



AT LOMBARDIA

Cliniche Gavazzeni

Una comunicazione social al passo con i tempi

Autore: Francesco Seghezzi

Codice piano 234704 – Formazione Gavazzeni 2019

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.5 Considerazioni riepilogative	7
IL PIANO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 L'impatto della formazione.....	12
4.2 Considerazioni riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.
CONCLUSIONI	14
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
4.2. Le buoni prassi formative aziendali	14
SCHEDA DI SINTESI	16

INTRODUZIONE

Il piano formativo piano 234704 dal titolo “Formazione Gavazzeni 2019” contiene un eterogeneo insieme di corsi di formazione su tematiche differenti. L’obiettivo del progetto consiste nella realizzazione di corsi formativi utili all’aggiornamento professionale in linea con le trasformazioni strategiche, organizzative e tecnologiche in atto in azienda. In particolare attraverso il piano l’azienda ha voluto investire nello sviluppo di competenze tecnico/specialistiche (come il BLS basic e pediatrico e l’Advanced Life Support) e di conoscenze trasversali specifiche (come la gestione delle aggressioni e la comunicazione efficace, l’importanza delle relazioni e del linguaggio in pronto soccorso). Parallelamente sono stati attivati percorsi formativi di sviluppo manageriale mirati alle risorse ad alto potenziale individuate in azienda, approfondendo tematiche legate alla lean che coinvolgeranno i coordinatori.

Complessivamente il piano prevedeva 30 azioni formative per un totale di 214 ore di formazione d’aula con lezioni frontali con docenti provenienti da diverse realtà tra cui l’Università degli Studi di Bergamo, con la quale è stato co-progettato il percorso sulla comunicazione digitale efficace. Il costo complessivo dell’azione è stato di 49.069 euro di cui 16.356 a carico dell’azienda e 32.713 a carico di Fondimpresa.

L’interesse dell’analisi si concentrerà su un corso in particolare, quello dal titolo “Comunicazione Digitale Efficace” che ha avuto come scopo quello di aiutare l’azienda sviluppare la propria linea di comunicazione multimediale, indirizzata a più pubblici di riferimento, a partire dalle competenze già in house evolvendole verso una maggior efficacia ed efficienza. Un piano che ha voluto sviluppare nel personale dell’ufficio stampa interno competenze tecniche quanto creare sinergia tra ufficio comunicazione e ufficio delle risorse umane sui temi della comunicazione; definire le priorità in termini di target e di comunicazione; creare un budget per la comunicazione che corrisponda alle priorità definite; dare le linee guida e alcune “pillole pratiche” su come presidiare e sviluppare alcuni canali di comunicazione necessari per soddisfare i diversi target dell’azienda.

Il corso si pone quindi all’interno di un processo di riqualificazione delle competenze trasversali oggi necessario per una miglior interazione sia con la componente interna all’azienda ma soprattutto con quella esterna. Esigenza ancor più urgente se si considera il particolare settore in questione, caratterizzato da una forte sensibilità da parte del pubblico e una grande delicatezza dei temi di cui si occupa.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Humanitas Gavazzeni è un ospedale poli-specialistico, accreditato con il Servizio Sanitario Nazionale per le attività di ricovero e ambulatoriali. Rappresenta sul territorio di Bergamo un modello di ospedale tecnologicamente avanzato che offre prestazioni di alta specialità medico-scientifico, caratterizzato da una filosofia volta alla centralità del paziente e da un'organizzazione che integra efficacia clinica e efficienza gestionale.

Humanitas Gavazzeni nel 2018 ha acquisito un presidio ospedaliero a Bergamo dalla storia centenaria: Clinica Castelli. È quindi oggi ente unico gestore come Cliniche Gavazzeni Spa. Insieme a Humanitas Castelli costituisce un city hospital, un'importante realtà del Servizio Sanitario Regionale e Nazionale per tutto il territorio della provincia.

