OBR Fondimpresa Lombardia

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO – 2025

FONDAZIONE G. SCOLA ONLUS

Ambito Tematico Strategico
Fondo Nuove Competenze

FIANCO A FIANCO CON LE PERSONE SUL CAMPO PER TRASFORMARE I PROCESSI ORGANIZZATIVI

A cura di Luca Quaratino
Codice identificativo del Piano: 359267
Titolo del Piano Formativo: PIANO FORMATIVO PER SVILUPPARE LE COMPETENZE DEI COLLABORATORI DI FONDAZIONE SCOLA

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE pag. 3

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA pag. 4

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore pag. 4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione pag. 5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione pag. 7

3. IL PIANO FORMATIVO pag. 8

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologia e risultati pag. 8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti pag. 9

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE pag. 11

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione pag. 11

5. CONCLUSIONI pag. 13

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione pag. 13
5.2 Buone prassi formative aziendali pag. 14
5.3 Considerazioni finali pag. 14

Scheda di sintesi pag. 15

1. INTRODUZIONE

Il progetto formativo realizzato da FONDAZIONE G. SCOLA ONLUS a valere sul "Fondo Nuove Competenze istituito da ANPAL II edizione 2022" è riconducibile appunto all'ambito tematico strategico del Fondo Nuove Competenze (FNC). Come è noto, si tratta di una iniziativa rivolta ai datori di lavoro privati, incluse le società a partecipazione pubblica ex decreto legislativo n. 175 del 2016, forti della sottoscrizione di accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro finalizzati a percorsi formativi di accrescimento delle professionalità dei lavoratori in specifici ambiti.

La finalità del FNC è quella di agevolare l'innalzamento del livello del capitale umano, offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato di lavoro. Al contempo esso mira a sostenere le imprese nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi, in risposta alle transizioni ecologiche e digitali ovvero qualora emerga un bisogno di adeguamento strutturale delle competenze dei lavoratori conseguente alla sottoscrizione di accordi di sviluppo per progetti di investimento strategico ovvero conseguente al ricorso al Fondo per il sostegno alla transizione industriale. Per favorire tali processi di trasformazione aziendale, il FNC prevede il rimborso del costo delle ore di lavoro rimodulate destinate alla frequenza di percorsi di sviluppo delle competenze nell'ambito dei progetti formativi presentati ad Anpal.

In questa avventura la Fondazione è stata accompagnata da un partner formativo sia per la gestione del finanziamento sia per la progettazione delle attività didattiche. Si tratta di SAEF che, come indica l'acronimo, è un'azienda di formazione, ambiente e sicurezza sul lavoro. Nata nel 1996, essa ha fin dall'origine la missione di accompagnare le imprese nel loro percorso di sviluppo offrendo una vasta gamma di servizi, riuniti sotto il cappello della sostenibilità. Centrali rispetto all'etica e all'operatività dell'azienda ci sono due pilastri valoriali. Il primo consiste nell'attenzione costante alla cultura intesa come elemento cardine di ogni tipologia di creatività e quindi di crescita. Per questo SAEF coltiva la cultura umanistica come anche la cultura d'impresa, nella convinzione che nella conoscenza e nell'apprezzamento del "bello" ci sia la chiave per seminare crescita e sviluppo. Il secondo è rivolto all'operatività, vale a dire che ogni servizio che SAEF offre alle imprese clienti mira a produrre e generare valore con le persone, in termini professionali ma anche in termini personali: dalla formazione alla sicurezza, dalla tutela ambientale a quella dei dati. In sintesi, l'idea di fondo è che produrre valore con le persone equivale a generare comunità più sostenibili e competitive.

Oggi SAEF è una società Benefit e certificata per la Parità di genere che cerca costantemente di generare sinergia tra le sue aree operative - formazione, sicurezza sul lavoro e ambiente - facendole lavorano fianco a fianco per assicurare il massimo valore per il cliente e offrire servizi di elevata qualità.

La scelta di coinvolgere la Fondazione G. Scola nel processo di raccolta delle "Storie di Formazione" è in particolare riconducibile alla stringente coerenza del Piano realizzato rispetto alla più ampia strategia, definita a livello di AT Lombardia per il 2025, relativamente alla realizzazione del monitoraggio valutativo. Essa è consistita nel focalizzare le "Storie di Formazione" su tre ambiti specifici:

- l'utilizzo del meccanismo del Fondo Nuove Competenze (FNC) al fine di cogliere le condizioni di efficacia e gli spazi di miglioramento futuro di tale soluzione;
- la centralità di contenuti formativi legati ai temi emergenti dell'Intelligenza Artificiale con l'obiettivo di intercettare le prime e probabilmente pionieristiche azioni di formazione in tale ambito;
- l'attenzione al tema del benessere delle persone in ambito organizzativo, sempre più al cuore delle strategie messe in campo dalle imprese per attrarre, fidelizzare e coinvolgere lavoratrici e lavoratori e per migliorare la qualità del clima organizzativo.

