



ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

CENTRO CARDIOLOGICO FONDAZIONE MONZINO

Ambito Tematico Strategico
COMPETENZE DI BASE E TRASVERSALI

**DALLA CRESCITA PERSONALE AL MIGLIORAMENTO DELLA
PRATICA DI CURA: IL DUPLICE VALORE DEL BENESSERE
PER LE PROFESSIONI SANITARIE**

A cura di Paola Chesi
Codice identificativo del Piano: 342077
Titolo del Piano Formativo: Training and Development VI

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pag. 4
2.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pag. 5
3. IL PIANO FORMATIVO	
3.1 Le caratteristiche del Piano Formativo Training and Development VI	pag. 6
3.2 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati	pag. 7
3.3 Il processo formativo dalla progettazione all'erogazione	pag. 8
3.4 La valutazione degli esiti	pag. 8
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1 Conoscenze, strumenti operativi e nuove consapevolezze	pag. 9
4.2 Considerazioni riepilogative	pag. 10
5. CONCLUSIONI	
5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione	pag. 10
5.2 Buone prassi formative aziendali	pag. 12
5.3 Considerazioni finali	pag. 12
Scheda di sintesi	pag. 13

1. INTRODUZIONE

Il Piano Formativo di Fondimpresa Training and Development VI si focalizza sullo sviluppo delle competenze tecnico professionali, di soft skills e di Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro, che riguardano in maniera trasversale diverse figure operanti nelle aziende. All'interno di questo Piano rientra un'ampia gamma di competenze che spazia da aspetti di settore – l'alfabetizzazione digitale, la conoscenza delle lingue, la matematica - agli ambiti relazionali - la comunicazione, la gestione delle situazioni di stress, il lavoro in team - fino alle conoscenze imprenditoriali - la leadership, i modelli organizzativi, i ruoli manageriali. Questa trasversalità del Piano Formativo ha l'obiettivo di rivolgersi potenzialmente a tutte le Aziende che necessitino di sviluppare, implementare e/o aggiornare le competenze interne, nella varietà dei contesti esistenti sul territorio italiano. Indipendentemente dai macro trend di riferimento, infatti, qualunque contesto attuale è soggetto a cambiamenti continui e spesso rapidi, e le Aziende sono chiamate a rispondere alle nuove esigenze che si presentano certamente con l'innovazione, ma anche con un processo di fortificazione interna che solo le competenze di base e strutturali possono dare. L'investimento nella formazione continua delle risorse professionali è quindi un obiettivo strategico comune tra i numerosi contesti imprenditoriali che insistono e caratterizzano la Regione Lombardia, e non fa eccezione quello sanitario, considerato un'eccellenza e in qualche caso un modello di riferimento per le politiche di integrazione tra i settori pubblico e privato.

Del resto, le figure sanitarie sono oggi considerate tra le categorie professionali più in difficoltà, operando in un contesto sempre più sfidante, per il quale non basta più il solo aggiornamento delle conoscenze cliniche e tecniche, ma sono richieste anche competenze organizzative e *soft skills*. Le sollecitazioni provengono da più direzioni: da una parte, le Aziende Sanitarie, a fronte dei rapidi cambiamenti organizzativi che si susseguono, richiedono sempre più flessibilità, capacità multitasking, manageriali e di lavoro in team; dall'altra parte, le persone in cura oggi hanno aspettative, conoscenze e consapevolezza tali da rendere necessario un nuovo modello di relazione di cura. Da tempo, infatti, sono in corso alcuni processi che hanno modificato i contesti sanitari: la digitalizzazione e lo sviluppo tecnologico, ad esempio, se da un lato hanno apportato progresso e netti miglioramenti di efficacia ed efficienza, dall'altro lato hanno contribuito a coltivare aspettative di infallibilità verso le possibilità terapeutiche offerte dalla medicina. Inoltre, l'accesso più ampio della popolazione a informazioni sui temi della salute (non sempre comprovate dalla comunità medica), talvolta esita in una delegittimazione delle conoscenze scientifiche. Il disallineamento che si è generato ha reso sempre più difficili le relazioni di cura, e il Covid ha esacerbato e accelerato questi cambiamenti che erano già in atto, come è ben illustrato dai dati di aumento delle situazioni conflittuali e di violenza da gestire all'interno delle strutture sanitarie: nel 2024 sono state segnalate oltre 18.000 aggressioni a livello nazionale, che hanno coinvolto circa 22.000 operatori, con un incremento del 15% rispetto al 2023. La Lombardia rileva i numeri più alti, ma questo può anche essere dovuto a sistemi di monitoraggio delle aggressioni più consolidati perché attivi da più anni¹. Ai professionisti sanitari spetta così di rimodulare il piano relazionale tra curanti e curati, per passare dal modello tradizionale *top-down* – il medico prende le decisioni e il paziente si “affida” – a uno *bottom-up*, nel quale tutti i soggetti coinvolti in un percorso di cura condividono consapevolmente le scelte terapeutiche. Per accompagnare questa transizione, è necessario un rafforzamento di competenze trasversali quali la comunicazione, la prevenzione e gestione dello stress e del burn out, l'empatia, tutte qualità che generalmente non vengono sufficientemente sviluppate nei percorsi di studio e specializzazione dei professionisti sanitari. Questa generale impreparazione è dimostrata dai numeri sempre più alti di abbandono della professione o dimissione dalle strutture sanitarie per eccesso di burn out, disaffezione verso il lavoro, difficoltà di gestione di contesti sempre più complessi e richiedenti. Nei primi 9 mesi del 2024, dichiara il sito web Nurse24, oltre 20.000 infermieri si sono volontariamente dimessi², insieme a circa 7.000 medici (come confermato dai sindacati di categoria UIL e CIMO-FESMED). I dati disponibili riguardano le strutture pubbliche e quindi l'abbandono del Servizio Sanitario