Nato come Cliniche Gavazzeni nel 1903, l'ospedale è stato acquisito nel 1999 dal gruppo Humanitas che ne ha potenziato e ampliato la struttura valorizzando le specialità chirurgiche e mediche come la cardio-chirurgia e la cardiologia, da sempre eccellenze di Gavazzeni, e focalizzando sempre più l'attenzione sulla cura delle malattie oncologiche completandone negli anni il percorso diagnostico terapeutico con un approccio di tipo multidisciplinare; sono 5 attualmente i Gruppi Interdisciplinari sulle patologie oncologiche (gastroenterico, mammella, polmone, tiroide, prostata), costituiti da gruppi di specialisti per analizzare, discutere e concordare efficaci programmi di diagnosi e cura per i pazienti che accedono all'ospedale con una diagnosi di tumore.

L'ospedale dispone di 346 posti letto di degenza (ordinaria e day hospital, inclusi 21 in Terapia intensiva e 4 in Unità coronarica), di cui 249 a contratto con il Servizio Sanitario Nazionale. L'assistenza sanitaria è affidata a oltre 600 persone tra medici, tecnici, infermieri, operatori socio sanitari. Dispone di 9 sale operatorie, 3 sale angiografiche, 51 ambulatori, 1 Emergency Center-DEA/Pronto Soccorso inserito nella rete territoriale dell'Emergenza-Urgenza, Radioterapia con 3 acceleratori lineari, 3 sale Endoscopiche, Dialisi, Laboratorio analisi, Medicina nucleare con gamma camera a geometria variabile e PET/TC, una Diagnostica per Immagini con 3 risonanze magnetiche ad alto campo, 2 tac a 128 e 64 slices, apparecchiature radiologiche ed ecografiche.

Humanitas Gavazzeni, dal 2006 ad oggi, è l'unico ospedale a Bergamo certificato per Qualità clinica e organizzativa e Sicurezza del paziente da Joint Commission International, leader internazionale nell'accreditamento in campo sanitario. Dal 2012 si avvale della certificazione OHSAS per la sicurezza negli ambienti di lavoro; dal 2019 il sistema di gestione per la sicurezza è certificato secondo gli standard ISO 45001. La Medicina Nucleare gode dell'EARL FDG PET/CT Accreditation e dell'accreditamento UEMS.

Nel 2015 Humanitas Gavazzeni ha partecipato, insieme alle strutture sanitarie private accreditate della provincia di Bergamo con il Servizio Sanitario Nazionale (AIOP), alla redazione del Bilancio Sociale.

Nel 2017 Humanitas Gavazzeni ha visto crescere la sua attività formativa e didattica diventando sede di Humanitas University per il Corso di laurea in Infermieristica. In ambito della formazione specialistica sono attive convenzioni con diverse università italiane (Università degli Studi e Politecnico di Milano, Milano Bicocca, Università degli Studi di Pavia, Palermo, Napoli etc.)

Nel 2018 è iniziata la collaborazione tra Humanitas Gavazzeni e Castelli e Accademia Carrara di Bergamo – museo che custodisce una delle più importanti collezioni d'arte d'Italia. Da qui sono nati i progetti La Cura e la Bellezza e Opere in Parole. Oggi oltre 1200 metri quadrati di arte in maxi-formato adornano i due ospedali e “parlano” attraverso le parole e le voci di 12 autori della cultura italiana che si sono ispirati ai capolavori dell'arte pittorica italiana del Museo per creare opere inedite dedicate ai pazienti. Alla base di questo progetto, una nuova sfida di Humanitas, oltre la terapia: raccontare e vivere in modo nuovo il DNA dell'ospedale – cura, innovazione, ricerca, università – e l'esperienza umana di fronte alla malattia attraverso la bellezza.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'evoluzione dei media digitali e delle esigenze dei pubblici di riferimento sono in continua evoluzione e un settore come quello ospedaliero, caratterizzato da una tanto delicata quanto unica forma di comunicazione tra medico/istituzione e paziente non ne è esente. L'azienda è quindi consapevole che i processi di innovazione del modello di business stesso non possono prescindere dall'utilizzo efficace di nuovi strumenti di comunicazione, in particolare di quelli digitali la cui utenza è in crescita e le cui dinamiche e linguaggi sono sui generis e non mutuati completamente da forme più tradizionali di comunicazione. In questo rientra l'investimento nei social media, in particolare Facebook e LinkedIn, che è stato richiesto all'area comunicazione e all'ufficio stampa dell'azienda da parte della direzione. Lo scopo è quello sviluppare una strategia social che innovi il linguaggio e le forme di comunicazione tra l'azienda e gli utenti tanto potenziali come attuali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