Accanto, dunque, al fatto di aver messo in pista un piano di formazione collegato al FNC, il caso di Fondazione G. Scola Onlus, struttura di riferimento nel proprio territorio per quanto concerne l'erogazione di servizi di assistenza sociosanitaria, è certamente interessante per almeno un'altra specifica ragione. Si tratta, infatti, di una realtà di spicco attiva in un settore di grande valore dal punto di vista economico, occupazionale e dell'impatto sociale. Un settore che tradizionalmente è stato meno presente nelle attività di monitoraggio valutativo ma che invece in questa annualità si è deciso di portare sotto la luce dei riflettori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Come osserva la Presidente, in apertura dell'intervista, è un'impresa ardua riassumere in poche parole chi è e cosa fa la Fondazione che ha alle spalle una storia millenaria e opera in un ambito particolarmente complesso e articolato. Ma andiamo con ordine, partendo dall'inizio.

La fondazione dell'antica abbazia benedettina di Brugora avviene nel lontano 1102 da parte della famiglia Casati, ricchi possidenti milanesi. La prima badessa è infatti una Casati, Nicondilla, nipote del fondatore, Eriberto. Fino alla metà del XV secolo saranno sempre donne della famiglia a governare e gestire le sorti del monastero. Studiando i documenti si scopre che nel 1488 venne introdotta nel monastero l'"Osservanza": a partire dall'inizio del Quattrocento in alcuni monasteri si attuano delle "riforme" di carattere spirituale interne all'ordine, un'operazione di rilancio per ridare disciplina e vitalità a una comunità monastica in decadenza. Questo è il caso dell'abbazia femminile di Brugora che ritorna alla purezza originaria della regola benedettina.

Nel 1789 il Monastero fu soppresso dalla Repubblica Cisalpina e i terreni e i fabbricati furono venduti alla famiglia Giussani. Nel 1816 tutto il complesso dei fabbricati e dei terreni di Brugora vennero lasciati in eredità alla famiglia Scola. Quando nel 1907, Giuseppina, unica erede delle proprietà degli Scola, morì prematuramente, la famiglia decise di donare, in sua memoria, l'intero complesso alla "Congregazione di Carità" di Besana in Brianza, con l'obbligo di fondarvi un ospedale per il ricovero di poveri e ammalati. L'ospedale "Giuseppina Scola" iniziò ad operare nel 1923.

Con decreto del Presidente della Repubblica n. 720 del 07.02.1950, l'ospedale fu eretto ad Ente Morale sotto l'Amministrazione dell'Ente Comunale di Assistenza (E.C.A.). Il 14 Settembre 1947 venne approvato lo Statuto organico composto da 14 articoli in cui veniva ribadito che lo scopo primario dell'ospedale era di provvedere al ricovero, alla cura e al mantenimento degli infermi.

In seguito alla soppressione degli Enti Comunali di Assistenza, nel 1977 la Casa di Riposo "Giuseppina Scola", con legge regionale della Lombardia n. 13 del 07.03.1981, divenne una Istituzione Pubblica di Assistenza e di Beneficenza (II.PP.A.B.). La Regione Lombardia con DGR n. VII/15463 del 05.12.2003 ha deliberato la trasformazione dell'IPAB "Casa di Riposo G. Scola" in Fondazione senza scopo di lucro denominata "Fondazione G. Scola Onlus" ai sensi dell'art.3 della legge regionale 13 febbraio 2003 n.1 OGR G02 in attuazione della legge di riforma delle II.PP.A.B.

La fondazione Scola, complice lo storico legame con il territorio, è un punto di riferimento nel settore assistenziale brianzolo, in costante crescita e in continuo aggiornamento e che mira al raggiungimento di standard qualitativi alti, per il benessere sia degli ospiti sia dei collaboratori. Il legame con il territorio è concretamente testimoniato dal fatto che l'intero consiglio di amministrazione è composto da cittadini di Besana in Brianza, nominati dal sindaco, i quali esprimono un indirizzo e delle linee guida per la struttura in nome e per conto della città.

