto orientano la scelta delle aziende per comporre il panel delle buone prassi e far sì che la sua rappresentazione possa

“contaminare” territori e settori, tipologie aziendali ad esse prossime, ma come negli scorsi anni, per consuetudine etica e metodologica, pragmaticamente si assume che: *"Il primo indicatore che identifica una buona prassi è la disponibilità a condividere il senso della propria esperienza formativa. Questa è una prospettiva in cui ogni azienda può inserirsi, se tra i propri valori vi è quello di contribuire alla crescita del tessuto produttivo e del contesto sociale e culturale. Come dimostrato da grandi industrie con processi delicati e protetti, o piccole aziende in crescita attorno a un'idea originale, anche in Campania ogni tipo di azienda può condividere il valore della propria formazione se ne riconosce l'importanza e il vantaggio in termini di consapevolezza e immagine"*. Si segnala purtroppo una diffusa e talvolta insospettabile reticenza che sviscila il ruolo delle aziende e degli Enti formativi. Tale reticenza si esprime soprattutto nell'indisponibilità a consentire il coinvolgimento nella rilevazione di lavoratori che abbiano partecipato alla formazione.

L'ampia disponibilità manifestata dalla proprietà di **Villa delle Ginestre**, centro di riabilitazione della provincia di Napoli, a condividere l'esperienza formativa realizzata con un progetto, realizzato con Fondimpresa nell'ambito del Fondo Nuove Competenze, ha consentito di incrociare questo ambito strategico con quello dell'innovazione tecnologica, in un settore, quello della Sanità e dei Servizi Sociali, in cui pubblico e privato interagiscono strettamente.

L'azienda è stata scelta in quanto dall'analisi semantica è emerso che le azioni formative del **Piano ID 359316** con il titolo *"Progetto formativo VDG FUTURA"* contengono parole “rare” come *robot*. Nel campione di indagine, questo termine come parola o radice di parole ricorre 20 volte su 14.753 (azioni per azienda) e per 4 volte si tratta di **Villa delle Ginestre** (VDG). Le quattro azioni campionate non esauriscono il Piano formativo, ma costituiscono insieme agli altri dati di contesto un indizio di una buona prassi capace di intersecare più ambiti strategici.

1. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

1.1 Profilo dell'azienda e del settore

Villa delle Ginestre (VDG) è un centro di riabilitazione innovativo con una storia, ormai trentennale avviata nel 1995 per iniziativa di una coppia di coniugi, professionisti e imprenditori del settore socio-sanitario: il dottor Luigi Ugliano, chirurgo ortopedico, fisiatra e medico sportivo, Amministratore Delegato della Società, e la dottoressa Annamaria Schena, sua socia, specializzata in Fisokinesiterapia e in Management delle aziende sanitarie e socio assistenziali, nonché pluripremiata Direttore Generale, di Villa delle Ginestre SRL e AD di diverse società collegate. Come racconta la Dottoressa Schena: *«Abbiamo iniziato a Somma Vesuviana con quattro dipendenti, in una struttura relativamente modesta; poi da lì, dopo qualche anno, arrivati a una ventina di collaboratori, ci siamo trasferiti a Volla in un locale con molto più ampio, situato proprio sopra al centro commerciale “Le Ginestre”: c'erano 600 mq di spazio adatti alla nostra nuova sede. Quando per la prima volta vedemmo quella struttura, mio marito disse: “Noi riempiamo queste stanze!” e io confermai: “lo faremo!”. Poi (è il 2004 – ndr) ci spostammo da lì, comprando questi locali, che sono attualmente di 1400 mq; siamo arrivati a 50 dipendenti»*³.

Ha conservato la sua natura giuridica di Società a Responsabilità Limitata e lo stesso assetto societario, con la proprietà che fa capo al dottor Ugliano e alla dottoressa Schena, pur evolvendo in una struttura polifunzionale multilocalizzata e dando vita a una complessa rete societaria di cui è il centro propulsore. Questa rete aziendale si potrebbe definire come *extended family company*.

La struttura di riferimento, l'headquarter, è stata realizzata secondo criteri di totale accessibilità e completa fruibilità degli spazi e delle attrezzature per tutti gli utenti qualunque sia la loro disabilità. I servizi vengono erogati⁴ negli ambulatori, ma anche a domicilio e comprendono:

- Ortopedia, Fisiatria e riabilitazione, Medicina dello Sport,
- Foniatria, Logopedia, Psicomotricità
- Psicoterapia, Neuropsichiatria,
- Parent coaching
- Semiconvitto con trattamento occupazionale.

Nel 2019, con l'ampliamento della struttura, è stato realizzato anche un progetto che ha reso gli ambulatori, particolarmente ospitali e attrattivi, soprattutto per i pazienti in età evolutiva che costituiscono il target primario, ma anche per gli adulti.

*«Tutto questo restyling con figure di cartoons – sottolinea la dottoressa Schena - è frutto della nostra volontà di rendere più friendly l'ambiente e meno sanitario. Cinque anni fa abbiamo cominciato questo progetto, sia partecipando a bandi che con nostri investimenti, per cercare di creare un equilibrio tra l'aspetto ludico e quello sanitario del contesto. Ogni ambiente si riconosce attraverso il personaggio disegnato sulla porta; è un progetto realizzato con la Comix in concomitanza con l'ampliamento della sede. Le stanze sono funzionali ai diversi percorsi terapeutici di psicomotricità e logopedia. Su ogni piano e in ogni corridoio vi sono delle postazioni per il personale che così può aggiornare la cartella clinica informatizzata, uno strumento che siamo stati tra i primi ad adottare»*⁵.

Oltre alla sede principale a Volla, Villa delle Ginestre (VDG) è articolata in altre sedi:

- Villa Azzurra a Cercola con 10 addetti; vi sono localizzati servizi di sanità privata;

³ Dott.ssa Annamaria Schena, Direttore Generale VDG, intervista del 22/05/2024

⁴ Per approfondimenti si consiglia di consultare <https://www.villadelleginestre.com>

⁵ Dott.ssa Annamaria Schena, Direttore Generale VDG, intervista del 22/05/2024

- VDG Napoli-Vomero, una struttura riabilitativa con 35 addetti acquisita di recente;
- una sede di rappresentanza a Milano;
- un centro riabilitativo in corso di avviamento in Val d'Aosta.

I due fondatori mettono in luce le diverse spinte che hanno concorso a questa scelta che alimenta le competenze distintive di questa azienda e orienta gli investimenti e la ricerca di finanziamenti. La dottoressa Schena evidenzia come da alcuni anni, a partire dalla spending review, siano stati bloccati i tetti di spesa per i centri che avevano in cura i bambini con problemi del neurosviluppo, tra cui i ragazzi autistici. Dunque molte famiglie non avevano più la possibilità di curare i propri figli a Villa delle Ginestre; la dottoressa racconta di gare di solidarietà con delle vere e proprie collette. Tutto questo era considerato inaccettabile dai due fondatori della struttura sanitaria. Questo li ha spinti a cercare metodi e strumenti per ottimizzare i tempi degli interventi, *recuperando tutti i minuti terapeutici che si stavano perdendo e massimizzando l'efficacia terapeutica*. Osservando i suoi figli la dottoressa intuì che il potere attrattivo dei media e degli strumenti digitali poteva offrire soluzioni anche a scopo terapeutico. Elaborò un progetto con cui vinse un importante bando del Ministero dello Sviluppo Economico per realizzare un sistema di realtà virtuale.

1.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

«Quando abbiamo iniziato, cinque anni fa, eravamo gli unici in Italia a utilizzare la Realtà Virtuale in ambito psicoterapeutico. Qualche anno prima di noi se ne era fatto un utilizzo in Psicologia. In precedenza avevamo già utilizzato in ambito riabilitativo software come Kinect: per la riabilitazione al ginocchio, c'era interattività del paziente con le interfacce digitali, ma non in immersione. Siamo stati noi i primi a sviluppare sistemi di riabilitazione in realtà virtuale immersiva, tant'è che abbiamo vinto più premi, in Italia come all'estero con riconoscimenti che sono venuti da Bruxelles.

Con l'équipe di progettazione immaginiamo continuamente nuove soluzioni per rispondere ai bandi che vengono pubblicati puntando a sviluppare innovazione nella sanità dove c'è tanto da fare. Colgo tutte le opportunità che hanno una ricaduta sociale e di sviluppo per il territorio e ci divertiamo perché dobbiamo far divertire i nostri bimbi, siamo curiosi e sempre in fermento. Ad esempio nei prossimi giorni c'è un casting con le mamme dei piccoli pazienti perché nel nostro gruppo societario c'è anche una casa di produzione di audiovisivi, sempre su tematiche sociali. Abbiamo coinvolto le mamme dei nostri piccoli pazienti»⁶.

L'AD di Villa delle Ginestre, il dottor Ugliano, guarda a ulteriori prospettive che si aprono: «A un certo punto ci rendemmo conto che gli strumenti tradizionali non erano efficaci come desideravamo. Uno dei motivi che ci ha spinto a puntare sull'innovazione tecnologica è che non se ne poteva più di sentire urla da tutte le parti. Quando si lavora con bambini che hanno disabilità, nella struttura ci sono anche i genitori che li accompagnano (il distacco del piccolo paziente per passare a interagire con il terapeuta è un momento particolarmente critico - ndr) . Per ingaggiare il bambino si rischia di perdere metà o anche l'intera ora terapeutica. Non si poteva continuare in questo modo. Non si riusciva a realizzare così come intendevamo la nostra mission, quella per cui noi abbiamo avuto la Convenzione con il Sistema Sanitario Nazionale, cioè trattare la disabilità a 360 gradi. In una struttura come questa, bisogna avere i risultati che ci si aspetta.

Il nostro motto è "curare divertendo" perché nell'assenza degli strumenti che abbiamo creato si perde tempo nell'agganciare il bambino. L'approccio può essere diverso quando si ha a che fare con l'adulto, ma noi abbiamo sempre dato priorità al trattamento dei più piccoli e più gravi perché sono quelli che hanno più necessità. Hanno bisogno di essere trattati e di stare bene. Da medico mi sono sempre concentrato sull'età evolutiva perché quando un bambino vive un problema questo grava non solo su se stesso ma anche sulla famiglia. Per l'adulto questa estensione del problema è meno marcata. Da questa nostra motivazione e da questo impegno deriva un investimento imprenditoriale che continua anche adesso.

⁶ Dott.ssa Annamaria Schena, Direttore Generale VDG, intervista del 22/05/2024

È un investimento votato a produrre servizi di qualità. C'è anche la volontà di proiettarci verso l'adulto, quindi adeguare gli stessi sistemi al trattamento delle patologie dell'adulto parkinsoniano, o piuttosto per affrontare i problemi di demenza o quelli derivanti da neuro lesioni»⁷.