A fronte dell'obiettivo di innovare le forme e il linguaggio della comunicazione investendo nell'ambito social l'azienda ha deciso di investire in attività di formazione dedicate. Questo all'interno di un più ampio piano annuale di formazione che comprende anche altre voci più specifiche di un settore come quello ospedaliero che vede nella formazione un elemento centrale nell'ottica della necessità di un aggiornamento continuo e di uno stare al passo con le novità sia in termini di innovazione che di sicurezza e di organizzazione, con una manutenzione costante sia di competenze soft che di competenze hard.

Nel caso specifico del corso in oggetto l'azienda ha ritenuto strategici diversi obiettivi intorno al quale ha costruito, insieme all'Università degli Studi di Bergamo la formazione. In primo luogo è

emersa la necessità di creare sinergia tra ufficio comunicazione e ufficio delle risorse umane sui temi della comunicazione, poi di definire le priorità in termini di target e di comunicazione rispetto ai contenuti, alle forme, agli utenti di riferimento. Emergeva poi la necessità creare un budget per la comunicazione che corrisponda alle priorità definite oltre che di dare le linee guida e alcune “pillole pratiche” su come presidiare e sviluppare alcuni canali di comunicazione necessari per soddisfare i diversi target sopra illustrati. Obiettivo del corso quindi è stato quello di dare un’overview su temi specifici presidiati da esperti di canale e verificare insieme la creazione di un “master interno in comunicazione digitale” da svilupparsi nel prossimo futuro. Il corso è stato progettato ed erogato con la finalità di potenziare nei corsisti le competenze comunicative rivolte a diverse tipologie di pubblico con diversi scopi. Il pubblico interno è composto in primo luogo dalla Direzione che ha obiettivi specifici di comunicazione che coincidono con il piano strategico d’impresa. Gli obiettivi di comunicazione sono sintetizzati nel termine “reputazione”. I medici (circa 370) che nel tempo hanno e stanno sviluppando esigenze specifiche legate al proprio personal branding. Per questo target, la clinica Humanitas Gavazzeni e Castelli si pone l’obiettivo di sviluppare engagement supportando la loro immagine e comunicazione purché i messaggi veicolati rispettino l’immagine di qualità e scientifica delle cliniche. Terza categoria è quella degli infermieri e del personale amministrativo (circa 600 infermieri e 300 amministrativi), questi esprimono maggiormente bisogni relativi all’informazione sulle proprie posizioni lavorative e agli eventi organizzati presso la struttura. Per tale pubblico l’organizzazione ha predisposto newsletter e comunicati stampa che vorrebbe fossero lette con maggiore attenzione.

C’è poi l’ampia fetta del pubblico esterno che parte dai potenziali pazienti che utilizzano la rete per cercare terapie, cure e diagnosi. Per tali motivi Humanitas-Gavazzeni e Castelli si sono poste l’obiettivo di diventare il punto di riferimento informativo e scientifico per alcuni servizi nel 2019 tra cui: oculistica, pavimento pelvico, laser, cardio e oncologia.

Seguono poi i pazienti che necessitano di servizi per visite, esami e ricoveri agevoli e veloci, riducendo l’asimmetria informativa e sviluppando rapporti umani di qualità. La clinica vuole rispondere a tali esigenze con una comunicazione funzionale e diretta per i “prodotti” clinici e anche una comunicazione multimediale incentrata sull’umanizzazione dell’ospedale attraverso video e stories.