Il valore delle attività della Fondazione è ben rappresentato da alcuni numeri: 165 posti letto nella RSA di cui 19 nel Nucleo Alzheimer, un centro di diurno di 30 posti e, infine, 10 appartamenti protetti che ospitano in una logica comunitaria persone con un maggior grado di autosufficienza. È una struttura che impiega più o meno 200 persone, lavorando 365 giorni all'anno, 24 ore su 24. Naturalmente, vista la tipologia di servizi offerti, si tratta di una attività ad alta intensità di capitale umano.

Per quanto riguarda gli ambiti di intervento assistenziale, utili a comprendere il tipo di offerta che viene proposta al mercato, grazie al sito web della Fondazione è possibile tracciare un quadro di sintesi organico.

Residenza sanitaria assistenziale
Lo scopo primario della R.S.A. è il recupero e/o il mantenimento nel tempo delle residue capacità di autonomia dell'anziano, che si realizza, anche grazie alla collaborazione dei familiari, attraverso la predisposizione di appositi programmi personalizzati (PAI - Piani di Assistenza Individuali). Tutto ciò viene attuato mediante un'assistenza specialistica geriatrica e di riabilitazione mirata all'espletamento autonomo e protetto delle comuni attività della vita quotidiana. Il servizio, rivolto a persone che non sono più assistibili al proprio domicilio o che necessitano di un trattamento continuo e quotidiano, dispone di 146 posti letto accreditati.

Nucleo Alzheimer
Il Nucleo Alzheimer svolge attività di recupero delle capacità psicofisiche dell'ospite attraverso strumenti clinici e metodologie d'intervento costantemente aggiornati con gli sviluppi della ricerca medica. Il lavoro dell'équipe terapeutica mira ad ottenere, mediante l'adozione d'interventi ad hoc sulla persona, il riequilibrio del comportamento dell'ospite e il mantenimento più a lungo possibile delle sue attività funzionali. A tal fine sono fondamentali la collaborazione e il coinvolgimento affettivo dei loro familiari. ai quali viene assicurato il necessario supporto, per far loro comprendere i mutamenti che avvengono nel comportamento dell'ammalato. Il servizio di ricovero continuativo, rivolto a persone affette da deterioramento cerebrale caratterizzato da significative problematiche comportamentali e relazionali, dispone di 19 posti letto accreditati.

Centro diurno integrato
È un servizio in regime diurno che ha lo scopo di concorrere all'assistenza quando gli interventi a domicilio non sono in grado di garantire un'adeguata intensità e continuità del supporto all'anziano non autosufficiente, alla sua famiglia o al suo contesto sociale. L'obiettivo è di offrire alle famiglie sostegno e sollievo diurno dall'onere assistenziale, offrendo anche prestazioni socioassistenziali, sanitarie e riabilitative e uno spazio di mantenimento della socialità. Destinatari del servizio sono le persone, normalmente sopra i 65 anni di età, affette da pluripatologie cronico-degenerative, fra le quali anche le demenze, ma senza gravi disturbi comportamentali oppure isolate con un discreto livello di autonomia, ma a rischio di emarginazione dalle cure.

"Mini alloggi" protetti
Offrono alle persone anziane ancora dotate di un certo grado di autonomia un luogo in cui poter vivere in compagnia usufruendo dei servizi sanitari e sociali disponibili nella struttura. Si tratta di appartamenti arredati e appositamente ristrutturati, ubicati in uno dei chiostri. Sono costituiti da un bagno, una cucina e una camera a uno o due letti e per gli ospiti è garantito l'accesso ai seguenti servizi: ambulatorio centrale, palestra di riabilitazione, centro ricreativo, sala polifunzionale, sala animazione e TV, laboratorio artistico, biblioteca, parrucchiere, pedicure, spazio giardino, cappella di preghiera. I posti accreditati sono 30.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Come ampiamente descritto, la Fondazione G. Scola Onlus è una struttura che eroga servizi socioassistenziali di tipo continuativo ad anziani caratterizzati da perdita di autonomia funzionale e/o cognitiva. Il suo obiettivo fondamentale è di assicurare, sia a carattere residenziale che diurno, il soddisfacimento dei bisogni socio-relazionali e sanitari dell'ospite, in modo personalizzato e con un livello qualitativo di eccellenza. È proprio grazie a questo

impegno continuativo nel tempo che la Fondazione è oggi percepita da tutti i suoi stakeholder - gli stessi ospiti, le famiglie, le istituzioni e il territorio di riferimento – come un centro di eccellenza.

Questo orientamento strategico di fondo, centrato sull'eccellenza dei servizi di assistenza e cura offerti, trova poi una sua declinazione puntuale lungo alcune direttrici presidiate con attenzione dal management della Fondazione in piena coerenza con gli indirizzi generali indicati dal Consiglio di Amministrazione.