VDG ha realizzato tre sistemi di interazione digitale che trovano applicazione soprattutto nelle terapie riabilitative per i bambini:

- Sistema *IamHero*
- Sistema *SuperHero*
- Robottino antropomorfo *NAO* (software per muoversi e orientarsi)

Il Sistema *IamHero*, creato dall'omonima start up di Villa delle Ginestre, è un videogioco basato su un ambiente virtuale avanzato con il quale interagire attraverso esercizi a carattere ludico basati sulla esecuzione del compito in modo da coinvolgere i pazienti in età evolutiva, affetti da ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder). L'approccio con questi strumenti favorisce l'aggancio dei pazienti nei trattamenti per l'acquisizione di abilità cognitive e comportamentali alterate da questo disturbo del comportamento. La sua evoluzione tecnologica è stata chiamata SUPER HERO che del sistema originario ha preso l'intuizione di base, arricchendola di nuovi strumenti che accrescono il carattere immersivo dell'esperienza riabilitativa nella realtà virtuale.

IamHero nasce sulla scia di una generazione di famosi videogiochi (Stringer o Rabbids). È un tipo di prodotto che ha avuto applicazioni anche nelle scuole a supporto dei processi di apprendimento: «Attraverso l'interazione, il sistema eroga dei contenuti educativi. Il bambino non si accorge che sta apprendendo perché gioca, gioca, gioca. Tramite dei feedback inizia a conoscere informazioni relative alle singole materie. Abbiamo sviluppato contenuti anche per l'apprendimento della storia e per l'ecologia – precisa Dario D'Alise neuro-psicologo dell'équipe di ricerca e progettazione di Villa delle Ginestre per descrivere il traguardo raggiunto con questo sistema - Se parliamo di innovazioni digitali e tecnologiche, queste restano tali finché non sono validate dal punto di vista della letteratura scientifica e nosografica.

Quando un intervento in Realtà Virtuale diventa prescrivibile oppure contemplato in un progetto terapeutico non è più un'innovazione; è standardizzato. Ad oggi utilizziamo le tecnologie come innovazione, nonostante abbiamo scritto un manuale di utilizzo. Ora ci limitiamo a individuare e comparare gli effettivi benefici di queste soluzioni, poiché sono studi che vanno fatti a lungo termine. Per questo motivo somministriamo la terapia in realtà virtuale una volta a settimana per massimo 30 minuti per determinate neuropatologie dello sviluppo, escludendo altre condizioni organiche che effettivamente ne impediscono o sconsigliano l'utilizzo. Per sintetizzare, è il terapeuta a dover inserire nell'andamento terapeutico derivante dal progetto riabilitativo predisposto dagli specialisti, anche l'utilizzo della realtà virtuale per il raggiungimento di determinati obiettivi terapeutici.

Gli specialisti includono il ricorso alla Realtà Virtuale non come prescrizione da cartella clinica, ma sulla base del confronto con l'équipe che prende in carico il paziente. Non si tratta di sperimentazione, perché a tempo debito questa fu fatta e sono stati anche pubblicati dati scientifici tramite l'Università Federico II che ci ha aiutato anche in quella fase di sperimentazione. Adesso siamo in una fase di standardizzazione, normalizzazione del prodotto».

Super-Hero è l'evoluzione del sistema *IamHero* che VDG ha realizzato attraverso le sue due start up² e con un partner tecnologico che ha presidiato gli sviluppi specialistici. Il nuovo sistema estende i trattamenti a diverse tipologie di disturbi del comportamento: disturbi dell'attenzione (ADHD), disturbi dello spettro autistico (ASD), disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), altri disturbi psicopatologici dell'età evolutiva. Con esso, le diverse linee terapeutico/riabilitative possono essere focalizzate su molteplici dimensioni

⁷ Dott. Luigi Ugliano, AD di Villa delle Ginestre, intervista del 22/05/2024

cognitive alla base dei disturbi: attenzione, pianificazione, flessibilità cognitiva, problem solving, controllo inibitorio e ragionamento verbale.

Il nuovo sistema comprende una varietà di serious game con livelli a difficoltà crescente in una varietà contesti che massimizzano la personalizzazione del percorso terapeutico. Il nuovo sistema accresce notevolmente la gamma di situazioni rispetto a quelle offerte da *IamHero*. I giochi in realtà mista e/o virtuale sono suddivisi per categorie di intervento direttamente interessate nelle patologie in oggetto. I game lavorano su skill quali: integrazione Interemisferica; pianificazione, problem solving e flessibilità cognitiva; attenzione.

I dispositivi messi a punto rendono l'esperienza di gioco fortemente immersiva; l'interazione avviene in uno spazio digitalmente determinato in cui si entra muniti di visore in Mixed Reality e di guanto aptico,

Riccardo spiega che vi sono diversi ambienti virtuali di interazione; uno tra quelli maggiormente "frequentati" è la versione *cameretta*. La dimensione ludica dell'interazione è in grado di motivare i bambini a interagire in ambienti fumettistici che rimandano ai video di animazione e la varietà di contesti amplia le possibilità di esercizio e di personalizzazione dei percorsi riabilitativi per i pazienti.

A spiegare ratio, funzionalità e livello di sviluppo tecnologico del sistema di riabilitazione ed educazione in realtà virtuale è ancorali dottor Dario D'Alise, avendo attivamente partecipato a progettare e sviluppare SuperHero affiancando, con le sue competenze neuro-psicologiche, Paolo Di Capua, esperto di edutainment e game development, nonché socio della dottoressa Schena nella start-up STRANOGENE. *IamHero* dall'anno scorso è stato riconosciuto dal SSN come device medicale, come già era stato per il robottino NAO.

«La tecnologia sviluppata porta i bambini ad esperienze immersive basate su interazione in scenari virtuali pensati e disegnati per rendere l'ambiente ecologico, simile al vero e non troppo disturbante per quelle condizioni patologiche che magari, soffrono di ipereccitabilità. Sono stati studiati ad hoc per i trattamenti terapeutici che vengono erogati. Il software comprende "giochi" che sollecitano su più livelli abilità diverse nell'interazione con la realtà virtuale: al livello più semplice viene chiesto al bambino di prendere dei pezzi puntandoli con un raggio indicatore attraverso il controller per spostarli da una piattaforma a un'altra per ricostruire una torre; questo è un classico esercizio di pianificazione adatto al percorso terapeutico di un bambino un po' più iperattivo. Un altro esercizio sollecita invece la memoria di lavoro del bambino; indossando il visore vedrà una lista in sovraimpressione con degli oggetti da ricordare che sono gli stessi oggetti presenti su una libreria, in una stanza virtuale. Scomparsa la lista, il bambino, premendo con il pollice su un tasto del controller, dovrà ricordare e puntare con il raggio indicatore sugli oggetti della lista. Vi sono attività che educano ad aspettare per fare la cosa giusta al momento giusto e/o a orientarsi nello spazio.

Con SuperHero sono stati sviluppati contesti ispirati allo stile disneyano per i più piccoli, nei quali i bambini possono interagire muovendosi in uno spazio digitalmente delimitato che può estendersi fino all'intera stanza reale; nel contesto virtuale possono essere realizzati esercizi che consentono di orientarsi seguendo riferimenti topologici (avanti, dietro, sopra, sotto ecc.) e di sincronizzare i tempi di risposta ai cambiamenti della situazione determinati dal terapeuta.

Non c'è soltanto questo software, ne abbiamo sviluppato un'altro, integrato al robotino antropomorfo Nao che è di fabbricazione cinese, mentre Il software che lo muove è stato sviluppato da una start up innovativa siciliana ed è destinato al trattamento dei bambini con autismo, secondo un protocollo proprio della metodica ABA (applied behavioral analysis) che richiede un continuo rilevamento di valori per rimodulare la terapia in base alle valutazioni dei dati rilevati e all'assegnazione di voti, basati sulle evidenze comportamentali. In parallelo con l'interazione in realtà virtuale, si può affermare che per il bambino autistico eseguire attività con un robot piuttosto che con un terapeuta lo porta in una situazione che ha un'attrazione ludica e non appare come un esame.

Il robottino NAO è completamente personalizzabile rispetto a ciò che può dire e ai movimenti che può eseguire. È già predisposto per degli esercizi cognitivi integrati. Ma gli esercizi possono essere modificati: con una semplice tastiera si può

modificare il contenuto della comunicazione del robottino. Mentre il bambino svolge l'esercizio, il robot che è dotato di telecamere può registrare l'espressione del volto e rilevare, soprattutto sui bimbi autistici, delle informazioni non verbali aiutando nella rilevazione dei dati.⁺

Questi sistemi non ancora utilizzano l'Intelligenza Artificiale generativa, ma danno un rilevante valore aggiunto nella rilevazione dati, perché tutto quello che il bambino fa durante le attività viene registrato in un sistema dashboard che genera una reportistica che viene integrata anche clinicamente dal terapeuta. Poter disporre dei dati oggettivi rispetto ai progressi che il bambino sta facendo in ambito terapeutico, aiuta il terapeuta a rimodulare il percorso terapeutico e quindi a personalizzarlo rispetto agli esiti del paziente, ma aiuta anche il genitore che ha un'evidenza rispetto a quello che dice il terapeuta: dei grafici, dei dati, dei numeri parlano dell'andamento della terapia»⁸.

1.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione continua

L'azienda è in crescita come si evince dalla apertura di nuove sedi sia in Campania che in altre regioni. Per esplicitare le logiche che guidano il percorso che VDG ha intrapreso, l'AD, Ugliano, porta l'esempio dell'ampia struttura che si sta realizzando al Vomero, una delle zone più densamente abitate e prestigiose di Napoli, dove nel 2023 è stato rilevato uno storico centro di riabilitazione "tradizionale" per realizzare un progetto innovativo che ha comportato la non facile ricerca di una nuova sede, capiente e adatta a ospitare "Un polo d'eccellenza, con macchine all'avanguardia anche per la riabilitazione di chi ha delle difficoltà motorie, in particolare per i paraplegici. L'azienda punta a sviluppare protocolli riabilitativi con apparecchiature robotiche in grado di supportare le attività motorie consentendo un approccio terapeutico più semplice. Ancora una volta sia i primi, per lo meno in provincia di Napoli dove strutture del genere non ce ne sono. C'è un'altra struttura di questo tipo in Campania, a Salerno, altrimenti bisogna andare in Israele per questo tipo di terapie. Non finiamo mai di guardare oltre, di cercare di crescere, di avanzare"⁹.