¹ Ministero della Salute. Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza degli Esercenti le Professioni Sanitarie e socio-sanitarie. Relazione attività anno 2024.

https://www.salute.gov.it/new/sites/default/files/imported/C_17_pubblicazioni_3539_allegato.pdf

² Nurse24.it. Grandi dimissioni degli infermieri svuotano il SSN; 03/02/2025: <https://www.nurse24.it/infermiere/attualita-infermieri/grandi-dimissioni-degli-infermieri-svuotano-il-ssn.html>

Nazionale, tuttavia sono rappresentativi di un trend riscontrato anche nella sanità privata, tanto che si parla di fenomeno delle “grandi dimissioni”, percepito soprattutto da dopo la pandemia.

Conosce bene questo contesto il Centro Cardiologico Fondazione Monzino, che da sempre considera la formazione delle proprie risorse interne un elemento di valore imprescindibile e per questo, nel 2022, ha scelto di rispondere all’Avviso di Fondimpresa 2/2022 relativamente al Piano Training and Development VI, per intraprendere un progetto formativo di rafforzamento delle competenze di base e trasversali da rivolgere alle molteplici figure professionali che operano nell’Azienda. Nello specifico, le aree di intervento hanno riguardato le competenze gestionali e di processo, ambiente, sicurezza e innovazione organizzativa, e competenze tecnico-professionali.

La scelta di inserire il Centro Cardiologico Fondazione Monzino nell’attività di monitoraggio e valutazione del 2025 di OBR Lombardia è motivata dalla volontà di raccontare uno spaccato rappresentativo del contesto sanitario di eccellenza regionale. Il Monzino, primo Centro Cardiologico d’Europa sin dagli anni 80, è certamente un emblema delle eccellenze sanitarie della Lombardia, in grado di portare innovazione anche nelle storie di formazione, come vedremo dall’esperienza raccontata in questo capitolo dalla Referente della formazione e della Direzione delle Risorse Umane e dalla docente di alcuni corsi interni del Centro e discente del corso “Benessere personale come cambia e come agire a ogni età”, oggetto della presente analisi.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell’azienda

Il Centro Cardiologico Monzino è nato a Milano nel 1981 da un’intuizione del Cavaliere del lavoro Dr. Italo Monzino che, insieme al suo allievo Prof. Cesare Bartorelli, volle dare vita a un centro di cura interamente dedicato alle malattie cardiovascolari. Da allora, anno dopo anno, il Centro è diventato sempre più specializzato nella cura delle persone con malattie cardiache, fino a diventare il primo ospedale in Europa sede di attività di cura, ricerca, formazione e prevenzione delle malattie cardiovascolari. Nel 1992 il Monzino divenne un Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), rafforzando le finalità di ricerca altamente specializzata e di prestazioni di ricovero e cura. Unico istituto cardiologico monotematico in Europa, oggi è considerato un centro all’avanguardia internazionale che ha contribuito alle scoperte e alle innovazioni che negli ultimi decenni hanno cambiato il volto della cardiologia. L’alta specialità, la ricerca, la formazione e l’interdisciplinarietà sono i valori cardine della struttura.

Il Centro Cardiologico è accreditato e convenzionato con la Regione Lombardia. L’attività clinica di eccellenza si articola in sette Dipartimenti clinici: Cardiologia Interventistica, Aritmologia, Chirurgia cardiovascolare, Cardiologia critica e riabilitativa, Emergenza Urgenza, Imaging cardiovascolare, Anestesia e Terapia Intensiva. Il Centro dispone di 219 posti letto accreditati di degenza, tra Terapia Intensiva Cardiologica e Rianimazione, degenza ordinaria cardiologica, cardiocirurgica e di chirurgia vascolare, nonché di un Poliambulatorio Cardio-Vascolare. L’Istituto è inoltre dotato dell’unico Pronto Soccorso Specialistico in Italia esclusivamente dedicato alle emergenze-urgenze cardiovascolari.

In quanto IRCCS, il Centro è dedicato alla ricerca scientifica cardiovascolare attraverso 14 Unità di ricerca che comprendono l’epidemiologia e prevenzione (primaria e secondaria), la ricerca clinica, la ricerca applicata traslazionale e biomedica. Inoltre, il Centro fa parte della Fondazione IEO-MONZINO, un ente senza scopo di lucro che finanzia esclusivamente e direttamente la ricerca clinica e sperimentale. Le due eccellenze della Regione Lombardia, rappresentative di due delle maggiori patologie del mondo occidentale (oncologiche e cardiologiche) si sono dunque unite per reinvestire i loro utili in Ricerca e Innovazione, condividendo il valore della responsabilità sociale.

Il Centro è anche uno spazio per la prevenzione cardiovascolare e nutrizione, offrendo un programma di prevenzione secondaria alle persone in cura, e un programma di salute cardiovascolare che viene messo a disposizione di tutti i cittadini attraverso interventi di prevenzione e sensibilizzazione inerenti al benessere psicologico.