La prima concerne l'attenzione elevata alla soddisfazione delle esigenze degli ospiti, siano esse espresse o implicite. Agire in questa direzione è l'obiettivo primario di tutte le attività presenti all'interno dell'organizzazione, ma anche il principio guida fondamentale per la progettazione continua nel tempo di azioni di miglioramento. Concretamente significa che tutto il personale, ad ogni livello, è spinto e sostenuto a adottare comportamenti idonei a garantire una piena realizzazione delle aspettative dell'ospite sia dal punto di vista personale che in relazione alla qualità dei servizi erogati. A tal fine viene di continuo alimentato e promosso uno scambio di comunicazioni (contatti con i familiari degli ospiti, riunioni periodiche, etc.) sia durante l'iter di ammissione sia durante tutto il periodo di frequenza della struttura. In termini operativi, annualmente viene inviato a ogni ospite o parente, in base alle capacità residue intellettive, un questionario di gradimento. Quindi, l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (U.R.P.) analizza tutti i questionari compilati e li trasmette alla Direzione la quale, previa verifica dell'effettiva situazione di negatività segnalata, provvede ad avviare un'azione di miglioramento.

La seconda direttrice è legata al presidio rigoroso della 'tutela dell'ospite' al fine di prevenire, intercettare e rimuovere eventuali disservizi. Se a monte esiste una Carta dei Servizi che orienta la relazione tra la Fondazione e gli ospiti/familiari, a valle sono state codificate procedure puntuali per presentare reclami, scritti o orali, presso l'Ufficio Relazioni con il Pubblico. Dopo un reclamo e la verifica della sua fondatezza, viene avviata immediatamente l'azione correttiva. Si tratta di una modalità agile per garantire il proprio impegno strategico verso la qualità del servizio.

La terza direttrice su cui la Fondazione è impegnata in coerenza con la propria missione riguarda il continuo monitoraggio dei servizi erogati, attraverso la registrazione delle terapie e delle medicazioni, dei bagni, del peso corporeo, della sanificazione e disinfezione dei locali, nonché della cura degli ambienti di vita dell'ospite e delle parti comuni. Per rendere sistematico, puntuale e continuativo nel tempo questo impegno, negli anni sono stati fatti importanti investimenti in ambito di certificazione dei processi organizzativi.

Alla fine del 2001 il "nucleo Alzheimer" della Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) ha ottenuto la certificazione del Sistema Qualità in accordo ai requisiti della norma UNI EN ISO 9002 ed. 1994; nel corso del 2002 si è provveduto alla sua conversione in accordo ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2000 e nel 2003 il Sistema Qualità è stato certificato in accordo alla nuova norma. Sempre nel corso del 2003 si è proceduto all'estensione e all'applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità anche agli altri Settori e Reparti della Residenza Sanitaria Assistenziale e nel 2004 è stata ottenuta la certificazione in accordo ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2000. Nel 2005 sono state certificate secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 anche tutte le attività svolte dal Centro Diurno Integrato (CDI). Infine, nel 2017 si è provveduto all'adeguamento del Sistema di Gestione per la Qualità della Fondazione alla nuova norma UNI EN ISO 9001:2015.

In sintesi, l'idea di innovazione che emerge dal quadro tracciato è quella di un impegno costante nel miglioramento continuo dei processi di gestione e di erogazione del servizio, in coerenza con le esigenze degli ospiti. Risulta da questo punto di vista evidente il ruolo cruciale rivestito dai collaboratori della Fondazione che a sua volta cerca di orientarne l'azione attraverso i suoi principi fondamentali:

- Dignità personale. Ogni Persona ha il diritto di ricevere assistenza e cure mediche nel pieno rispetto della propria Persona e del proprio valore;

- Qualità della cura. Ogni Persona ha il diritto di ricevere prestazioni sociosanitarie e servizi improntati a livelli di eccellenza;
- Privacy. L'assistenza e le cure mediche erogate sono effettuate nel pieno rispetto della riservatezza dovuta alla Persona;
- Informazione. È garantita ad ogni Persona la piena conoscenza e informazione di tutti i mutamenti relativi alla stessa, sia di ordine sanitario che sociale;
- Eguaglianza. È garantito ad ogni Ospite un identico trattamento sociosanitario senza discriminazione di sesso, di razza, di lingua, di religione e di condizioni socioeconomiche;
- Continuità. È assicurata la continuità e la regolarità nelle cure ad ogni Ospite, garantendo i massimi livelli assistenziali ed infermieristici;
- Imparzialità. È garantito ed assicurato un atteggiamento imparziale ed obiettivo da parte di tutti gli operatori.
- Partecipazione. È garantita ad ogni Ospite la piena partecipazione all'erogazione del servizio attraverso un'adeguata informazione all'Utente e ai suoi Parenti.