La dottoressa Schena si sofferma e su quelli che già sono punti di forza di VDG: «Non so dire se in Italia siamo ancora quelli più avanti nell'impiego della realtà virtuale immersiva nella riabilitazione del bambino. La nostra prospettiva è andare verso il multiplayer, quindi puntiamo a dare la possibilità ai bambini di stare contemporaneamente nella stessa stanza e di giocare allo stesso gioco, quindi di fare competizione sana nella realtà virtuale. E poi ancora in prospettiva, vogliamo lavorare sull'adulto utilizzando l'interattività che non necessariamente richiede di indossare il caschetto o il visore che molti adulti non vogliono mettere.

Lavoriamo sul concetto di interattività e di terapia ludica, anche per persone adulte con danni cerebrali o con processi degenerativi, ovviamente parliamo sempre di pazienti cronici e non degli acuti, perché quella è la nostra mission.

Le patologie acute vengono trattate in strutture a ciclo continuativo. Noi invece svolgiamo attività a ciclo diurno, cioè di tipo ambulatoriale per i più piccoli, o in semi convitto per una fascia di età un po' più alta: adulti e anziani non autosufficienti. Qui frequentano corsi di ceramica, cucina, pittura, in modo che si possa creare un percorso di inserimento nella società o per motivarli a sviluppare le proprie abilità. Li coinvolgiamo in giochi interattivi con i quali si insegna l'autonomia: attraversare la strada, fare la spesa, spendere soldi in ambienti protetti. Li portiamo in scenari in cui i pazienti possono sviluppare autonomia nella vita quotidiana»¹⁰.

L'ascesa del Gruppo aziendale VDG si accompagna al continuo sviluppo e immissione nei protocolli terapeutici di soluzioni innovative e pionieristiche un ruolo importante è ricoperto dagli investimenti e dalla ricerca di finanziamenti per le innovazioni tecnologiche, a cui si affianca puntualmente la realizzazione di

⁸ Dott. Dario D'Alise, neuro psicologo VDG, Intervista del 22/05/2024

⁹ Dott. Luigi Ugliano, A.D. Villa delle Ginestre, intervista del 22/05/2024

¹⁰ Dott.ssa Annamaria Schena, Direttore Generale VDG, intervista del 22/05/2024

piani formativi rivolti al personale nei diversi ruoli, ma soprattutto ai terapisti a cui viene affidato l'impiego delle nuove soluzioni terapeutiche tecnologicamente supportate.

«Nello sviluppo di questi sistemi i terapisti erano un po' da parte e, quando vi sono trovati di fronte alla necessità di utilizzarli, facevano fatica a stare dietro all'équipe di ricerca, con cui, per la verità, ci stiamo ulteriormente evolvendo. Il personale fa ancora fatica a starci dietro perché il nostro è un continuo impegno nella ricerca e sviluppo di innovazioni tecnologiche nel campo terapeutico-riabilitativo»¹¹.

Villa delle Ginestre con Fondimpresa realizza sin dalla sua adesione una programmazione che con puntualità e coerenza accompagna lo sviluppo di nuove competenze professionali e tecnologiche del personale. I titoli dei Piani formativi, realizzati a partire dal 2012 e prima del “Progetto formativo VDG FUTURA” con il Conto Formazione aziendale, sono alquanto esplicativi¹²:

La comunicazione in azienda; Corso ABA per operatori; BLSD E PRIMO SOCCORSO PER OPERATORI; Corso ABA per operatori - Edizione 2; Percorso di formazione per tecnici del comportamento RBT; LA DISPRASSIA E IL DISTURBO DI COORDINAZIONE MOTORIA ; Formazione Villa delle Ginestre 2023.

Sin dal 2009, VDG ha partecipato con costanza a Piani Formativi Interaziendali del Conto di Sistema realizzando attività formative che hanno accompagnato la crescita dell'azienda e dei professionisti che compongono il personale. *«Il percorso viene deciso in équipe; abbiamo infatti una neuropsichiatra infantile e un foniatra che predispongono protocollo e progetto terapeutico, – sottolinea la dottoressa Schena - ma sono i terapisti a dover decidere quando portare il bambino in realtà virtuale o quando interagire col robot a integrazione della terapia tradizionale, che è alla base dei trattamenti. Ma anche questa viene seguita con un approccio sempre innovativo, perché i nostri terapisti si formano su tutte le metodiche più avanzate: la nostra offerta combina, quindi, metodiche innovative con tecnologia innovativa. Questa modalità viene utilizzata in modo complementare alla terapia cognitivo-comportamentale per potenziarne l'efficacia. Siamo autorizzati a erogare terapie con questo device e anche a venderlo, tant'è che è sul mercato ed è entrato già in altri centri di riabilitazione»¹³.*

Questa spinta e i successi che ne derivano portano anche alla necessità allargare la base delle risorse umane e professionali su cui l'azienda può contare con l'immissione di nuovi professionisti che per quanto competenti nel loro specifico campo non conoscono e non sanno impiegare strumenti e metodi d'avanguardia di VDG: *Quando le famiglie -noi chiamiamo famiglie le nostre aziende - si ingrandiscono è sempre difficile creare dei momenti di contatto tra i dipendenti e la formazione consente di fare questo».*

1.4 Considerazioni riepilogative

Villa delle Ginestre è una PMI all'avanguardia nel settore della riabilitazione e dell'assistenza socio-sanitaria. Nel percorso trentennale di questa *family company* ha il suo punto di forza nella ricerca per lo sviluppo e l'impiego di strumenti innovativi. La strategia imprenditoriale e il know how specialistico di Villa delle Ginestre hanno trasformato la struttura di erogazione di servizi sanitari e socio-assistenziali in un'entità che integra sviluppo e sperimentazione, quale produttore di device e servizi tecnologicamente avanzati per la filiera che va dal sanitario, al socio assistenziale, al mondo dell'educazione e della formazione.

Il paradigma attorno a cui si sviluppa l'innovazione tecnologica è quello della gamification delle terapie per facilitare l'ingaggio nei percorsi riabilitativi di pazienti in età evolutiva. Sono state create due piattaforme di

¹¹ Dott.ssa Annamaria Schena, Direttore Generale VDG, intervista del 22/05/2024

¹² ABA è la sigla di **Applied Behavioral Analysis**; BLSD si riferisce alla procedura d'emergenza **basic life support- early defibrillation**; RBT sta per **Registered Behavior Technician** alla certificazione dei Tecnici del Comportamento.

¹³ Dott.ssa Annamaria Schena, Direttore Generale di Villa delle Ginestre, intervista del 22/05/2024

serious game: *IamHero* e *SuperHero*; è stato inoltre sviluppato il software che muove e fa interagire il robottino antropomorfo *NAO*. Sia *IamHero* che *NAO* sono dal SSN hanno ottenuto il riconoscimento quali supporti terapeutici; *SuperHero*, la piattaforma più evoluta e complessa recentemente messa a punto è sulla stessa traiettoria. Villa delle Ginestre grazie a queste innovazioni tecnologiche ha ottenuto numerosi premi e riconoscimenti internazionali, ha aperto nuovi sbocchi di mercato fornendo questi dispositivi che interpretano in chiave digitale lo sviluppo metodologico dei protocolli terapeutici riabilitativo, nel pieno rispetto della struttura riconosciuta dalla comunità scientifica internazionale, ma potenziandoli attraverso il digital gaming che ne costituisce un complemento che integra e non sostituisce le terapie classiche.

Lo sviluppo tecnologico e metodologico che con continuità arricchisce e potenzia il know how di Villa delle Ginestre è frutto della ricerca e sperimentazione realizzata da una ristretta équipe di specialisti, strategicamente guidata dai proprietari dell'azienda le innovazioni tecnologiche e metodologiche spingono sempre in avanti il livello delle risorse professionali necessari ad utilizzare. Su queste basi prepara il personale alla prospettiva del ricorso all'intelligenza artificiale generativa.

Esiste una relazione tra sviluppo e impiego delle innovazioni e livello di professionalità del personale a cui l'azienda chiede di operare con le metodologie più evolute, come base su cui le innovazioni possono funzionalmente ed efficacemente attecchire. Questo rende necessario una formazione costante e spinta di tutto il personale che le testimonianze dimostrano essere ben oltre gli obblighi degli ECM e si configurano come richiesta di partecipazione e attiva adesione del personale, attraverso la partecipazione attiva e diffusa alla formazione aziendale, con lo sviluppo costante della professionalità di ciascuno, quale base funzionale e condizione esistenziale, dell'innovazione tecnologica e digitale che l'azienda realizza nel settore socio sanitario. Villa delle Ginestre è tra prime realtà sanitarie ad aver adottato sistematicamente la cartella clinica elettronica in un contesto in cui raramente i professionisti del settore sono pronti a questo strumento, ma continua ad evolvere con l'adozione di piattaforme più evolute anche a questo livello.

Villa dei Ginestre è una comunità che apprende per diventare comunità che innova.

2. II PIANO FORMATIVO

Il **Piano ID 359316** porta il titolo "*Progetto formativo VDG FUTURA*" ed è stato presentato all'ANPAL con il secondo bando del Fondo Nuove Competenze, che come previsto richiede il contestuale utilizzo di risorse tramite il Fondo Interprofessionale a cui l'azienda aderisce.

Al Piano formativo hanno partecipato 35 dipendenti, terapisti inquadrati come impiegati, la cui partecipazione è stata distribuita tra 9 percorsi formativi della per i quali sono state erogate complessivamente 412 ore di formazione sulle 428 previste poiché 4 azioni formative sono state ridotte da 48 a 44 ore. Questa lieve differenza concorre con altri elementi ad avvalorare la credibilità del percorso realizzato con questo Piano formativo in uno scenario nel quale sul FNC si sono addensati dubbi e nubi su quanto effettivamente realizzato con percorsi che hanno sottratto del personale al processo produttivo per oltre un decimo delle ore mediamente lavorate in un anno. Il quadro riepilogativo di questo Piano formativo mostra che sono state realizzate 8 azioni formative. Tutte le azioni formative rivolte esclusivamente ai terapisti, sono state realizzate con due edizioni, mentre l'azione formativa sulla piattaforma ASANA per collegare la cartella clinica al sistema gestionale ERP rivolta a personale amministrativo e un ristretto nucleo di terapisti ha avuto una durata di 60 ore ed è stata realizzata in un'unica edizione.