Per quanto riguarda la formazione, il centro è convenzionato con l'Università degli Studi di Milano per le esigenze di didattica e di ricerca dei Corsi di Laurea della Facoltà di Medicina e Chirurgia nell'ambito cardiovascolare, ospitando i Dipartimenti di Scienze Cliniche e di Comunità (DISCCO) e il Dipartimento di Scienze Biomediche, Chirurgiche ed Odontoiatriche. Per i professionisti sanitari - tra cui medici, infermieri, tecnici sanitari - insieme al Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità, all'Istituto di Ricerca Farmacologica per lo studio e la prevenzione delle patologie cardiovascolari dell'Università Statale di Milano ed ai Medici del Centro, il Monzino ha un programma formativo di educazione medica continua per la divulgazione delle conoscenze clinico-scientifiche, manageriali e assistenziali. L'Ospedale ha inoltre un'ampia gamma di programmi di formazione specifici (convegni, conferenze e workshop) che si rivolgono non solo ai professionisti sanitari ma anche studenti e comuni cittadini. Infine, il Monzino è la sede universitaria dei Corsi di Laurea Magistrale di Medicina e Chirurgia e di Scienze delle Professioni sanitarie tecniche assistenziali, del Corso di Laurea in Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare, dell'International Medical School (IMS, il Corso di Laurea in Medicina in lingua inglese), delle Scuole di Specializzazione in Malattie dell'Apparato Cardiovascolare e Cardiochirurgia.

I numeri del Centro Cardiologico Monzino, disponibili sul sito web www.cardiologicomonzino.it, sono indicativi dei risultati conseguenti agli orientamenti aziendali che puntano sull'alta specializzazione, l'innovazione della ricerca e la crescita continua. Complessivamente operano presso il Centro 482 professionisti sanitari che offrono, 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno, cure a oltre 160.000 nuovi pazienti l'anno, eseguendo annualmente oltre 100.000 esami diagnostici, 80.000 visite e consulti specialistici, 1.500 interventi chirurgici, e gestendo circa 9.000 ricoveri e quasi 13.000 accessi in Pronto soccorso. Gli oltre 100 tra ricercatori e ricercatrici, invece, attualmente portano avanti 165 studi clinici, i cui risultati esitano in circa 300 articoli l'anno pubblicati su riviste *peer-reviewed*. Quanto alla formazione, ogni anno oltre 1.000 medici frequentano i corsi post-lauream (di cui un 10% circa proveniente dall'estero), e 250 studenti seguono la Scuola di Specializzazione in Cardiologia.

2.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

L'aggiornamento continuo di tutti i lavoratori rappresenta per il Centro Cardiologico Fondazione Monzino uno dei principali obiettivi condivisi per supportare l'adeguamento professionale alle trasformazioni in atto nei contesti di cura e le strategie innovative di sviluppo. L'aver sempre considerato la formazione delle proprie risorse interne un elemento di valore imprescindibile, spiega la referente della formazione aziendale, si sta rivelando un aspetto particolarmente attrattivo oggi, in un contesto di emorragia di professionisti sanitari dalle strutture di riferimento. L'alta formazione, non solo di settore ma anche di rafforzamento delle qualità individuali, rappresenta infatti un elemento di gratificazione e motivazione/rimotivazione professionale in grado di contrastare le disaffezioni causate da stress e burn-out, soprattutto all'interno di un'organizzazione che per prima si mette in discussione e si riorganizza internamente per far fronte ai cambiamenti percepiti.

Per queste ragioni, il Centro mantiene un ruolo attivo nella fase di analisi dei fabbisogni formativi aziendali, che viene regolarmente effettuata internamente dalla Direzione Risorse Umane, così come in tutte le successive fasi di progettazione, erogazione e valutazione dei corsi.

Attualmente l'Azienda non trova necessario utilizzare altri canali di finanziamento per la formazione oltre a Fondimpresa. La Referente spiega infatti che, se da un lato il ricco quadro formativo è considerato un cavallo di battaglia dell'Azienda, che si distingue da altre strutture sanitarie proprio per le possibilità formative che offre ai professionisti dipendenti, dall'altro lato c'è l'attenzione a non aumentare eccessivamente il carico formativo per i

dipendenti. Trattandosi di una struttura sanitaria, infatti, ci sono già numerosi corsi interni e obbligatori da erogare; inoltre, essendo il Monzino anche sede universitaria, si deve tenere conto della disponibilità delle aule.

Da un punto di vista organizzativo, la domanda formativa emersa viene sviluppata dall'Azienda ricorrendo a società esterne e per alcune tematiche a personale interno. Anche la gestione e il coordinamento delle attività finalizzate a ottenere il finanziamento attraverso il Conto Formazione Aziendale di Fondimpresa vengono esternalizzati ricorrendo a una società di consulenza. L'attività di coordinamento generale e didattico, invece, viene realizzata internamente. I corsi prevedono la collocazione temporale della formazione in orario di lavoro.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 Le caratteristiche del Piano Formativo Training and Development VI

In questo contesto, e per dare continuità a quanto fatto in passato, nasce il piano "Training and Development VI" - ID 342077 che è frutto della raccolta dei fabbisogni svolta dal dipartimento Risorse Umane. In particolare, il presente piano formativo, che riguarda in maniera trasversale diverse figure operanti in azienda, si focalizza sullo sviluppo delle competenze tecnico professionali, delle competenze gestionali e di processo, e della formazione nell'ambito della Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro (all'interno di quest'ultima area di intervento rientrano percorsi formativi ai sensi del D.Lgs 81/08 e accordo Stato Regioni del 21/12/2011).