Principi che sono tenuti a seguire nel loro agire quotidiano tutti gli appartenenti alle diverse famiglie professionali presenti e operanti all'interno dell'organizzazione: Direzione, Medici responsabili di Settore, Responsabili dei Servizi Assistenziali, Infermieri e Personale ASA (Ausiliari Socio-Assistenziali), Animatori e Fisioterapisti.

2.2 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno del quadro strategico delineato risultano chiari gli obiettivi che oggi la Fondazione si pone di raggiungere attraverso la leva della formazione continua. Trattandosi, infatti, di un'impresa di servizi ad alta intensità relazionale ed emotiva è evidente che l'obiettivo strategico della soddisfazione e della tutela degli ospiti è direttamente collegato alla qualità delle conoscenze, dei comportamenti e degli atteggiamenti dei propri collaboratori.

In un mercato del lavoro in cui è sempre più difficile trovare le figure professionali di cui si ha bisogno – in particolare in ambito sociosanitario dove anche i percorsi di formazione in ingresso alle professioni si confrontano con difficoltà di reclutamento crescenti – è evidente che la formazione può diventare una leva chiave per lavorare su due versanti. Da una parte, costruirsi in casa le competenze e le professionalità che si fatica a trovare sul mercato; dall'altra parte, rinforzare la fidelizzazione delle risorse presenti anche attraverso l'offerta di opportunità di accrescimento delle loro competenze e conoscenze.

Accanto a questo tema di fondo di gestione dello "skill shortage e mismatch", nello specifico di questo Piano le aspettative di partenza dell'azienda erano collegate ad alcuni elementi di contesto rilevanti che rendevano tale investimento in formazione non più differibile.

In primo luogo, l'introduzione negli ultimi anni di nuovi processi volti a una maggiore digitalizzazione delle procedure di lavoro, a partire dalla cartella clinica elettronica. Questo sistema è oggi condiviso da tutti gli operatori che hanno quindi necessità di un continuo aggiornamento in merito al suo corretto utilizzo. I diversi dispositivi elettronici presenti nei reparti consentono agli operatori di comunicare tra loro, di condividere informazioni sugli utenti e di accedere a tutte le comunicazioni aziendali. In questo ambito è apparso evidente che le competenze possedute dagli operatori risultavano in distribuite in maniera eterogena e spesso senza raggiungere i livelli attesi; è ciò risultava problematico dal momento che, ad esempio, le registrazioni fatte sulla cartella sanitaria elettronica hanno un valore legale. Quindi farle in modo corretto non è solamente una questione legata al miglioramento dell'efficienza, della qualità e dei livelli di assistenza, bensì una tema con profonde implicazioni giuridiche e reputazionali.

In secondo luogo, la recente crisi energetica che ha posto la Fondazione Scola davanti ad una transizione oramai necessaria e che vede la sostenibilità ambientale al primo posto. La riduzione degli sprechi, la corretta gestione dei consumi, lo smaltimento dei rifiuti biologici, l'utilizzo responsabile dei presidi medici sono solo alcuni dei temi che coinvolgono trasversalmente tutti i dipendenti. E anche in questo ambito, la percezione era di una esigenza significativa di elevare il livello medio di cultura della sostenibilità e di incentivare l'introduzione di pratiche lavorative diverse.

3. IL PIANO FORMATIVO

Sono sufficienti alcuni dati numerici del progetto realizzato per farne percepire il grado di complessità:

- 119 lavoratori dipendenti coinvolti tra impiegati e figure operative;
- 464 ore di corsi erogate;
- 7788 ore lavorative destinate ai percorsi di sviluppo delle competenze;
- 32 edizioni complessive delle due azioni previste.

Per ogni lavoratore coinvolto è stato elaborato un piano formativo personalizzato di durata variabile tra le 42 e le 88 ore, a seconda delle competenze possedute e di quelle da raggiungere in base agli obiettivi aziendali. Anche la numerosità dei partecipanti alle diverse azioni è stata flessibile per garantire la massima personalizzazione rispetto ai livelli di partenza e alla tipologia di attività lavorativa svolta.