TITOLO AZIONE FORMATIVA	Numero di Edizioni	Ore previste	Ore realizzate	Partecipanti (totale effettivi)
INTRODUZIONE ALLE DINAMICHE DI SUPER HERO	2	40	40	28
LO STRUMENTO TERAPEUTICO GAME-BASED SUPER HERO (CLINICA E TERAPIA A CASA)	2	48	44	28
INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI DI SUPER HERO E ROBOT MATE	2	48	44	28
ROBOT MATE: FUNZIONALITÀ, INTERAZIONI ED UTILIZZO	2	48	48	28
MANAGEMENT AZIENDALE ATTRAVERSO ASANA	1	60	60	7

2.1 L'analisi del fabbisogno

La formazione realizzata con il Piano “Progetto Formativo VDG FUTURA” nell’ambito del Fondo Nuove competenze ha perseguito l’obiettivo di implementare e condividere con i terapisti la piattaforma *Super Hero*, estensione di *IamHero*, nonché nuove forme di impiego del robottino NAO come compagno di gioco per piccoli pazienti con diverse forme di autismo.

Sono stati coinvolti nella formazione sulle nuove tecnologie terapeutiche 28 terapisti di consolidata esperienza professionale nell’ambito della sede centrale di Villa delle Ginestre.

«Il Piano formativo è nato perché avevamo l'esigenza di portarci dietro anche gli operatori nell'uso di queste nuove tecnologie - come sottolinea la dottoressa Schena - Nello sviluppo di questi sistemi, i terapisti erano rimasti un po' da parte e quando si sono trovati di fronte alla necessità di utilizzarli, facevano fatica. Devo dire la verità: ancora fanno fatica a starci dietro perché ci stiamo ulteriormente evolvendo. Il nostro è un continuo impegno nella ricerca e sviluppo di innovazioni tecnologiche nel campo terapeutico-riabilitativo, ma il “Progetto Formativo VDG FUTURA” con il Fondo Nuove Competenze è servito per portare il personale su quelle innovazioni che con la formazione abbiamo condiviso e reso accessibili nelle loro pratiche professionali. Hanno partecipato tutti i terapisti di questo centro, così come già avevano fatto in passato per tutti i terapisti con la cartella clinica informatizzata che si è ulteriormente evoluta.

Fondamentalmente, nella progettazione di strumenti hardware e software, tutto nasce da un piccolo gruppo di teste pensanti, però poi è opportuno creare dei momenti per vedere se queste teste pensanti effettivamente hanno pensato allo stesso modo di tutti gli altri 100 operatori che poi dovranno mettere in pratica queste metodologie e utilizzare le tecnologie. Quindi il processo deve essere bidirezionale, tramite il confronto. Questo si può fare prevedendo dei momenti formativi in cui ad apprendere non sono solo i discenti, ma anche chi fa da formatore in quel momento che può raccogliere delle opinioni su come possono essere modificate queste metodologie, su come possono essere ampliate le offerte terapeutiche. Avere, d'altra parte, dei feedback per capire se ci stiamo muovendo in direzioni, magari, completamente opposte, rispetto alle richieste effettive del terapeuta, dello specialista, del paziente, serve anche come spunto di riflessione per l'equipe di progettazione e per le prospettive future»¹⁴.

Così il DG di Villa delle Ginestre spiega l’analisi dei fabbisogni di formazione che attengono, da un lato, ai dipendenti, ma, dall’altro lato, sono strutturalmente connessi all’esigenza dell’azienda. Accanto a questo fabbisogno prevalente che ha coinvolto pressoché tutti i terapisti della sede centrale di VDG, ripartiti tra le

¹⁴ Dott.ssa Annamaria Schena, Direttore Generale di Villa delle Ginestre, intervista del 22/05/2024

due edizioni delle quattro azioni formative che hanno trattato l'impiego degli inusuali e tecnologicamente avanzati strumenti terapeutici in dotazione di Villa delle Ginestre. L'alto intervento formativo che ha riguardato un ristretto numero di terapisti e dell'amministrazione è derivato dalla necessità di integrazione tra i dati delle cartelle cliniche elettroniche e i processi gestionali attraverso il nuovo sistema ERP.

Alla base del fabbisogno formativo vi è una forte motivazione etica che spinge all'innovazione e al cambiamento, come vision aziendale da condividere e agire con i lavoratori: *«Noi cerchiamo di dare delle risposte concrete e innovative alle famiglie che ci portano i bambini poiché in molti casi il recupero è lento se non stazionario. Abbiamo, quindi, un dovere di dare il meglio che c'è e l'innovazione è un fondamento della nostra offerta terapeutica, anche perché alcune patologie sono in aumento, come l'autismo.*

Se noi non stiamo sul pezzo, se non spingiamo verso una terapia dirompente, innovativa, questi bambini in futuro non avranno un inserimento sociale benché molti di loro, checché se ne dica, possono essere inseriti lavorativamente, possono avere una dignità di vita, però bisogna prepararli, bisogna formarli e bisogna curarli. Se si danno delle risposte d'eccellenza probabilmente si arriva a questi obiettivi, altrimenti no!»¹⁵.

2.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il “Progetto formativo VDG FUTURA” ha risposto al bando della seconda edizione del Fondo Nuove Competenze e ha tenuto conto dei vincoli da esso fissati, senza spingersi ai limiti estremi da questo fissati in termini di ore di formazione programmate e realizzate che potevano oscillare tra un minimo di 40 ore e un massimo di 200 ore.

Il fabbisogno di erogazione formativa è stato circoscritto a 96 ore per poi contrarsi a 88 ore per i 28 terapisti coinvolti e a 60 ore per il gruppo di 7 persone composto da amministrativi e terapisti. Questo è indice che il fabbisogno formativo reale ha prevalso sulla rincorsa al finanziamento nel corso dell'elaborazione progettuale. Vi sono stati fasi di progettazione una per la presentazione dell'Istanza all'ANPAL che nel 2023 era l'agenzia che gestiva il FNC, l'altra fase di progettazione ha riguardato la trasposizione delle azioni formative sulla piattaforma FPF di Fondimpresa che ha consentito il parziale finanziamento del progetto.

Il progetto per la sua stessa natura e genesi è stato concepito in modo da coinvolgere come docenti, sia esperti interni all'organigramma aziendale che esperti della rete di aziende e partenariale che ruota attorno a VDG e allo sviluppo di queste innovazioni, ciò ha consentito di contenere i costi e di realizzare il progetto con le risorse accantonate con il Conto Formazione aziendale. Per la realizzazione del progetto l'azienda si è avvalsa del supporto di un Ente formativo accreditato presso la regione Campania e qualificato presso Fondimpresa, TecFor, che ha curato la gestione del piano formativo e le procedure telematiche attraverso la piattaforma FPF di Fondimpresa.

Il FNC nasce per supportare lo sviluppo di professionalità nelle aziende favorendone l'aggancio alle due transizioni che attraversano lo scenario. Tra le sei opzioni offerte dall'Avviso FNC 2, i progettisti che hanno curato il progetto VDG hanno trovato piena corrispondenza con le esigenze aziendali nella prima di queste: *A - Innovazioni nella produzione e commercializzazione di beni e servizi che richiedono un aggiornamento delle competenze digitali.* Il progetto è stato condiviso con la RSU presente in azienda. Per rispondere al bando FNC, è stato necessario fornire unitamente all'istanza di finanziamento un progetto formativo, poi trasferito sulla piattaforma FPF, contenente un'accurata descrizione degli obiettivi e dei contenuti, nonché la referenziazione agli standard nazionali ed europei di ciascuno dei cinque interventi formativi.

¹⁵ Annamaria Schena, Direttore Generale di Villa delle Ginestre, intervista del 22/05/2024

TITOLO AZIONE FORMATIVA	Area di Attività e Risultati Attesi	Qualificazione di Riferimento e Unità di Competenza	Framework Europeo e relative Competenze
INTRODUZIONE ALLE DINAMICHE DI SUPER HERO	ADA 19.02.18 - Realizzazione di interventi di riabilitazione pedagogico-educativa per soggetti in età minorile, soggetti con disabilità e/o disagio sociale	Assistente all'autonomia e alla comunicazione delle persone con disabilità (RQT Campania)	<u>DigComp 2.1</u> 2.1 - Interagire attraverso le competenze digitali
LO STRUMENTO TERAPEUTICO GAME-BASED SUPER HERO (CLINICA E TERAPIA A CASA)			
ROBOT MATE: FUNZIONALITÀ, INTERAZIONI ED UTILIZZO			1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI DI SUPER HERO E ROBOT MATE	RA2: <i>Realizzare interventi di riabilitazione pedagogico-educativa, definendo metodi e strategie e supportando, durante il percorso riabilitativo, le famiglie di origine degli utenti</i>	UC: Assistenza all'autonomia e alla comunicazione di persone con disabilità cognitiva e/o disturbi psichici, in ambito socio-educativo	
MANAGEMENT AZIENDALE ATTRAVERSO ASANA	ADA 24.05.03 - Gestione dei progetti (Project management) RA2: <i>Definire e coordinare il processo di controllo, a partire dallo sviluppo di indicatori di performance e della qualità, riprogrammando, se necessario, il progetto.</i>	Project manager (RQR Campania) UC: Esecuzione, controllo e chiusura del progetto	<u>DigComp 2.1</u> 1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali

L'articolazione del progetto risulta coerente e perfettamente finalizzato anche riguardo processo di referenziazione che ha portato all'attestazione delle competenze secondo un processo compatibile con il sistema di Individuazione, Validazione delle Competenze previsto dal Dlgs 13/2023 e dalle norme che successivamente ne hanno definito le modalità attuative¹⁶. Quattro dei cinque percorsi formativi sono stati riferiti alla qualifica di *Assistente all'autonomia e alla comunicazione delle persone con disabilità* del Repertorio delle qualifiche e dei titoli della Regione Campania, posizionato a un livello EQF4 risultano più che congrui rispetto ai livelli di professionalità dei partecipanti alla formazione che si collocano mediamente a un livello più elevato, EQF 5, su cui si colloca la qualifica dei terapisti che richiede una laurea triennale. Nell'ambito dell'Atlante del Lavoro, sarebbe stata possibile anche una referenziazione alle professioni regolamentate, ma questo avrebbe posto difficoltà nella declinazione per abilità e conoscenze, come richiesto per la presentazione del progetto sia all'ANPAL che a Fondimpresa. È meritorio che i progettisti e l'Ente di formazione non si sia arrampicato su qualifiche sproporzionate sul versante delle competenze digitali e informatiche che venivano innestate sul corpo delle competenze proprie di logopedisti e altri terapisti della riabilitazione.

¹⁶ DIM 5 gennaio 2021 "Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze". Recentemente, quindi dopo l'arco temporale di emanazione e svolgimento di FNC seconda edizione, è stato varato il decreto del MLPS del 9 luglio 2024, "Disciplina dei servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze relativi alle qualificazioni di titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali".