Ulteriore pubblico esterno sono le Istituzioni e cittadinanza. Le istituzioni e le comunità locali (e non) contribuiscono fortemente alla creazione e sviluppo della reputazione della clinica. Per tali motivi, essere presenti a tavoli politici, stringere partnership e comunicare costantemente i valori etici e i risultati scientifici dei professionisti operanti nelle cliniche è essenziale a raggiungere tali obiettivi.

In ultimo ci sono i potenziali medici e professionisti di talento che sono sempre alla ricerca di organizzazioni in cui sviluppare la propria carriera. La sfida per le cliniche è quella di attrarre talenti in grado di supportare e sviluppare ulteriormente la qualità erogata. La comunicazione in tale ambito gioca un ruolo essenziale.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il corso in analisi si prefigge quindi un obiettivo generale che si declina a più livello. Infatti da un lato troviamo la necessità di sviluppare alcune competenze specifiche in ambito di comunicazione digitale ma, dall’altro, ci si inserisce in più ampio tentativo di re-branding dell’impresa che passa

anche, a causa della sua importanza nel mondo di oggi, proprio da un nuovo modo di concepire la comunicazione. Questo è confermato dal fatto che i contenuti stessi del corso non hanno come obiettivo quello di fornire competenze tecniche sull'utilizzo degli strumenti (i social media, ad esempio) quanto piuttosto di comprendere, anche con tecniche laboratoriali come vedremo, gli elementi alla base di una strategia e di un piano editoriale che potranno poi essere approfonditi da eventuali ulteriori percorsi più tecnici, ma che sono un prerequisito che pare in linea con l'obiettivo strategico dell'azienda.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno nell'azienda, spiega la dott.ssa Alessia Tiberio "avviene annualmente sentendo i diversi responsabili di funzione. Seguono poi riunioni di budget e un confronto con la direzione per individuare i corsi sui quali investire e quindi la scrittura del piano da sottoporre a Fondimpresa, che è l'unica fonte di formazione finanziata che utilizziamo". Nel caso specifico in analisi "l'esigenza è stata manifestata dall'Ufficio Stampa che ha proposto il corso proponendo anche i docenti". Complessivamente il corso si è inserito all'interno di un piano più ampio comprendente anche annuali attività formative di aggiornamento o di costruzione di competenze per il personale medico e ospedaliero, così composto:

Titolo	Territorio	N°lavoratori	Ore corso
BLSD pediatrico - ED. 1	Bergamo	6	8
BLSD pediatrico - ED. 2	Bergamo	6	8
BLSD pediatrico - ED. 3	Bergamo	6	8
BLSD pediatrico - ED. 4	Bergamo	6	8
BLSD pediatrico - ED. 5	Bergamo	6	8
BLSD pediatrico - ED. 6	Bergamo	6	8
BLSD pediatrico - ED. 7	Bergamo	6	8
BLSD pediatrico - ED. 8	Bergamo	6	8
Advanced Life Support	Bergamo	3	20
Prevenire e gestire le aggressioni: focus sulla violenza- ED. 1	Bergamo	15	6
Prevenire e gestire le aggressioni: focus sulla	Bergamo	15	6

violenza - ED. 2			
Prevenire e gestire le aggressioni: focus sulla violenza - ED. 3	Bergamo	15	6
Prevenire e gestire le aggressioni: focus sulla violenza - ED. 4	Bergamo	15	6
Prevenire e gestire le aggressioni: focus sulla violenza - ED. 1	Bergamo	5	8
La comunicazione efficace - ED. 1	Bergamo	10	4
La comunicazione efficace - ED. 2	Bergamo	10	4
La comunicazione efficace - ED. 3	Bergamo	10	4
La comunicazione efficace - ED. 4	Bergamo	10	4
Relazioni e linguaggio in pronto soccorso - Abilitazione	Bergamo	2	16
Relazioni e linguaggio in pronto soccorso - Agg - ED. 1	Bergamo	2	8
Relazioni e linguaggio in pronto soccorso - Agg - ED. 2	Bergamo	2	8
Relazioni e linguaggio in pronto soccorso - Agg - ED. 3	Bergamo	2	8
Formazione Lean - coordinatori - ED. 2	Bergamo	3	8
BLSD basic - ED. 1	Bergamo	5	5
BLSD basic - ED. 2	Bergamo	5	5