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Come emerge da quanto descritto sin ora, in realtà i fabbisogni di formazione erano piuttosto chiari al vertice della struttura già da tempo, grazie all'attenzione che viene sistematicamente prestate alle esigenze di aggiornamento delle competenze dei collaboratori della Fondazione, attraverso periodici momenti di verifica. Nel caso specifico, trattandosi in parallelo di mettere mano ai processi di lavoro, al modello di organizzazione del lavoro e alla infrastruttura informatica è facile intuire quanto la consapevolezza delle necessità di sviluppo della Fondazione fosse chiara e diffusa. A ciò va aggiunto il fatto che la maggior parte dei docenti coinvolti in fase di progettazione ed erogazione della didattica aveva una consuetudine di collaborazione con la Fondazione e questo dava loro il polso dei problemi da affrontare e delle relative esigenze di sviluppo delle competenze per gli operatori.

Tuttavia, presso Fondazione Scola vi è altrettanta consapevolezza che realizzare investimenti massici e diffusi di formazione sul proprio personale – a fronte di un parallelo percorso di trasformazione organizzativa - è un'operazione complessa, in particolare per le figure sociosanitarie. Questo perché è problematico "portarle in aula" allontanandole dall'operatività che viaggia a ritmi intensi ed è spesso imprevedibile nel suo dipanarsi quotidiano essendo costellata di urgenze e imprevisti. Come sottolinea la Presidente, già riuscire a fare un paio di ore di formazione consecutiva sulla privacy o sulla sicurezza può considerarsi un successo.

Quando si è aperta la possibilità di realizzare il "Piano Formativo per sviluppare le competenze dei collaboratori di fondazione Scola" attraverso il meccanismo del FNC sono risultati subito evidenti due vantaggi. In primo luogo, la possibilità di intervenire in modalità on the job in orario di lavoro, quindi affiancando le persone sul campo durante i loro impegni operativi. In secondo luogo, la presenza di un chiaro vantaggio economico vista la possibilità di vedere riconosciuto, oltre al costo diretto della formazione, anche il costo orario di lavoratrici e lavoratori coinvolti.

L'esito di questo percorso di riflessione sui fabbisogni ha permesso al team della Fondazione di definire in maniera chiara le aree di bisogno – e le relative competenze – sui cui la formazione era chiamata incidere. Esse possono essere così sintetizzate:

- accelerare la transizione digitale sviluppando le competenze necessarie per gestire nel modo corretto l'utilizzo dei dispositivi elettronici (dalla comunicazione alla gestione privacy e protezione dati);
- consolidare la transizione ecologica favorendo la condivisione di buone prassi in grado di aiutare i partecipanti a adottare nella propria vita quotidiana una mentalità orientata alla sostenibilità e a riflettere sul proprio atteggiamento ecologico personale e sull'impatto ambientale del proprio comportamento.

A partire da questo quadro solido delle esigenze organizzative e dei gap di competenze da superare, si è quindi avviata la successiva fase di progettazione, erogazione e valutazione finale della formazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Una volta definiti i fabbisogni e delineate le linee guida generali del percorso formativo, si è dovuta affrontare la principale criticità dal punto di vista della programmazione delle azioni formative. Come ricorda la Presidente, si trattava di organizzare e pianificare interventi su misura per ciascuno dei partecipanti, assicurando una definizione ad hoc dei contenuti e della durata della formazione. Una formazione che, tra l'altro, venendo erogata sul campo in modalità on the job andava sincronizzata con turni e orari di ciascun operatore e gruppo di lavoro coinvolto. Di fatto un complicatissimo 'tetris'. Così infatti lo descrivono le persone intervistate quando ricordano questa "mega mappa su Excel" dove per ogni figura professionale e singolo discente erano indicati gli obiettivi di apprendimento da raggiungere, i temi da trattare, le ore dedicate e, non da ultimo, l'incrocio con alcune variabili di organizzazione del lavoro, a partire dalla turnistica.

Dal punto di vista della progettazione squisitamente didattica, Fondazione Scola ha lavorato a quattro mani con gli specialisti del già citato partner formativo SAEF. Come principio guida sono stati adottati i framework europei di riferimento in materia sia di digitale che di sostenibilità.

Si è quindi partiti dalle competenze previste per le varie mansioni aziendali dal Quadro di riferimento per le competenze digitali di base DigComp 2.1 e dal Quadro di riferimento delle abilità/competenze per la transizione ecologica (classificazione ESCO); e di qui per ciascun addetto è stato valutato il livello di ingresso e, in piena coerenza, messo a punto un piano formativo 'personalizzato' che potesse consentire l'acquisizione delle competenze mancanti e quindi anche il conseguimento formale di una qualificazione.