Il Piano formativo è stato validato dai rappresentanti delle RSU, CIMOP - Confederazione Italiana Medici Ospedalità Privata - e dell'azienda, che hanno sottoscritto l'accordo sindacale dall'esplicito titolo "Training and Development VI" - ID 342077, condividendo i fabbisogni formativi rilevati a livello aziendale, le finalità, gli obiettivi, le metodologie e i contenuti della formazione.

Le azioni formative realizzate nell'ambito del piano si sono svolte nel 2023, dal 13/01 al 21/12, e sono state 34, su molteplici aree tematiche:

- Prevenzione e gestione della sindrome da burn out
- La gestione del paziente aggressivo
- L'arte della persuasione: saper influenzare in modo positivo
- Problemi come tesori
- Leader di me stesso
- Neuroscienze e motivazione: come motivare se stessi e gli altri
- Benessere personale come cambia e come agire a ogni età
- Il nostro benessere secondo i nostri geni e come agire di conseguenza
- Gestione della documentazione clinica
- Riconoscere e gestire i conflitti con assistiti e accompagnatori
- Gestire/prevenire atti di violenza nelle strutture sanitarie
- Relazioni e pregiudizio
- Comunicazione e influenza
- L'efficacia personale a sostegno della performance
- BLS (Basic Life Support) 12 edizioni
- ACLS (Advanced Cardiovascular Life Support) 8 edizioni

In totale sono state erogate 298 ore formative che hanno coinvolto 268 dipendenti. Tutte le azioni formative sono state accreditate ECM (Educazione Continua in Medicina), includendo quindi i relativi questionari valutativi previsti per l'acquisizione dei crediti formativi.

Essendo una peculiarità delle professioni sanitarie, può essere utile illustrare brevemente l'accreditamento ECM. Ciascun professionista della salute, infatti, ha l'obbligo deontologico di aggiornamento continuo, per garantire di saper sempre rispondere alle esigenze del Servizio sanitario, ai bisogni delle persone in cura, e allo sviluppo professionale. L'ECM è il processo attraverso il quale lo/la specialista si mantiene aggiornato attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze, abilità e pratiche di cura; dal 2008 la gestione di questo processo è affidata ad Age.Na.S (Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali) e la programmazione è triennale. Per ciascuna professione sanitaria è previsto il raggiungimento di un determinato numero di crediti ECM entro il triennio corrente; il sistema di accreditamento prevede la partecipazione ad attività formative al termine delle quali si ricevono gli attestati di partecipazione e i relativi crediti. Affinché un corso ottenga l'accreditamento ECM, gli obiettivi formativi devono essere contenuti all'interno del programma nazionale ECM e dei Piani sanitari nazionali e regionali; gli obiettivi possono essere tecnico-professionali, di processo e di sistema³.

3.2 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Come già accennato, il Centro Cardiologico ha un ruolo attivo nella raccolta e analisi del fabbisogno formativo aziendale, e la referente descrive la metodologia di riferimento. La Direzione Risorse Umane, di cui la Dott.ssa Federica Vaga è responsabile, ogni anno invia a tutte le figure responsabili la richiesta dei fabbisogni formativi dei/delle dipendenti per l'anno successivo. Sulla base delle esigenze raccolte, si individuano i corsi ritenuti rispondenti alle richieste, che vengono poi inseriti nel Piano Formativo finanziato da Fondimpresa. Una volta programmati, i corsi vengono diffusi sull'intranet aziendale e divulgati dalle figure responsabili. Ciascun professionista sceglie liberamente il tema di interesse e i responsabili raccolgono e inviano ai referenti della formazione la lista con le richieste di partecipazione. A livello organizzativo, si cerca di permettere la partecipazione ai corsi a non più di una persona per unità operativa, per garantire lo svolgimento dei servizi aziendali. Solitamente tutte queste fasi di individuazione dei corsi, programmazione, divulgazione e raccolta delle adesioni si svolgono nell'autunno dell'anno precedente (entro novembre/dicembre), in modo che a gennaio la programmazione dei corsi del nuovo anno sia già completata. A dimostrazione dell'apprezzamento e del valore riconosciuto dell'offerta formativa, la referente sottolinea come generalmente i corsi siano tutti pieni già dall'inizio dell'anno, tanto da dover creare delle liste di attesa per eventuali sostituzioni. Inoltre, i corsi proposti in Azienda vengono seguiti anche dai liberi professionisti, che non hanno gli stessi obblighi di partecipazione delle figure dipendenti.

Insieme ai corsi legati alle specializzazioni cliniche, i temi del benessere e della gestione dello stress sono ogni anno tra i più richiesti. Nell'ambito del macro tema del benessere, l'alimentazione suscita molto interesse tra i/le dipendenti, che attualmente non usufruiscono di professionisti a disposizione su questo aspetto (c'è una nutrizionista, ma si occupa di ricerca sulle persone in cura). Essendo all'interno di un'Azienda Sanitaria, l'argomento richiesto non è considerato fuori contesto, ma anzi un'occasione per approfondire le conoscenze e chiarire quali sono i comportamenti alimentari corretti, superando alcune convinzioni radicate non sempre appropriate. Per tale ragione, e con la volontà di proporre delle esperienze direttamente a beneficio dei professionisti sanitari, a fine 2022 l'Azienda ha deciso di promuovere per il 2023 un corso sull'alimentazione nel ciclo della vita, contattando per la prima volta la società formativa Proleven.