Paradossalmente per le contraddizioni insiste nel sistema di riconoscimento delle competenze nel nostro Paese, a cui potrebbe rimediare il recente decreto del Ministero del Lavoro, per lo sviluppo di competenze che accrescono il livello di specializzazione di figure professionali di livello EQF 6 presenti nell'azienda si è dovuto fare ricorso a standard di livello EQF 4, per contro la formazione per il sistema gestionale ASANA che include figure di livello EQF 4 è referenziata a una figura di livello EQF 6 (Project Manager). Ma questa aporia non può essere sciolta né dall'azienda né dai progettisti.

Il progetto entra pienamente in sintonia con il livello dei partecipanti e gli obiettivi aziendali nella puntuale declinazione dei contenuti. Questi trattano le nuove tecnologie della Realtà Virtuale- Tecnologie della Realtà Virtuale e Aumentata, in funzione del paradigma del learning by playng nei processi terapeutici. Attraverso l'integrazione delle terapie nell'ambiente ludico, la formazione sviluppa competenze teoriche e pratiche in un intreccio tra metodologie d'aula e training on the job, in cui si inserisce la possibilità di impiego di strumenti in FAD per supportare con l'autoapprendimento autonomo il Training on the job previsto dal progetto. La formazione si sofferma sulle dinamiche di motivazione, aggancio dell'attenzione del paziente e coinvolgimento nel gioco e nei percorsi di scalabilità connessi alle difficoltà del gioco. La formazione ha praticamente portato i terapisti a impossessarsi delle logiche, delle dinamiche e delle regole dei sistemi di gioco, sviluppando in tal modo una competenza rara che richiede la mobilitazione di pensiero analitico, critico e laterale in grado di avvantaggiarsi in modo corretto della pervasività, dell'adattività e dei biofeedback che caratterizzano il sistema. Sono stati presentati ai terapisti le caratteristiche vincenti, i punti di forza e i limiti della piattaforma SuperHero e fornite pragmaticamente indicazioni su caratteristiche tecniche, modalità di attivazione e logout, nonché di manutenzione minima.

L'altro intervento formativo specificamente dedicato a SuperHero "Lo strumento terapeutico game-based Super Hero (clinica e terapia a casa)" è stato dedicato a gestire il sistema serious game based di Super-Hero per un impiego della tecnologia in grado di favorire un'accurata gestione e prevenzione dello stress nel processo di apprendimento in cui i terapisti accompagnano i pazienti. A questo scopo la formazione ha mirato a fornire gli strumenti per un uso competente delle attrezzature e della sensoristica che consentono di migliorare e modulare gli interventi terapeutici in funzione di risposte misurabili in tempo reale dei pazienti. In tal modo sono state sviluppate competenze per un approccio user-centred e approfondite le componenti e le categorie del sistema SuperHero. Attraverso esercitazioni e demo sono state trattate le Categorie Topologiche del sistema e la individuazione degli obiettivi nel Game infinite running. Con questa azione formativa i terapisti hanno potuto acquisire competenze nella pianificazione e individualizzazione dei percorsi ludico terapeutici per il loro inserimento nel quadro dei protocolli ufficiali, attraverso l'uso del Dashboard e il management della terapia, attraverso tutti i task dal login al logout. Con questo intervento formativo i terapisti sono stati chiamati ad acquisire metodo e strumenti per l'analisi delle sessioni terapeutiche attraverso il confronto tra la valutazione del sistema e quella del terapeuta che seguono logiche e finalità inevitabilmente diverse.

L'azione formativa dedicata all'impiego del robottino antropomorfo NAO e della piattaforma ROBOT Mate che lo muove, ha coinvolto i terapisti in un percorso di apprendimento che li ha guidati in tutte le fasi dell'impiego di questo device molto complesso, in grado di riconoscere e imitare i movimenti, ma anche di guidare a passi di danza ed esercizi ginnici ritmati. Dal ruolo del terapeuta nel processo di identificazione e accoglienza del piccolo paziente al centro di riabilitazione, all'accompagnamento al gioco Robot Mate, la formazione ha richiesto che i partecipanti acquisissero consapevolezza delle tecnologie che muovono la macchina e delle sue capacità di interazione con il paziente. Anche in questo caso sono state esplorate le potenzialità della Realtà Aumentata e delle Tecnologie Visuali, ma anche i loro limiti nell'impiego terapeutico. I terapisti sono stati "addestrati all'utilizzo dei diversi meccanismi e a gestire le forme di interazione attraverso l'analisi delle informazioni provenienti dallo sguardo del paziente, captate e restituite dal Robot. Su queste basi sono state fornite le chiavi per interpretare i biomarcatori di interesse rilevati dal sistema e i feedback per regolare le difficoltà di gioco in base alle componenti del profilo del paziente (attenzione, impulsività, iperattività).

Un focus di assoluta rilevanza per l'impiego oculato di questi sistemi tecnologicamente evoluti ha riguardato la valutazione dei risultati delle sessioni terapeutiche. A partire dalla Identificazione e analisi delle principali sezioni della dashboard deputate alla presentazione delle attività e dei risultati i partecipanti sono stati condotti a confrontare le valutazioni basate sui metodi classici e le loro prerogative professionali e i dati di game performance provenienti da questi nuovi sistemi.

Villa delle Ginestre si è dotata di un evoluto sistema gestionale che è stato sviluppato e può essere utilizzato grazie alla metodologia Agile e basata sui modelli SCRUM, Kanban e le soluzioni organizzative che ne derivano basate sul Lean development, per la gestione del software e dei progetti, considerando come tali anche i progetti terapeutici individuali. Con la formazione sono state presentate le differenze di questo nuovo approccio e del sistema gestionale rispetto a quelli sviluppati con il sistema Waterfall. Con la formazione sono state trasferite ai partecipanti metodi e criteri e strumenti per la distribuzione di ruoli, obiettivi, scadenze e responsabilità di processo nella produzione e utilizzo dei flussi informativi nell'ambiente socio-sanitario.

Gli interventi formativi sono stati programmati e realizzati tra giugno e settembre 2023 con giornate formative di 4 ore in cui si sono alternate le modalità e della formazione d'aula sia in presenza che sincrona, della FAD e del Training on the Job pur non presente nell'istanza per il FNC. Per la parte pratica dell'informatica sono stati chiamati degli specialisti nell'ambito informatica e dell'informatica bioetica. Per la parte teorica sono stati coinvolti docenti provenienti dall'Università Federico II. Esperti della riabilitazione cognitiva, interni all'azienda, sono stati scelti come docenti nel campo della psicologia e neuro psicologia. Per la parte ERP, sono stati scelti come docenti degli esperti e dei consulenti stabili che internamente si occupano di comunicazione, gestione.

L'Ente di Formazione a cui è stata affidata la gestione del progetto fornito esperti principalmente per il Monitoraggio del Piano formativo. Inoltre ha curato la gestione della piattaforma per la formazione a distanza sincrona che è stata integrata con la creazione di una Digital community che ha consentito ai partecipanti di accedere e ritornare sui contenuti trattati in aula e nel corso del Training On the Job in modo autonomo o attraverso interazioni spontanee.

Dal punto di vista delle metodologie didattiche il TOJ con le demo, le simulazioni e le esercitazioni in piattaforma ha costituito la massima parte del processo di apprendimento. Le ore di aula, in presenza o in modalità sincrona a distanza hanno rappresentato circa il 24% dell'attività didattica realizzata.

La partecipazione dei lavoratori coinvolti risulta conforme alle aspettative ancorché vi sia stata una lieve contrazione del programma che non ne ha inficiato il finanziamento ed è indice di attendibilità delle informazioni inserite in fase di monitoraggio e rendicontazione.

Sono state effettuate, con la supervisione dei docenti, prove di verifica degli apprendimenti al termine di ogni unità formativa e per ogni gruppo di apprendimento. Le prove pratiche, legate al TOJ, sono state successive ai test somministrati per la parte teorica di ogni modulo, per quello che riguardava dashboard e hardware. Per Realtà Virtuale e robotica, nella¹⁷ formazione del terapeuta è stata inserita anche la prova pratica su come utilizzare i device.

I risultati di apprendimento emersi dalle prove sono stati restituiti per mezzo di debriefing dei docenti al termine di ciascun percorso formativo. Le attività formative sono state concluse con una prova tecnico-teorica con il test a risposta multipla e sono stati rilasciati degli attestati di competenza che come spiega il dott. Bruno sicuramente «*Non vanno così in verticale* (come di fatto è stata la formazione – ndr), *però legano le digital skill alle competenze partenza*».

¹⁷Dott. Giampiero Bruno, Project Manager consulente VDG, Intervista del 22/05/2024

2.3 Considerazione riepilogative

Il piano formativo presenta molteplici aspetti che lo configurano come buona pratica formativa a partire dalle modalità di progettazione che hanno interpretato pienamente le esigenze dell'azienda e del personale. Il mix di metodologie didattiche con la prevalenza del Training On the Job e la creazione di una community digitale che ha affiancato anche la formazione d'aula in presenza e a distanza sincrona.

L'analisi dei fabbisogni e la successiva progettazione è stata interamente condotta dall'équipe di ricerca e sperimentazione che di fatto costituisce lo staff a supporto della direzione generale dell'azienda di cui fa parte anche il dott. Giampiero Bruno, project manager e consulente esterno, professionalmente "*residenziale*" in VDG.

Attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi è stata esplicitata l'esigenza di attivare una dinamica di allineamento tra i risultati e i prodotti digitali innovativi dell'équipe di ricerca e sperimentazione e il resto del personale, ma anche un processo di verifica sulle nuove acquisizioni tecnologiche immesse nelle pratiche terapeutiche, cioè nel processo produttivo. L'integrazione dei tools terapeutici digitali basati su *serious game* nel quadro di protocolli riconosciuti dal Sistema Sanitario e dalla comunità scientifica ha costituito il principale obiettivo di questo Piano formativo.

La formazione in questo caso risponde non solo a un'esigenza di ri-ammagliamentamento interno delle competenze, ha alla base una forte spinta motivazionale ed etica condivisa tra azienda e lavoratori che porta al costante sviluppo di competenze che non sono presenti né reperibili sul mercato del lavoro, in quanto funzionali a innovazioni che da questa azienda nascono. La formazione del personale svolge dunque anche la funzione di creare consuetudine, cultura organizzativa del personale, che riconosce e costruisce la propria identità professionale distintiva, legandosi all'azienda attraverso l'apprendimento e l'apertura all'innovazione con un approccio proattivo, aperto e flessibile che consente l'impiego di strumenti innovativi e di metodologie e protocolli di nuova concezione.