BLSD basic - ED. 3	Bergamo	5	5
BLSD basic - ED. 4	Bergamo	5	5
BLSD basic - ED. 5	Bergamo	5	5
BLSD basic - ED. 6	Bergamo	5	5

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La scelta dei docenti del corso di comunicazione digitale è avvenuta a partire dalle conoscenze dei membri dell'Ufficio Stampa. La dott.ssa Nicoletta Savoldi, dell'Ufficio Marketing e Comunicazione, ricorda come "già da tempo stavamo guardando il master che l'Università degli Studi di Bergamo proponeva in Digital Business Development e avevamo avuto feedback positivi da persone che lo stavano frequentando o l'avevano frequentato oltre ad avere già contatti con alcuni docenti". Questo è stato importante perché "il tema della comunicazione digitale oggi prevede una grande varietà di offerte formative ed è difficile orientarsi ed individuare le persone adatte alla nostra specifica realtà". Una volta individuata nell'Università degli Studi di Bergamo, comoda anche per la vicinanza geografica con l'azienda, sono state fatte diverse riunioni di allineamento per illustrare da parte dell'azienda gli obiettivi specifici del percorso formativo a partire dallo stato dell'arte e dalle specifiche esigenze, questo ha portato a una proposta da parte dell'Università, in particolare grazie alla collaborazione del prof. Stefano Tomelleri e della prof.ssa Daniela Andreini.

Il corso era quindi strutturato in quattro moduli ciascuno di quattro ore tenuti sia da docenti dell'Università degli Studi di Bergamo che da esperti esterni da loro individuati e che già insegnavano al master di cui sopra. Questa la strutturazione del corso:

A. Modulo modelli di piano di comunicazione e customer journey (tenuto da un docente Unibg) 4 ore in cui verranno trattati temi quali i modelli di business, KPI, target e customer journey che sono alla base per la creazione di un piano di comunicazione integrato per lo sviluppo di una comunicazione efficace volto all'integrazione delle attività tra ufficio di comunicazione e risorse umane. Risultato atteso: verificare e raffinare il piano di comunicazione ad oggi sviluppato.

B. Modulo Social Media Marketing (tenuto da un docente esperto esterno). In 4 ore i partecipanti analizzeranno le tecniche e gli strumenti per l'impostazione di un piano editoriale efficace per i Social Media (con particolare riferimento a Facebook e LinkedIn) e campagne pubblicitarie attraverso i social network (con particolare riferimento a Facebook e LinkedIn). Risultato atteso: ottimizzare il piano editoriale di Facebook e LinkedIn e verificare la possibilità di sviluppare advertising in tali contesti.

C. Analytics e KPI (tenuto da un docente esperto esterno). Nella comunicazione digitale è fondamentale sapere leggere ed interpretare i dati che derivano dalla comunicazione. In queste 4 ore i partecipanti apprenderanno le tecniche per l'analisi dei dati, web analytics, per la misurazione e lo studio delle strategie di comunicazione digitale, il monitoraggio dei KPI e delle

performace. Risultato atteso: creare un loop positivo tra attività di comunicazione, risultati ed ottimizzazione delle attività di comunicazione

D. Modulo personal branding e LinkedIn (tenuto da un docente esperto esterno). 4 ore in cui verrà illustrata a fondo la logica di LinkedIn con particolare riferimento a - networking professionale e personal branding - business development e social selling - marketing, comunicazione ed advertising. Si apprenderanno le basi delle principali funzioni della piattaforma: - profilo personale - pagina aziendale – advertising.