Proleven S.r.l. è stata fondata nel 2013 e si occupa di formazione e consulenza sui temi della qualità del lavoro, offrendo un'ampia gamma di corsi, oltre che sulla sicurezza e sostenibilità, anche nell'ambito HR, includendo soft skills, benessere, team building e cultura aziendale. I metodi didattici di riferimento sono interattivi e pongono

³ <https://ape.agenas.it/ecm/ecm.aspx>

attenzione alla pratica e al coinvolgimento, e i contenuti vengono personalizzati in base alle esigenze delle aziende clienti. Avendo più sedi in Italia e in Europa, la società conta oltre 150 formatori e negli anni ha curato la formazione di 1600 aziende⁴. Proleven aiuta le aziende ad accedere ai finanziamenti di Fondimpresa e altri fondi interprofessionali, identificando gli avvisi più adatti, e successivamente a sviluppare i piani formativi.

3.3 Il processo formativo dalla progettazione all'erogazione

Una volta selezionata la Società di formazione, quest'ultima ha inviato una proposta formativa che è stata pienamente accettata dall'Azienda. Dal momento dell'accettazione, si è avviata una fase di co-progettazione del corso tra la docente e la referente della formazione aziendale. L'atteggiamento dell'Azienda è stato di piena fiducia verso i contenuti proposti dalla Società, con l'unica raccomandazione di non entrare in ambito medico – per quello ci sono già i corsi interni e obbligatori - ma restare nell'ambito delle abitudini quotidiane.

Il corso è stato erogato nel febbraio 2023 attraverso un'unica giornata formativa della durata di 7 ore in video conferenza (successivamente al Covid l'Azienda ha mantenuto alcuni corsi da remoto perché è una modalità che viene richiesta dai dipendenti, ma questo aspetto verrà ripreso nei prossimi paragrafi). Come da scelta aziendale, è stata realizzata una sola edizione del corso; per tutti i corsi inerenti all'area comportamentale, infatti, l'Azienda ha scelto di privilegiare l'ampiezza delle proposte formative rispetto alla quantità di edizioni, pertanto tutti i percorsi vengono erogati un'unica volta (per altri corsi di settore, invece, si prevedono più edizioni).

Hanno partecipato circa una ventina di figure sanitarie eterogenee sia per ruolo – infermieri, medici, tecnici, biologi, amministrativi – che per fascia di età (in linea con l'eterogeneità di partecipazione che si riscontra nei corsi della stessa tipologia), anche se con una prevalenza di donne infermiere, che rappresentano la maggior parte delle figure dipendenti del Centro Cardiologico. A questo proposito, non è trascurabile il fatto che i dati a disposizione ci dicono come proprio le due categorie degli infermieri e delle donne siano le più soggette a subire episodi di violenza rivolti ai professionisti sanitari; questo può spiegare, almeno in parte, l'origine della particolare sensibilità verso i temi del benessere.

Il corso è stato erogato come da programma, senza la necessità di modifiche. Nella sessione mattutina sono stati trattati i temi della nutrizione e la sua relazione con il sonno, mentre nel pomeriggio si sono affrontati i cambiamenti dell'alimentazione nelle diverse fasi della vita (con un focus sulla fase della menopausa). Lo strumento utilizzato è stato quello della proiezione di una presentazione in Power Point (messa successivamente a disposizione dei partecipanti), illustrata con una modalità interattiva che ha richiesto la partecipazione attiva dei discenti, invitati a tenere la telecamera accesa e intervenire ogni volta lo ritenessero necessario.

3.4 La valutazione degli esiti

Per la rilevazione del gradimento della formazione e dell'apprendimento dei discenti sono stati utilizzati esclusivamente i moduli previsti dall'ECM. La referente specifica che da quest'anno l'Azienda si è dotata di un ulteriore strumento di valutazione, una scheda di gradimento del formatore, ma nell'anno di svolgimento del corso in oggetto tale strumento non era ancora disponibile. Al termine della giornata formativa, quindi, sono stati distribuiti e raccolti i moduli ECM per la valutazione dell'apprendimento e la rilevazione del gradimento.

Compilando il questionario di apprendimento, i partecipanti hanno ottenuto i 7 crediti ECM previsti per la giornata formativa.

Attraverso il questionario di gradimento della formazione, invece, il corso è stato valutato sia nei contenuti che nell'utilità percepita per la propria attività professionale. I questionari hanno rilevato un punteggio molto alto: il corso è stato apprezzato sia per i temi sia per la modalità interattiva con cui sono stati trattati. Non sono inoltre emerse criticità in nessun momento del percorso formativo, né nella fase di progettazione, né in quella di erogazione, e neanche nelle valutazioni.

⁴ <https://proleven.com/>

Per l'Azienda, dunque, il corso è andato molto bene e ha risposto alle aspettative formative. Anche la collaborazione con la società formativa e con la docente è stata considerata positivamente, tanto che a partire da quella occasione si è creato un rapporto continuativo che è proseguito negli anni seguenti e proseguirà anche nel 2026 per l'erogazione di altri corsi dedicati al benessere mentale e all'atteggiamento positivo. I corsi con questa Società formativa, infatti, sono tra i più richiesti e partecipati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 Conoscenze, strumenti operativi e nuove consapevolezze

La discente racconta l'impatto concreto del corso "Benessere personale come cambia e come agire a ogni età" sulla pratica quotidiana attraverso alcune considerazioni fatte sia dal punto di vista della discente, avendo lei partecipato al corso, sia da quello della formatrice, essendo una docente interna del Centro Cardiologico per alcuni corsi di settore.