La formazione del personale nel caso di questo piano formativo, ma anche come metodo storicamente consolidato in Villa delle Ginestre, è la chiave per coniugare il processo di produzione di innovazioni tecnologiche e terapeutiche che contraddistingue questa azienda con lo sviluppo di competenze non reperibili sul mercato del lavoro. Il progetto formativo curato dall'équipe di ricerca e sviluppo, interno all'azienda, è stato quindi sviluppato in considerazione dell'evoluzione del contesto tecnologico del Centro e in perfetta coerenza sia per l'aspetto terapeutico che per l'aspetto gestionale. La formazione, anche grazie alla capacità interpretativa dell'Ente di Formazione a cui si è rivolto l'azienda, qualificato per la gestione del Piano e il rilascio degli attestati di competenza, ha risposto in maniera pragmatica e generosa di contenuti all'inevitabile gap formativo dei partecipanti che, nonostante il livello di professionalità di partenza, è derivato dall'immissione nel processo lavorativo di nuovi ed esclusivi dispositivi digitali.

In processo di verifica delle competenze ha proceduto sia in itinere che a conclusione di ogni percorso formativo ha previsto un momento di restituzione collettiva dei risultati di apprendimento che sono confluiti in attestazioni che per contraddizioni degli standard formativi presenti sull'Atlante del Lavoro hanno consentito comunque un processo di referenziazione ancorché disarmonico rispetto ai livelli EQF e ai Titoli dei partecipanti le cui nuove competenze sono allineate a standard di livello inferiori al livello di partenza dei partecipanti stessi. Va tuttavia rilevato che tali attestati presentano un livello di coerenza molto più elevato di quelli riscontrabili in altri casi, pur tra le aporie del sistema delle competenze.

3. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

3.1. L'impatto della formazione

Dalle testimonianze raccolte, la formazione, realizzata con questo Piano formativo, ha aiutato a sciogliere i dubbi e timori del personale verso i nuovi dispositivi tecnologici di VDG; l'interesse e la curiosità che comunque destavano hanno rappresentato uno stimolo alla partecipazione attiva e al confronto all'interno del Centro: *«La formazione è stata un'esperienza gratificante e motivante. Abbiamo acquisito delle competenze al di là della nostra formazione riabilitativa che tornano utili a livello personale. Era una novità anche per noi coordinatori – spiega il dottor Pezzella - Vi è stata una fase iniziale in cui abbiamo dovuto capire, memorizzare tutta la procedura, poi grazie comunque a questa formazione, tutto è stato semplificato, snellito»*¹⁸. Queste sono le stesse percezioni espresse dal dottor Coppola che fa parte del team dei terapisti: *«E' vero, avevamo timore di affrontare queste cose nuove»*¹⁹.

Per il dottor Pezzella: *«Questi nuovi ausili tecnologici, ci danno molti riscontri della loro efficacia terapeutica dal punto di vista dei nostri pazienti che hanno così una motivazione, un interesse maggiore. Il nostro campo è il trattamento terapeutico, però lavoriamo anche sulla motivazione. La formazione è stata positiva in ambito lavorativo perché ci ha dato un ausilio e ci ha fatto acquisire competenze, rispetto al nostro operato quotidiano, cioè ha dato degli strumenti per poter lavorare meglio: a me personalmente, ma anche ai miei colleghi»*²⁰.

Per avvalorare questa valutazione fa riferimento a un *quinto capitolo* di questo Piano formativo, quello sull'evoluzione della cartella clinica informatizzata, un'attività formativa a cui non ha personalmente partecipato nell'ambito del “Progetto VDG FUTURA”, *«Vi è stato un miglioramento proprio sul piano lavorativo grazie a tutti gli ausili tecnologici che noi abbiamo. Per la cartella clinica informatizzata, si è snellito, velocizzato tutto. Se abbiamo bisogno di una di una relazione, possiamo accedere e usufruirne subito»*²¹. Gli impatti di quella formazione si sono, dunque, propagati in tutta l'organizzazione aziendale aldilà della diretta partecipazione delle persone. Il riferimento alla *Cartella Clinica Elettronica (CCE)*, per i terapisti di VDG, ha radici ormai profonde: da tempo, essa è stata percepita come un elemento che li distingue dagli altri contesti; ovunque lavorino, infatti, tutti i terapisti sono tenuti ad aggiornare e consultare le cartelle cliniche; la CCE è ormai sedimentata in VDG come parte della loro identità professionale e ora sono consapevoli di essere ancora più avanti grazie al collegamento al sistema gestionale: *«Ci confrontiamo con colleghi di altre strutture e vediamo che loro tutta questa innovazione tecnologica, purtroppo, non ce l'hanno. Noi siamo stati i primi tra i Centri di Riabilitazione in Italia a usare la cartella clinica elettronica; loro sono ancora al cartaceo»*²², riferisce il dottor Nicola Coppola, condividendo quanto espresso dal coordinatore.

La formazione sui nuovi sistemi tecnologici e i percorsi di gaming terapeutico, ha messo in grado il terapeuta di ricorrervi con regolarità, di programmarne l'impiego, gestendo i diversi sistemi nella interazione con i piccoli pazienti: *«Il robottino NAO è di grande aiuto. I bambini, se prima in terapia venivano in modo demotivato, piangendo, grazie all'ausilio di questo robot vengono più motivati perché, come dice la dottoressa Schena e io ripeto sempre, la terapia è fatta anche di divertimento: si impara e si insegna dietro il divertimento dei bambini. Per me il robottino è diventato uno strumento in più per motivare i bimbi. Ad esempio, se non portano alla seduta terapeutica quello che abbiamo chiesto di fare, non possono usare NAO. Questo crea una motivazione a impegnarsi negli esercizi di riabilitazione a casa tra una seduta terapeutica e l'altra. Con questi ausili giochiamo e diventiamo bambini anche noi terapisti, ma la loro importanza sta nel valore terapeutico che hanno nell'invogliare i bambini a rispettare più le regole»*²³.

Sia il coordinatore che il terapeuta confermano che con l'impiego dei nuovi dispositivi digitali e in particolare del robottino NAO vi è maggiore frequenza alle sedute terapeutiche. Per il coordinatore-, questi ausili giocano un ruolo, sia come strumenti di motivazione che come deterrenti rispetto a rischi di abbandono o

¹⁸ Dott. Salvatore Pezzella, Coordinatore team terapisti VDG, intervista del 22/05/2024

¹⁹ Dottor Nicola Coppola, Terapista VDG, intervista del 22/05/2024

²⁰ Dott. Salvatore Pezzella, Coordinatore team terapisti VDG, intervista del 22/05/2024

²¹ Dott. Salvatore Pezzella, Coordinatore team terapisti VDG, intervista del 22/05/2024

²² Dottor Nicola Coppola, Terapista VDG, intervista del 22/05/2024

²³ Dottor Nicola Coppola, Terapista VDG, intervista del 22/05/2024

di mancato rispetto dei percorsi terapeutici: «Se Francesco viene al centro per due trattamenti settimanali, oggi ho la possibilità di dirgli: “Francesco, la tua mamma mi dice che durante la settimana non sei stato rispettoso, così noi non possiamo andare da NAO”. Questo spinge Francesco a tenere un profilo comportamentale adeguato a casa per ottenere la ricompensa nel corso della seduta successiva. I bambini oggi capiscono l'utilità delle tecnologie digitali, nel senso che vogliono lo strumento comunicativo per loro. Questa mattina in terapia c'era una bimba non verbale a cui ho chiesto di farmi capire con l'ausilio del tablet di cosa avesse bisogno; ha indicato: bagno, acqua, bottiglia. Se i bambini recepiscono che lo strumento tecnologico, che sia un tablet o un robottino, può diventare un motivo e uno strumento di comunicazione, la loro esperienza riabilitativa assume un grandissimo valore. Ma questa soluzione deve essere gestita e considerata dal terapeuta come un'ultima spiaggia; a cui ricorrere quando si prova a far uscire la comunicazione intra-verbale e verbale, ma non si riesce in alcun altro modo; in questo caso, come ultimo step ci si avvale dell'ausilio tecnologico che può ritornare utilissimo per il bimbo, poiché evita di vivere una frustrazione a lui che magari vorrebbe comunicare a voce, però magari gli riesce più facile indicare sul tablet la figura per dire ad esempio “voglio acqua”.

Questo per un bimbo è gratificante ed è un esempio, piccolissimo, se rapportato a quanto si può fare con un percorso riabilitativo online. Sì! parliamo di come loro possono imparare a fare operazioni di matematica e di come noi possiamo fare didattica, in modo da affiancare il percorso riabilitativo a quello degli apprendimenti, così come al percorso emotivo dei bimbi. Loro hanno dei vissuti emotivi, delle storie personali che si svolgono e che non possono raccontarci. Con l'ausilio di questi strumenti digitali, però, tutto può uscire.

Ad esempio, portiamo Matteo in una situazione in cui c'è il Robottino NAO che racconta una storia emotiva: la sua festa di compleanno; Matteo si impersona in quella storia, partecipa, indica quali emozioni, atteggiamenti espressioni NAO esprime o ritiene che debba esprimere: è triste? Vuoi che sia felice?»²⁴.

«I bambini quello che si ritroveranno per tutta la vita è la comunicazione per questo sono attratti dalle nuove tecnologie. Questi dispositivi li motivano a partecipare alle terapie e motivano anche noi terapisti»²⁵ sottolinea il dottor Coppola.

In passato, sottolinea il coordinatore, poteva accadere che i genitori stessi, vedendo i bambini piangere e/o per altri motivi, non portassero al Centro il loro bambino per il trattamento previsto; ora invece: «Sentendo, ad esempio, il proprio figlio dire: “No! Mamma, io voglio andare perché poi lavorerò anche col Robottino NAO”, i genitori sono incentivati a portare i bambini qui al Centro per fare il trattamento»²⁶.

Dalle testimonianze raccolte, la parte più interessante di questa esperienza formativa è legata alle attività didattiche in cui vi era un incontro diretto con gli esperti e la possibilità di toccare con mano quei dispositivi che sembravano così misteriosi. Sulla piattaforma digitale i partecipanti potevano accedere in qualsiasi momento; hanno trovato durante la formazione i manuali che sono ancora in uso: «C'era la procedura con i vari step». Ma la parte più intensa della formazione è stata quella on the job a stretto contatto con gli esperti, quando la procedura veniva «imparata e poi messa in atto pratico» come dice il dottor Coppola, descrivendo ottimamente il processo di apprendimento, con cui «prendi l'avvio con questi aggeggi tecnologici»²⁷.