Il corso si è svolto principalmente attraverso formazione d’aula ma tempo è stato dedicato anche ad attività laboratoriali attraverso l’analisi e il lavoro su casistiche potenziali di attività che sarebbero potute capitare nell’ambito delle future attività di comunicazione.

La valutazione dei risultati è avvenuta attraverso un questionario somministrato ai corsisti. Nel questionario si chiedono giudizi in merito alla progettazione e al grado di adeguatezza e soddisfazione rispetto al progetto formativo e agli obiettivi; una valutazione della docenza in termini di competenza, chiarezza espositiva e interazione con l’aula; l’utilità dei contenuti acquisiti durante il corso per il lavoro di chi l’ha frequentato; un focus sulle metodologie didattiche e sulla qualità del materiale didattico; la soddisfazione in merito all’organizzazione e alla durata del corso. Seguono poi alcune domande aperte relativamente ad aspetti positivi e negativi generali del corso e spazio per suggerimenti per ulteriori iniziative formative.

L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L’impatto della formazione

Le interviste svolte con chi ha partecipato al corso hanno fatto emergere un impatto positivo della formazione, sebbene sia stato da più fonti ribadito come si tratti di un percorso iniziale. La dott.ssa Barbara Ghezzi, dell’Ufficio Marketing e Comunicazione, sottolinea come “con i docenti ci siamo trovati molto bene, ci hanno seguito anche al di fuori dal corso per alcune consulenze nate proprio da quanto emerso dal corso e sono stati molto disponibili”. Allo stesso tempo la dott.ssa Tiberio ricorda come “per un corso di questo tipo è difficile valutare nell’immediato e all’atto pratico

l'esito. Siamo un ospedale e per la maggior parte dei corsi specialistici in ambito medico abbiamo come riferimento di esito positivo della formazione la diminuzione degli eventi avversi, criterio che chiaramente non può essere utilizzato in questo ambito tematico".

Dal punto di vista operativo la dott.ssa Savoldi sottolinea come il corso abbia condotto a una "maggior pianificazione. Prima del corso utilizzavamo gli strumenti social, dei quali conoscevamo il funzionamento tecnico, ma senza un piano editoriale strutturato. Questo corso ha messo le basi per farci capire che non basta conoscere il funzionamento degli strumenti social ma che occorre una pianificazione, un vero piano editoriale come esiste nell'utilizzo dei più tradizionali strumenti di comunicazione", in sintesi c'è accordo sul fatto che il corso "ha dato un metodo e non si è dilungato eccessivamente su aspetti tecnici e di dettaglio, non era il suo obiettivo".

È emersa allo stesso tempo la necessità di prossimi passi come è nella natura di un corso breve come quello in analisi. Da più voci è stato sottolineato, durante le interviste come dopo una "infarinatura generale", sia necessario procedere con corsi più verticali. In particolare con corsi ad hoc su strumenti specifici, come ad esempio LinkedIn che è di particolare interesse per la funzione HR quale strumento di attrazione di nuovi talenti. E in generale è emersa l'esigenza, a fronte del metodo acquisito durante questo corso, di nuovi corsi più verticali.

Un ulteriore aspetto interessante che i corsisti hanno sottolineato riguarda il fatto positivo di avere aule miste con persone che provenivano sia dall'ufficio comunicazione che da quello di gestione delle risorse umane, questo avrebbe infatti consentito una sinergia importante su aspetti che spesso si incrociano tra di loro e che tendono a sovrapporsi generando inefficienza.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione sembra essere stato positivo e sembra aver innescato la volontà di avviare un processo di revisione dell'utilizzo della comunicazione digitale all'interno dell'azienda. Il fatto poi che i partecipanti abbiano osservato la necessità di proseguire il percorso formativo con ulteriori moduli di dettaglio è un segnale anch'esso di un esito positivo del corso. Questo anche a riprova del fatto che il corso ha gettato basi per poter sviluppare ulteriori corsi più verticali dedicati ad approfondire alcuni aspetti specifici ma all'interno di un quadro strategico e di visione condiviso.