Il Piano ha previsto la realizzazione di due azioni formative rispondenti ai fabbisogni della Fondazione Scola descritti in precedenza:

1. Migliorare i processi attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali
2. Promuovere comportamenti responsabili e stili di vita sani

Qui di seguito le due azioni sono descritte nel dettaglio in termini di contenuti, popolazioni e figure professionali coinvolte, durata e competenza/qualifica ottenuta.

AZIONE 1 – Migliorare i processi attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali

Contenuti (conoscenze e abilità)

- Interagire attraverso le tecnologie digitali
- Condividere informazioni attraverso le tecnologie digitali
- Proteggere i dati personali e la privacy
- Proteggere la salute e il benessere

Destinatari e durata

- ASA (57 ore):
- OSS (57 ore):
- INFERMIERI (57 ore):
- FISIOTERAPISTI (42 ore):
- EDUCATORI (40 ore):
- AMMINISTRAZIONE (50 ore):
- RESPONSABILE ATTIVITÀ ASSISTENZIALI (62 ore):
- ASA ADDETTI PORTINERIA (35 ore):
- MANUTENTORE (26 ore):
- OPERATORE LAVANDERIA (20 ore):

Competenza

Il percorso formativo ha previsto il conseguimento di una qualificazione referenziabile al Quadro di riferimento per le competenze digitali di base DigComp 2.1.: "Collaborare attraverso le tecnologie digitali"

AZIONE 2 – Promuovere comportamenti responsabili e stili di vita sani

Contenuti (conoscenze e abilità)

- Smaltire i rifiuti nel rispetto delle responsabilità ambientali e aziendali
- Rafforzare le conoscenze sulla prevenzione degli sprechi alimentari
- Applicare principi finalizzati alla sostenibilità, compresi la riduzione dei rifiuti e del consumo di energia e acqua, il riutilizzo e riciclaggio di prodotti
- Applicare criteri per prevenire danni ambientali; adoperarsi per un uso efficiente dele risorse e ridurre i costi

Destinatari e durata

- ASA (13 ore):
- OSS (13 ore):
- INFERMIERI (13 ore):
- FISIOTERAPISTI (12 ore):
- EDUCATORI (9 ore):
- AMMINISTRAZIONE (9 ore):
- AMMINISTRAZIONE (23 ore):
- RESPONSABILE ATTIVITÀ ASSISTENZIALI (26 ore):
- ASA ADDETTI PORTINERIA (42 ore):
- MANUTENTORE (48 ore):
- OPERATORE LAVANDERIA (40 ore):

Competenza

Il percorso formativo ha previsto il conseguimento di una qualificazione referenziabile al Quadro di riferimento delle abilità/competenze per la transizione ecologica – classificazione ESCO: "Valutare l'impatto ambientale del comportamento personale".

Un elemento di forza degli interventi descritti è senza dubbio stato l'approccio metodologico all'erogazione delle attività formative, vale a dire il ricorso alle logiche e agli strumenti del training on the job. Questo ha permesso di entrare nel vivo dei problemi reali vissuti dai diversi professionisti sul campo e accompagnarli nella loro soluzione

in maniera concreta. In sostanza un intervento a cavallo tra formazione, consulenza e sviluppo organizzativo in grado di generare apprendimenti spendibili.

Un approccio che ha rappresentato una sfida anche per il gruppo di docenti coinvolti, in prevalenza figure con una approfondita conoscenza della struttura e dei suoi processi organizzativi, quindi in grado apportare un alto valore aggiunto in fase di erogazione. Anche per loro si è trattato dunque di uscire dalla zona di comfort delle slide e della lezione tradizionale per immergersi in un più complesso lavoro di accompagnamento sul campo dei partecipanti. Probabilmente, osservano gli intervistati, un'opportunità per gli stessi docenti di incrementare il proprio bagaglio professionale e di esperienza. Scherzando ma non troppo, la Presidente di Fondazione Scola afferma che quasi quasi avrebbero dovuto pagare loro per l'utilità ricavata da questa formazione da cui hanno certamente portato a casa tanto. E, come per i docenti, lo stesso vale per i tecnici informatici impegnati in parallelo sull'aggiornamento del software che hanno avuto modo di sfidare le proprie conoscenze e farle crescere.

Infine, con riferimento al processo e alle modalità di valutazione della formazione erogata, la scelta è stata quella di utilizzare le strumentazioni oramai diffuse e consolidate negli interventi di formazione continua. In prima battuta, la rilevazione della soddisfazione per la partecipazione alle attività formative.

A questa, si è aggiunto un attestato finale di messa in trasparenza delle competenze acquisite formalmente riconducile ai Quadri di Riferimento europei sopra richiamati.