Per il Coordinatore, il 90% i suoi colleghi ha raggiunto con la formazione il suo stesso livello di padronanza di questi nuovi sistemi tecnologici: utilizzano i dispositivi, e programmano in autonomia le procedure e i giochi per la personalizzazione terapeutica, ma in qualche caso, con l'altro coordinatore, viene ancora chiamato per prestare assistenza tecnica perché talvolta vi sono dubbi, dimenticanze o, più spesso esigenze di ottimizzazione, rispetto alle procedure e all'organizzazione delle prescrizioni, ma questo avviene sulla base di un confronto tra persone che con la formazione hanno acquisito competenza adeguata per l'impiego di queste nuove tecnologie

«Questi congegni tecnologici sono degli ottimi strumenti compensativi – spiega il dottor Coppola - proprio nel senso che alcuni bambini non ci stanno a svolgere degli esercizi di apprendimento; in questi casi, se gli presento una scheda cartacea dove è scritto sopra 1+1 e chiedo di eseguire l'operazione, il bambino, con ogni probabilità, piange e non esegue l'esercizio. Con il Robottino NAO, invece, se io gli mostrò lo schermo e gli dico, guarda Francesco, questa è un'operazione di matematica da

²⁴ Dott. Salvatore Pezzella, Coordinatore team terapisti VDG, intervista del 22/05/2024

²⁵ Dottor Nicola Coppola, Terapista VDG, intervista del 22/05/2024

²⁶ Dott. Salvatore Pezzella, Coordinatore team terapisti VDG, intervista del 22/05/2024

²⁷ Dottor Nicola Coppola, Terapista VDG, intervista del 22/05/2024

fare con NAO, sul computer o sul tablet, lui la eseguirà»²⁸. Il terapeuta infatti, può programmare l'esercizio in modo che bambino, eseguendo l'esercizio, attivi una reazione di NAO, attraverso gesti, danza, forme di comunicazione verbale e non verbale, regolate in funzione del risultato, del tempo, dell'attenzione e altri parametri rilevabili nell'esecuzione dell'esercizio didattico-terapeutico.

Il top management aziendale sottolinea come la formazione abbia un ruolo decisivo nel trasferimento dell'innovazione e nel processo produttivo, cioè nell'erogazione del servizio, ma le competenze per l'impiego di soluzioni tecnologiche innovative non possono essere disgiunte, soprattutto in questo campo da un aggiornamento continuo che riguarda gli approcci metodologici, cioè il know how più evoluto riconosciuto dalla comunità scientifica e dal SSN. Questi due poli attorno a cui ruota la formazione – Innovazione tecnologica e innovazione metodologica – sono strettamente connessi e ne determinano l'efficacia, in una visione olistica degli impatti che ne derivano: *«Grazie a Fondimpresa- dice la dottoressa Schena - riesco a tenere il personale sempre all'avanguardia sulle metodiche. Il nostro obiettivo è far sì che i nostri dipendenti siano super informati e formati senza spendere di tasca loro. Per cui i corsi di formazione vengono svolti in sede; non si devono spostare e su varie metodologie per la presa in carico del bambino, ma facciamo anche i corsi sulla gestione del burnout, avendo anche dei bambini gravi per i quali non possiamo fare altro che cercare di non far evolvere la patologia, quindi di mantenerla in maniera stazionaria. Va da sé che hai una situazione di carico dello stress per il terapeuta, anche perché i genitori vuole sapere quale sarà il bambino, il futuro quale sarà. Il terapeuta quindi deve fare anche da psicologo, da supporto, da counselor. Non è facile sostenere questo stress che il terapeuta subisce: cercare, insomma, di aiutare a gestire anche questo lato loro emotivo.*

È cambiato il modo di lavorare con il trasferimento a tutti gli altri terapisti o a un gruppo consistente di terapisti di questi nuovi strumenti e metodologie: intanto c'è più entusiasmo nel lavoro perché si hanno meno difficoltà ad approcciare la tecnologia; la difficoltà di approccio alla tecnologia ovviamente porta ansia, perché il personale sa che da parte nostra c'è questa richiesta di portare la tecnologia nel trattamento terapeutico e nella gestione del paziente.

Grazie alla formazione realizzata c'è maggiore confidenza con la tecnologia, ma anche più solidarietà e aiuto nei confronti di colleghi che ancora possono avere delle difficoltà nell'approcciarsi alle nuove tecnologie. Qualcuno di noi, a dirsi la verità, ha difficoltà anche nell'utilizzo del telefonino e spesso lo dobbiamo aiutare. Però il fatto che c'è solidarietà da parte dei colleghi nell'aiutarlo a inserirsi e a utilizzare, anche lui, quella tecnologia per il trattamento del bambino, vuol dire che grazie a questo corso siamo riusciti ad ampliare il raggio d'azione, insomma di utilizzo, includendo anche chi è più restio.

Grazie alla formazione ci sono stati dei miglioramenti anche nell'impiego della cartella elettronica del paziente che i terapisti hanno l'obbligo di gestire e di monitorare con delle relazioni trimestrali.

Dopo il corso non si sono più verificati episodi, anche tristi, che ci obbligavano a mandare delle lettere di contestazione ai dipendenti perché il mancato aggiornamento della cartella clinica elettronica ci avrebbe esposto a irregolarità che rischiavano di emergere in quanto siamo soggetti a controlli.

Nonostante i richiami e le varie vicissitudini vi era un gruppetto di terapisti che non ci seguiva con la cartella clinica informatizzata, devo dire la verità: questo non succede più»²⁹.

Il dottor Dario D'Alise che ha svolto anche il ruolo di docente, d'altra parte, sottolinea che l'efficacia della formazione realizzata con questo Piano formativo, non viene solo da una percezione diffusa, ma da un monitoraggio che segue l'impiego di queste tecnologie nei percorsi terapeutici: *«Noi abbiamo un termine per la misurazione dell'efficacia, per calcolare l'impatto di questi nuovi strumenti; utilizziamo un indicatore che è l'aderenza. Ci interessa innanzitutto monitorare quanto il bambino partecipa al piano terapeutico; poi, rispetto ad ogni singola funzione cognitiva, elaboriamo delle stime, cioè degli indici di monitoraggio che ci dicono se effettivamente la terapia sta andando nel verso giusto o meno da un punto di vista della statistica cognitiva.*

Abbiamo già fatto una prima valutazione in fase di sperimentazione e di analisi dei dati ai fini della pubblicazione scientifica, i risultati ci hanno garantito l'efficacia dello strumento terapeutico in quella fase di laboratorio. Per valutare, l'impatto della

²⁸ Dottor Nicola Coppola, Terapeuta VDG, intervista del 22/05/2024

²⁹ Dottoressa Annamaria Schena, Direttore Generale VDG, intervista del 22/05/2024

formazione, l'aderence che possiamo valutare è fondamentalmente quella che riguarda la continuità del paziente nel processo terapeutico, ovvero quanto si riduce la dispersione (grazie all'applicazione di quanto appreso da parte dei terapisti – ndr). Non è un parametro che stiamo misurando ma abbiamo delle evidenze oggettive.

La somministrazione delle terapie con uno dei nuovi strumenti digitali, mediamente cadenzata una volta a settimana, magari il venerdì, fa sì che il bambino arrivi a quell'appuntamento con più piacere. Prima avevamo difficoltà a portarci dietro qualche terapeuta perché faceva fatica a utilizzare i nuovi device.

3.2 Considerazioni riepilogative

La formazione realizzata con questo Piano formativo collegato al FNC seconda edizione ha efficacemente innestato competenze digitali e informatiche avanzate sul background consolidato di un cospicuo gruppo di professionisti della riabilitazione terapeutica per bambini con disagi in età evolutiva.

I percorsi formativi per durata, consistenza e intensità didattica risultano commisurati alle esigenze dell'azienda di condividere con tutto il personale dell'area terapeutica le innovazioni terapeutiche che Villa delle Ginestre stessa ha sviluppato per le attività del Centro di Riabilitazione, con la creazione e produzione di nuovi strumenti, basati su tecnologie digitali e intelligenti, sia nella concezione che sul piano propriamente tecnologico. Questo percorso formativo ha consentito ai partecipanti di superare distanze, timori e dubbi su modalità terapeutiche e strumenti che mai nessun terapeuta aveva utilizzato prima di loro (al di fuori della sperimentazione scientifica). Le competenze con cui i professionisti nel percorso formativo entrati nel percorso formativo sono tanto specifiche da essere regolamentate nel campo delle professioni socio-sanitarie, grazie alla formazione hanno sviluppato abilità e conoscenze digitali che si collocano persino oltre il livello di attestazione conseguito con riferimento alla qualifica di *Assistente all'autonomia e alla comunicazione delle persone con disabilità*. Con molta e opportuna cautela, anche il riferimento al Quadro Europeo delle Competenze Digitali (DigComp 2.1) è sufficientemente riferito a 2.1 - *Interagire attraverso le competenze digitali* e 1.3 *Gestire dati, informazioni e contenuti digitali*, senza alcun volo pindarico né azzardare la necessità di “inventare” qualche nuovo profilo che introduca aggettivi riferiti alla digitalizzazione.

Il piano formativo ha sviluppato efficacemente competenze di tutto il personale coinvolto per gestire questi nuovi strumenti che includono la programmazione di interventi terapeutici con il ricorso a un robottino antropomorfo e a piattaforme che ospitano serious game. Ma come ha fatto notare un coordinatore dei terapisti che ha partecipato alla formazione, questa è andata anche oltre la sua finalità dichiarata: «*Eravamo usciti dal periodo del COVID da non molto tempo*». Vi era ancora latente il bisogno delle persone di incontrarsi in modo più profondo e riconnettendosi pienamente sia sul piano organizzativo ma anche emotivo.

Il potersi incontrare e intrattenere in gruppi di apprendimento nel contesto lavorativo, per scoprire e impossessarsi “insieme” di una nuova chiave, tecnologica, che aiuta superare difficoltà professionali, ha costituito ed è stata percepito come un valore aggiunto nascosto in questa esperienza formativa: i contraccolpi psicologici dovuti all'isolamento nel periodo dell'emergenza COVID, infatti, hanno lasciato lunghi strascichi che l'elevato rischio di burnout connesso a questo tipo di lavoro avrebbe potuto potenzialmente prolungare.

Al termine della formazione dispositivi e connessi all'impiego delle nuove ed evolute tecnologie digitali sono risultate *semplici*. La formazione ha abbattuto le barriere, anche mentali, verso una complessità tecnologica che nel suo impiego è risultata semplificante e facilitante. Chi tra il personale terapeutico aveva concluso il percorso formativo ancora con difficoltà nell'utilizzo delle nuove tecnologie ha potuto contare sulla solidarietà e il supporto dei colleghi per riallinearsi.