CONCLUSIONI

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

Sono diversi gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione. In primo luogo il fatto che il corso sia stato proposto direttamente da chi ne avrebbe fruito a partire da una analisi di un fabbisogno ad ampio raggio e non solo connesso alla necessità di apprendere specifiche competenze. Il fatto che il corso fosse indirizzato all'apprendimento di un metodo sembra aver innestato un positivo circolo virtuoso che potrà portare ad ulteriori approfondimenti.

Un secondo aspetto positivo riguarda il coinvolgimento dell'Università degli Studi di Bergamo all'interno del percorso di progettazione, con una analisi ben elaborata degli obiettivi da raggiungere, del pubblico di riferimento a cui l'attività di formazione voleva rivolgersi e quindi all'individuazione collettiva del metodo che era giusto sviluppare e trasferire nel caso specifico. La presenza di docenti del territorio ha inoltre consentito di approfondire anche dopo il corso alcune casistiche dando origine a consulenze aggiuntive e in un caso alla scelta di una corsista di procedere all'iscrizione ad un master dedicato al medesimo tema presso l'Università degli Studi di Bergamo.

Un terzo elemento riguarda l'aver svolto il corso unendo l'area HR e quella della comunicazione, questo ha consentito di sviluppare interessanti sinergie tra due funzioni aziendali per le quali la comunicazione social può essere centrale. Formarsi congiuntamente è stato utile per un miglior coordinamento sull'utilizzo dei social media sia per la ricerca dei talenti da inserire nell'azienda sia per presentare una immagine dell'azienda stessa che fosse attrattiva.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Molte delle prassi che hanno portato al successo del caso fin qui analizzato possono essere replicate in altre realtà aziendali. L'ampiezza e la trasversalità del tema trattato infatti consente una applicazione anche in contesti settoriali differenti di alcune buone prassi. Il primo elemento di forza infatti è legato all'obiettivo per il quale il corso è stato pensato e che riguarda l'implementazione di un metodo d'azione per la gestione dei processi di comunicazione in azienda.

Questo tipo di impostazione può essere adottata da altre aziende che vogliano rinnovare la formazione e può essere fatta coinvolgendo, e questo è un secondo aspetto di replicabilità, un team di formatori che non si occupi solo di competenze tecnico-specialistiche ma che sia in grado

di adottare un approccio più ampio. In questo senso la scelta di un soggetto, come una università, nel quale si raccolgono approcci disciplinari eterogenei, sembra essere funzionale.

Anche la costruzione di aule con appartenenti a diverse funzioni aziendali è una buona prassi replicabile, così come la periodica analisi dei fabbisogni che parte dal coinvolgimento diretto delle diverse funzioni aziendali.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Cliniche Gavazzeni
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Macro settore ATECO 86
Piano Formativo	Conto formazione - Codice piano 234704 – Formazione Gavazzeni 2019
Tematiche formative, principali	Comunicazione digitale BLSD pediatrico BLSD basic Gestione delle aggressioni Relazioni e linguaggio in pronto soccorso
Modalità didattiche	Aula con anche analisi di casistiche in gruppi di lavoro
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché riguarda un tema, quello della comunicazione digitale, che rappresenta una esigenza di molte realtà aziendali oggi e che è stato affrontato all'interno di un percorso formativo volto non tanto all'acquisizione di competenze tecnico-specialistiche quanto con l'obiettivo di impostare insieme un efficace strategia e un metodo d'azione.
Elementi di successo della formazione	Analisi dei fabbisogni bottom up; co-progettazione con l'università del percorso formativo; classi eterogenee
Buone Prassi Formative	Possibile replicabilità di un ampio percorso formativo in tema comunicazione che possa essere la base di percorsi successivi più verticali, del coinvolgimento di soggetti formativi in grado di offrire percorsi interdisciplinari e della costruzione di aule eterogenee per aumentare l'efficacia del corso.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Piano formativo 234704 – Formazione Gavazzeni 2019

Sito aziendale www.gavazzeni.it/

- Linee guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo, disponibile sul sito www.fondimpresa.it