I primi apprezzamenti riguardano la docente, per la modalità interattiva che ha saputo mantenere per tutta la giornata formativa, nonostante l'argomento non si prestasse a esercitazioni di gruppi (modalità spesso utilizzata in altri corsi). L'apertura al confronto è stata costante e tutti i partecipanti si sono sentiti coinvolti, anche perché è emerso che c'era tanto da chiedere e tanto da dire in merito alle esperienze quotidiane di alimentazione. Il ricorso a numerosi esempi presi da situazioni reali ha poi dato praticità al corso, perché ciascuno ha potuto ritrovare delle situazioni vissute; questo ha incrementato l'utilità dei contenuti trasmessi. Infine, il fatto che anche la docente fosse una professionista sanitaria ha rappresentato un ulteriore elemento di valore, perché ha mostrato una buona conoscenza del contesto sanitario e ha condiviso con i partecipanti un linguaggio comune. La discente ha specificato che non sempre questo avviene e, talvolta, con docenti che non provengono dal contesto sanitario si avverte la mancanza di una comunanza di linguaggio.

Il corso, come nella maggior parte delle formazioni dell'area comportamentale, ha coinvolto un'eterogeneità di figure sanitarie, tuttavia si ritiene che per tutti i partecipanti il corso abbia mantenuto una doppia valenza: da un lato è stata un'occasione di acquisizione di conoscenze personali, dall'altro queste stesse conoscenze hanno permesso di approfondire o aggiornare alcuni elementi di educazione sanitaria sul tema dell'alimentazione da dare al paziente in cura. Se quindi le principali aspettative erano personali, ossia di conoscenza dell'alimentazione di una specifica fase della vita, nel corso della giornata formativa questa aspettativa personale si è evoluta in acquisizione di elementi utili alla pratica professionale, sia in termini di feedback che di input ricevuti. Oggi, infatti, la discente, che considera questo corso tra quelli che le sono rimasti più in memoria, utilizza alcuni elementi appresi per dare suggerimenti alimentari alle persone in cura, come ad esempio l'aggiunta delle proteine ai pasti. Le esigenze e gli interessi personali dei partecipanti, quindi, si sono incrociati con aspettative più professionali. Del resto, le malattie cardiologiche, se si escludono gli aspetti genetici, hanno tanti fattori di rischio su cui si può intervenire; la cura dell'aspetto nutrizionale può effettivamente migliorare la pratica assistenziale e, soprattutto, può intervenire sulla prevenzione (primaria, secondaria e terziaria). Un ultimo punto di forza dell'esperienza formativa riguarda un beneficio indiretto per i partecipanti: la modalità interattiva, infatti, è stata un'occasione inedita di scambio tra figure sanitarie che operano in reparti diversi. L'organizzazione del lavoro all'interno di un contesto sanitario non lascia molte possibilità di scambio, se non tra chi opera all'interno di uno stesso team, o in situazioni cliniche specifiche. Anche se non era l'obiettivo primario del corso, l'eterogeneità presente in aula ha aggiunto valore e lo scambio tra i professionisti sanitari ha arricchito la loro stessa esperienza formativa.

4.2 Considerazioni riepilogative

Quando si arriva alle riflessioni conclusive e generali sull'esperienza formativa raccontata, le due referenti condividono spontaneamente all'unisono le loro considerazioni.

La prima constatazione è che le formazioni sui temi del benessere e della gestione dello stress sono proprio quelle che producono i maggiori cambiamenti, prima di tutto individuali e secondariamente aziendali, per questo probabilmente sono tra i corsi più richiesti. Questo si verifica ancora di più da dopo il Covid, perché anche all'interno del Monzino, come in tutte le strutture sanitarie, i professionisti sanitari si trovano sempre più frequentemente ad affrontare situazioni conflittuali dovute all'aumento della tensione e dell'aggressività delle persone in cura (tanto che è stato introdotto anche il corso sulla comunicazione con il paziente aggressivo, che prima della pandemia non c'era). La discente riporta la difficoltà riscontrata dagli operatori nel dover continuamente rimodulare la comunicazione, sia con i pazienti che all'interno dei team di cura, per evitare le situazioni di scontro. Questo tipo di corsi, anche se non possono dare vere e proprie soluzioni, aiutano a lavorare su di sé e a sviluppare *soft skills* come la resilienza e l'empatia, qualità indispensabili per prevenire situazioni conflittuali e di stress. La presenza di docenti qualificati, inoltre, consente ai partecipanti di sentirsi accompagnati in un percorso che diventa una sorta di coaching. A questi benefici si aggiunge l'ottenimento dei crediti formativi ECM, requisito indispensabile per la formazione continua obbligatoria. Infine, questa tipologia di corsi viene particolarmente consigliata ai giovani professionisti neo-assunti, come opportunità di acquisire competenze trasversali che il Centro si aspetta di trovare nei propri dipendenti. I corsi dell'area comportamentale, conclude la referente formazione, incidono sia nella prevenzione che nella risposta alle difficoltà di gestione dello stress riscontrate tra i professionisti sanitari, e con questa ottica l'Azienda è intenzionata a proseguire queste proposte formative.