L'allineamento delle competenze per la connessione della Cartella Clinica Elettronica al nuovo sistema gestionale di concezione AGILE, ancorché abbia coinvolto un piccolo gruppo di personale dell'amministrazione e dell'area terapeutica, ha rinnovato in tutta la comunità professionale un elemento d'orgoglio e di identità nel legame con l'azienda, essendo questa la prima nel settore della riabilitazione a averla adottata nel nostro Paese-

L'efficacia in termini di impatto di questa formazione trova riscontro visitando gli ambulatori e l'intera struttura VDG di Volla dove gli utenti partecipano a un clima di serena fruizione del servizio sanitario: piccoli pazienti e genitori temporaneamente presenti o persone adulte in semiconvitto sono attratti e motivati da quelle tecnologie innovative, dai serious gaming introdotti nei percorsi riabilitativi; ciò concorre ad abbattere fenomeno dell'abbandono terapeutico. Se si considerano recenti episodi che caratterizzano i rapporti con l'utenza nel settore sanitario questo risultato derivante dall'efficacia delle nuove competenze agite dal personale nell'impiego delle tecnologie digitali innovative, indica una strada da seguire.

4. CONCLUSIONI

4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il fattore a cui maggiormente può essere imputato il successo di questo Piano formativo è la filosofia degli imprenditori- professionisti a capo dell'azienda che lo ha realizzato: investire nella ricerca e creazione dell'innovazione tecnologica più evoluta per conferire la massima qualità nella realizzazione della propria mission legata a un servizio che ha grandi implicazioni etiche e umanitarie.

L'idea stessa di produzione dell'innovazione tecnologica in questa azienda ha una finalità e un vincolo etico ed umanitario. Questo è un pilastro di primaria importanza che in questa fase del dibattito sul ruolo e gli impieghi dell'intelligenza artificiale può essere preso a riferimento.

La progettazione formativa di questo Piano ha risposto a un reale fabbisogno formativo derivante da uno sfidante ed esclusivo progetto aziendale di innovazione tecnologica, in un campo complesso e delicato come quello della riabilitazione in età evolutiva. L'azienda che ha prodotto e introdotto l'innovazione nei protocolli terapeutici ha ri-ammagliato l'organizzazione e fatto avanzare le competenze di tutto il personale con un progetto formativo che ha utilizzato nella misura necessaria, ma non ha rincorso il (massimo) finanziamento. L'impiego del Fondo Nuove Competenze e delle risorse del Conto Formazione di Fondimpresa è risultato equilibrato, sostenibile e ha espresso un elevato livello di efficienza.

Questo piano formativo ha abbattuto delle barriere, reticenze personali e professionali dei destinatari verso l'innovazione tecnologica e digitale, ma ne ha anche tracciato per il futuro una traiettoria non solo sostenibile, ma anche auspicabile in termini umani e sociali culturali.

Nonostante la complessità procedure e le dinamiche legate all'evoluzione del Fondo Nuove Competenze, nell'attuazione della sua seconda edizione, l'azienda e i partecipanti hanno potuto vivere un'esperienza intensa ma non stressante, cogliendo nel migliore dei modi questa opportunità, anche grazie a una gestione che ha tenuto fuori dal processo di apprendimento eventuali difficoltà e imprevisti.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Gli obiettivi e i contenuti dell'attività didattica sono stati ben definiti e declinati e gli esperti hanno saputo affiancare il personale coinvolto in formazione e dimostrare nel concreto, passo passo, che l'utilizzo delle sofisticate tecnologie di gaming terapeutico è semplice, non può essere ostacolato dai timori verso sistemi il cui funzionamento è talvolta considerato misterioso, avveniristico.

Le modalità con cui la formazione è stata realizzata hanno consentito a dei professionisti, che partivano da un livello di competenza digitale alquanto basso, di padroneggiare sistemi digitali complessi: robot, realtà virtuale e aumentata, cioè di un livello che non arriva all'Intelligenza artificiale generativa, ma è comunque ai confini della zona prossimale di sviluppo digitale che mediamente caratterizza il tessuto produttivo del nostro Paese.

La formazione ha consentito di attivare un processo di esemplificazione e semplificazione procedurale che ha facilitato l'apprendimento e la capacità di agire quanto appreso da parte dei professionisti coinvolti. La complessità tecnologica attraverso la formazione è risultata facilitante per l'utilizzatore, perché grazie al processo di apprendimento gli utilizzatori si sono tuffati nella situazione e hanno imparato a nuotare, cioè sono stati spinti ad agire e interagire con quelle tecnologie. che l'uso di questi strumenti serviva ad abbattere le reticenze e le remore verso l'innovazione digitale.

La qualità didattica come è stato rilevato dalle testimonianze dei partecipanti è stata elevata, con un mix di metodologie che è andato oltre le stesse modalità indicate dal progetto, pur avendo in proprio punto di

forza nella formazione sul campo, con la dimostrazione pratica delle modalità di impiego e programmazione personalizzata dei dispositivi digitali creati dall'azienda.

La gestione del progetto ha garantito una partecipazione attiva e motivata del personale che ha integrato un consolidato background professionale con quelle competenze digitali necessarie per l'impiego dei nuovi device digitali. Le competenze acquisite dal personale hanno consentito di realizzare nell'immediato l'obiettivo di adottare l'innovazione tecnologica e terapeutica nel processo produttivo, cioè nell'ambito dei servizi di riabilitazioni erogati in questo Centro. Su queste basi il personale è stato preparato all'introduzioni di prossime e future innovazioni. L'abbattimento del fenomeno dell'abbandono terapeutico è uno dei risultati che dimostra l'efficacia della formazione realizzata per l'impiego dei device digitali nel percorso riabilitativo basato sul learning by playng.

Questo insieme di fattori ha generato una motivazione all'apprendimento e creato un clima di solidarietà e condivisione per aiutare chi ha avuto maggiori difficoltà a relazionarsi con tecnologie tanto evolute che richiedono non solo una capacità di impiego, ma anche una elaborazione complessa per la programmazione e la personalizzazione terapeutica.

La formazione come previsto dal bando FNC si è conclusa con il rilascio di attestazioni che tengono conto degli apprendimenti acquisiti e verificati e li riferenziano a un livello adeguati. In relazione all'acquisita capacità di programmazione, attivazione, gestione e disattivazione di tecnologie e dispositivi digitali complessi ed evoluti, sono state rilasciate ai terapisti delle attestazioni che confermano la capacità di utilizzo di quegli strumenti, in quanto utilizzatori. Il profilo professionale di riferimento per riferenziare le competenze acquisite, rispetto al livello EQF dei terapisti, si posiziona un gradino al di sotto, ma il riferimento al framework DigComp 2.1 è appropriato al livello di competenza digitale acquisito in quanto utilizzatori delle tecnologie. Sono state realizzate prove pratiche sul campo e test per il rilascio delle attestazioni. La complessità dell'oggetto su cui vanno applicati gli apprendimenti, diversamente da quanto avviene in molti casi, non ha "dopato" la referenziazione con riferimento ad esempio a figure di programmatori digitali d'alto profilo.

4.3 Conclusioni

Il Piano formativo "Progetto Formatico VDG FUTURA" è una buona prassi formativa, realizzata nel quadro e pur con difficoltà che sono insorte con il secondo Avviso per rimediare a eccessi della prima edizione. Sono state sviluppate in modo appropriato le attività didattiche, collegate al progetto finanziato dal FNC; questo Piano Formativo, con le risorse disponibili sul Conto Formazione di Fondimpresa, ha focalizzato il coinvolgimento dei lavoratori sulle competenze digitali per l'impiego di dispositivi tecnologicamente innovativi ed evoluti che si sono innestate sul background professionale di un cospicuo gruppo di terapisti per la riabilitazione in età evolutiva: professionisti dotati cioè di una struttura concettuale e operativa che si è formata indipendentemente ed in modo estraneo alle tecnologie digitali.

Questo piano formativo dimostra che è possibile ridurre il grande gap di competenze digitali che permea il tessuto produttivo e le forze di lavoro del nostro paese indipendentemente dal percorso

.In sintesi per il Piano formativo oggetto di questo studio di caso, sono stati raccolti dati e commenti che inducono a ritenere che esso sia stato caratterizzato da:

- **Eccellente qualità strategica:** sono stati raggiunti obiettivi che consentono di mettere in produzione i risultati della ricerca metodologica e tecnologica su cui l'azienda ha investito e che rappresentano un prodotto di rilevanza strategica nell'ambito del ramo di attività dedicato alla ricerca e allo sviluppo di innovazione tecnologica. La condivisione con il personale dell'area terapeutica per l'utilizzo dei sistemi digitali sviluppati e delle dotazioni ad essi connessi ha

consentito di mettere a regime l'impiego di queste innovazioni con evidenti risultati nella qualità ed efficacia del servizio.

- **Elevata qualità realizzativa:** il piano è stato realizzato in modo efficace e sostenibile sul piano didattico e della verifica degli apprendimenti. Le metodologie didattiche e il ricorso a docenti ed esperti interni ed esterni all'azienda, ma collegati dalla condivisione del progetto di innovazione tecnologica, ha consentito di realizzare una formazione fortemente basata sulla dimostrazione pratica da parte dei docenti e la sperimentazione dei partecipanti nell'applicazione degli apprendimenti teorici e pratici. La sostenibilità della formazione sia a livello organizzativo che riguardo ai livelli di attenzione dei partecipanti è stata ottenuta con una programmazione delle giornate formative che sono state limitate nell'arco delle 4 ore.
- **Elevata Riproducibilità:** una lunga tradizione formativa di questa azienda ha portato a progettare e mettere in atto le modalità di sviluppo delle competenze in rapporto all'adozione di un supporto tecnologico nei protocolli professionali adottati dal personale coinvolto in formazione. Questo modello risulta pertanto riproducibile, sia all'interno dell'azienda per futuri progetti formativi.
- **Elevata Trasferibilità:** il modello formativo realizzato con questo Piano formativo, si distingue per la particolarità della situazione e del contesto motivazionale, in cui l'azienda che adotta l'innovazione tecnologica e digitale è la stessa che l'ha prodotta e deve trasferire dall'area che l'ha prodotta all'area che deve utilizzare le competenze per "mettere in produzione questa innovazione. Ma in termini di finalizzazione, di rilevazione di un fabbisogno dettato da una scelta top down di innovazione da immettere nel processo produttivo, questo Piano formativo risulta esemplare e di riferimento perché nella progettazione ha focalizzato gli obiettivi di apprendimento e la sua sostenibilità organizzativa e non la rincorsa ai finanziamenti e proprio perciò ha dato un grande ritorno all'azienda in termini di qualità e gestione del servizio e di competitività.