Vengono poi condivise dalle referenti due ulteriori riflessioni di tipo organizzativo e generalizzate, quindi non direttamente riferite al corso "Benessere personale come cambia e come agire a ogni età". La prima considerazione riguarda l'utilizzo della modalità formativa a distanza che, per quanto richiesta dai dipendenti per l'aspetto di praticità, presenta oggettive difficoltà sia per i discenti che per i docenti: il non potersi muovere e il sentire per molte ore la stessa voce può rendere più difficile mantenere un'attenzione piena per tutta la giornata (anche se la discente ribadisce come questo problema non abbia riguardato il corso oggetto di valutazione, che invece ha riscontrato una partecipazione attiva per tutta la sua durata); la mancanza di un feedback visivo, inoltre, non aiuta il docente a rendersi conto del livello di attenzione dell'aula. Per queste ragioni, attualmente l'Azienda sta riducendo il numero di corsi proposti da remoto e sta prediligendo quelli in presenza; ad esempio, per il 2025 i corsi a distanza sono solo due, tutti gli altri sono in presenza. Una seconda riflessione, di nuovo più generale che specifica per il corso oggetto della valutazione, riguarda la gestione dei turni lavorativi: quando i dipendenti seguono i percorsi formativi non possono essere operativi; tuttavia, i contesti sanitari possono facilmente richiedere cambi di turni improvvisi per esigenze organizzative di reparto, e le priorità assistenziali possono scontrarsi con l'esigenza formativa. Considerati anche i corsi obbligatori, questo aspetto organizzativo è ritenuto dalle referenti il più difficile da affrontare e, per quanto la programmazione formativa sia molto efficiente – attualmente è in corso la pianificazione dei corsi del 2026 - resta un inevitabile elemento di imprevedibilità dato dal contesto di riferimento.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

L'esperienza formativa raccontata dalle due referenti è senz'altro una storia positiva che si può schematizzare in quattro importanti elementi del percorso.

1. L'ascolto diretto da parte dell'Azienda delle necessità delle persone che operano presso il Centro Cardiologico. Il primo elemento che ha portato al successo non solo del corso "Benessere personale come cambia e come agire a ogni età" ma dell'intero Piano Formativo "Training and Development VI" è stata l'operazione di ascolto diretta e trasversale dei bisogni formativi dei professionisti sanitari, che ha

individuato una linea di interesse specifica, quella relativa al benessere e alla gestione dello stress, l'ha accolta e riconosciuta come criticità del contesto sanitario attuale, e ha quindi cercato un'offerta formativa adeguata alle richieste espresse. Questo processo, apparentemente semplice e routinario, è in realtà un valore aziendale imprescindibile, sia perché richiede di affrontare la complessità dell'interpellare tutti i dipendenti – sarebbe più comodo e veloce decidere a livello apicale – sia perché implica un processo di messa in discussione e riflessione interna che non è scontata, soprattutto in Aziende come il Monzino in cui non ci sono criticità evidenti e le pressioni organizzative di contesto potrebbero fare da alibi per non andare oltre e restare sull'operatività, il “fare”. Invece, il voler investire non soltanto sulle conoscenze cliniche e tecniche delle proprie risorse, ma anche sul loro benessere e rafforzamento individuale, indica una strategia più elevata e consistente, che alla fine viene vista e riconosciuta dai dipendenti stessi. Questo è forse il primo vero antidoto contro la disaffezione verso il lavoro e l'abbandono da burn-out, prima ancora dei corsi.

2. La collaborazione con la società formativa Proleven ha rappresentato un altro aspetto vincente, perché con l'occasione di questo Piano formativo si è instaurata una relazione che oggi è diventata continuativa. La fiducia dell'Azienda, ben dosata con la sua partecipazione costante in tutte le fasi dei progetti formativi, ha creato le basi per una co-progettazione proficua che ha portato alla programmazione di corsi sempre più richiesti e partecipati. La referente formazione ha infatti confermato come tutte le proposte formative che provengono da questa Società siano sempre al completo e abbiano una nutrita lista di attesa. La competenza dei docenti, riscontrata nelle valutazioni dei partecipanti, è un altro elemento di valore per l'accompagnamento esperto offerto e per l'attenzione, non scontata e per questo particolarmente apprezzata, a inserire docenti che provengono dal contesto sanitario, quindi con una conoscenza reale e non solo teorica dei contesti in cui operano i discenti.
3. Un altro punto di forza che emerge da questo racconto formativo riguarda il beneficio indiretto per i partecipanti della possibilità inedita di scambio tra figure che operano in reparti diversi e che quindi difficilmente hanno modo di confrontarsi. Può sembrare un dettaglio secondario, anche perché probabilmente non rientrava tra gli obiettivi formativi, ma questo aspetto può invece avere un impatto positivo per l'Azienda, rappresentando un'occasione di rinforzo della rete di collaborazione interna. L'eterogeneità delle professionalità presenti in aula, dunque, ha rappresentato un elemento di valore che ha arricchito l'esperienza formativa, come spesso accade quando si lavora nella multidisciplinarietà.
4. Infine, la valutazione del percorso formativo è da ritenersi particolarmente positiva perché è stata raccolta in due momenti diversi. Oltre ai punteggi alti ottenuti dai questionari di fine corso, che registrano prevalentemente le impressioni a caldo e gli impatti sul breve termine, il successivo aumento di richieste di partecipazione a corsi della stessa tipologia va considerato come un ulteriore dato che restituisce i risultati e i cambiamenti ottenuti sul lungo termine, la vera sfida della formazione professionale.

Non sono emerse, invece, criticità esplicite, se non quelle proprie del contesto sanitario, che il Centro Cardiologico Monzino affronta con un approccio di continuo monitoraggio e valutazione delle linee di azione che porta avanti, approccio che include l'ascolto dei suoi professionisti, l'investimento sulla formazione (come abbiamo visto) e modelli organizzativi in grado di superare, laddove possibile, o mitigare le criticità emergenti.

Rispetto alle modalità formative più efficaci, restano aperte alcune riflessioni. Attualmente l'Azienda propende per un ritorno alla presenza fisica, nonostante la persistenza di richieste di corsi a distanza, e limita a una sola edizione i corsi inerenti all'area comportamentale per mantenere un'ampia proposta di corsi, benché non permetta la possibilità di recupero a chi non può partecipare a un evento formativo di interesse. Entrambe le scelte aziendali non sono considerate “scolpite nella pietra” ma sono oggetto di continua ponderazione tra le necessità espresse e le possibilità di risposta.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

La prima buona pratica che emerge dalla gestione aziendale dei progetti formativi è proprio il valore che assume la formazione all'interno dell'Azienda, considerata imprescindibile e per questo tra le linee di intervento prioritarie, curata con puntualità e dedizione. Oltre ad aver raggiunto un modello di programmazione formativa esemplare ed

efficiente – le esigenze formative vengono raccolte capillarmente e le proposte progettate entro la fine dell’anno precedente – questo approccio è diventato nel contesto sanitario attuale un’ulteriore punta di diamante per il Centro Cardiologico, che ha aumentato la sua attrattività proprio per la qualità e l’ampiezza delle possibilità formative offerte ai professionisti sanitari. Poter rafforzare non solo le competenze cliniche – che restano indiscutibilmente necessarie, essendo un centro di avanguardia internazionale – ma anche relazionali e organizzative, rinverdisce quella gratificazione e motivazione che spesso la frenetica pratica quotidiana fa atrofizzare, e che invece, dati alla mano, è il primo strumento per contrastare il rischio di burn out e affrontare il contesto sempre più stressante in cui i professionisti operano.

La collaborazione con la Società formativa, che da occasionale è diventata continuativa, è la seconda buona pratica che si ricava da questa storia, perché le proposte formative si sono sviluppate in percorsi aziendali veri e propri, aumentando la capillarità tra i dipendenti e, conseguentemente, le possibilità di cambiamento e impatto positivo nel lungo termine, e non solo nel breve. La modalità di collaborazione tra l’Azienda e la Società può rappresentare un modello di co-progettazione in grado di esitare in risposte formative efficaci. Tra le prassi descritte, quella dell’individuazione di docenti provenienti dallo stesso contesto dei discenti si è rivelata particolarmente strategica e apprezzata.

L’approccio aziendale sempre più orientato alla multidisciplinarietà, non solo nei servizi di cura e ricerca, ma anche nella formazione, si può considerare la terza buona prassi di questa esperienza. I corsi di area più trasversale, come quelli sul tema del benessere, non vengono limitati a categorie professionali uniformate, ma si aprono alla diversità di contesti, competenze e prospettive; una complessità che all’interno di un’aula può trasformarsi in punto di forza per l’arricchimento che la conoscenza reciproca e lo scambio di esperienze possono dare.

5.3 Considerazioni finali

Ripercorrendo le parole più utilizzate nel racconto di questa esperienza formativa, ci sono delle ricorrenze significative. Oltre a “formazione” e “benessere”, parole chiave che non sorprendono perché riferite alla valutazione di un corso sul tema del benessere, seguono “programmazione”, “partecipazione” e “valore”, parole che ci portano a costruire il messaggio chiave che possiamo raccogliere da questa storia: la formazione, quando è pensata coralmente e ben strutturata, diventa un valore per l’Azienda e per chi vi opera. Abbiamo infatti raccolto l’esperienza di un Centro che accoglie la complessità e sceglie di non essere un’eccellenza solo nella produttività verso l’esterno – nel caso del Monzino, rappresentata dall’alta specializzazione delle cure e dai numeri di pazienti intercettati – ma di investire su ogni professionista che lavora al suo interno, dalla persona neo-assunta a quella senior, dal ruolo assistenziale a quello dirigenziale. I risultati, oggi, sono i corsi pieni già a gennaio, le liste di attesa, ma ancora di più, i professionisti sanitari che trovano aiuto e stimolo nell’affrontare le sfide del contesto sanitario post-Covid, e decidono di restare.

SCHEMA SINTETICA

Nome Azienda	Centro Cardiologico Fondazione Monzino
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Sanitario
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto Formazione Aziendale ID Piano: 342077 Titolo Piano: Training and development VI
Tematiche formative	Sviluppo delle competenze tecnico professionali, delle competenze gestionali e di processo, e della formazione nell'ambito della Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro.
Modalità didattiche	Aula (da remoto)
Risultati della formazione	Buona partecipazione e apprezzamento da parte dei dipendenti; acquisizione di strumenti per lo sviluppo di competenze trasversali e relazionali impiegate nella pratica clinica quotidiana; miglioramento della motivazione e gratificazione professionale; miglioramento dell'assistenza al paziente; aumento delle richieste di partecipazione a corsi dello stesso ambito; consolidamento di una collaborazione continuativa con la Società di formazione.
Buone Prassi Formative	Formazione considerata un valore imprescindibile dall'Azienda e scelte formative basate sull'ascolto diretto e capillare di tutte le figure professionali interne. Collaborazione da occasionale a continuativa con la Società formativa, in grado di sviluppare percorsi formativi aziendali strutturati. Approccio formativo multidisciplinare che contribuisce alla costruzione di un approccio aziendale interdisciplinare.