Al di là di questi aspetti formali, in parte 'dovuti', colpisce il modo in cui le persone incontrate raccontano l'approccio tenuto rispetto al tema della valutazione degli apprendimenti sul campo. Ai docenti è stato chiesto un giudizio finale veritiero, senza sconti, in quanto la Fondazione voleva essere certa che determinate conoscenze e capacità applicative fossero davvero state acquisite. E in alcuni casi, dove ciò non è risultato evidente, si è proceduto a far ripetere alcune sessioni a qualche partecipante.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 I cambiamenti generati dalla formazione

Il Piano di formazione realizzato dalla Fondazione Scola, a fronte di un elevato investimento in termini di tempo ed energie, ha generato un ampio ventaglio di impatti sia a livello organizzativo che individuale. Come osserva la Presidente durante l'intervista, il ritorno degli sforzi compiuti dal gruppo di lavoro del progetto li si è visti molto bene ex post, al termine della formazione, quando sono risultati evidenti i cambiamenti prodotti.

La premessa indispensabile è che l'impatto è stato possibile in primis grazie al particolare approccio adottato nell'affrontare le attività didattiche, avendo il coraggio di abbandonare la "comfort zone" dell'aula tradizionale e gettandosi nell'avventure di una "formazione sul campo" in cui è stato possibile contestualmente allo svolgimento dell'attività lavorativa verificare se determinati messaggi e apprendimenti erano passati e venivano messi a terra sotto forma di nuove pratiche e comportamenti organizzativi. Viene citato il caso dell'insegnamento di una scala di valutazione prodromica alla stesura di un PAI (Piano Assistenziale Individuale) il cui corretto utilizzo era poi direttamente verificato sul campo durante la sessione formativa stessa. Oppure quello della formazione circa il corretto processo di gestione dei rifiuti che si concludeva andando a verificare insieme all'operatore dove avesse effettivamente gettato gli stessi dopo averli adeguatamente separati.

Ciò premesso, il cambiamento più significativo a valle della formazione ha riguardato i processi e le procedure organizzative con un passaggio definitivo dal cartaceo (oggi sostanzialmente eliminato quasi del tutto) al digitale.

Si è trattato di un cambiamento innanzitutto a livello di forma mentis, non semplice soprattutto per gli operatori con maggiore anzianità abituati a pratiche di lavoro 'tradizionali' fortemente radicate. Tutto ciò ha determinato una oggettivizzazione e standardizzazione dei processi operativi con vantaggi evidenti di pianificazione e controllo, efficienza, qualità della condivisione delle informazioni e, in ultima analisi, miglioramento del servizio offerto agli ospiti. La cosa interessante è che questa nuova mentalità e modo di lavorare si sono diffusi capillarmente. Come osservano gli intervistati, si è riusciti a sviluppare la consapevolezza e le competenze della stragrande maggioranza della popolazione organizzativa che oggi non solo ha imparato a usare correttamente la cartella sanitaria elettronica, ma è anche in grado di sfruttarne più ampiamente le enormi potenzialità.

L'impatto ha assunto una portata ancora più ampia grazie al fatto che la formazione si è configurata non solo come un momento di trasmissione di conoscenze e competenze, ma anche come un'occasione di ascolto delle persone e dei problemi concreti che si trovavano ad affrontare rispetto alla transizione digitale e alla sostenibilità. In questo modo, commentano gli intervistati, si è riusciti a superare la tipica ritrosia e diffidenza inziale - la formazione vista come una scocciatura e perdita di tempo da chi lavora con ritmi molto intensi – e a permettere alle persone di mettere mano concretamente alle criticità del proprio lavoro trovando supporto, guida e accompagnamento.

In questo clima collaborativo il naturale e coerente passaggio successivo è stato quello di mettere i partecipanti nelle condizioni di fornire a loro volta input concreti per riprogettare le procedure organizzative e rivedere l'infrastruttura informatica. La Fondazione, grazie agli input ricevuti durante le sessioni didattiche, ha potuto procedere a delle revisioni dei processi di lavoro. A ben vedere, ha aiutato tutto ciò la logica di dialogo costruttivo e ascolto con cui sono state coinvolte e inviate a cooperare le persone. Alcuni input specifici sono poi arrivati fino al fornitore di software affinché procedesse al miglioramento dei sistemi a disposizione della Fondazione. Ad avviso delle persone intervistate, questo approccio di apertura è stato sicuramente cruciale per favorire la partecipazione attiva delle persone al cambiamento organizzativo.

In termini concreti, il percorso formativo ha anche portato ad un miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della correttezza complessiva della gestione della cartella sanitaria elettronica. Non si tratta di una semplice percezione interna, bensì di un riconoscimento formale da parte dell'ATS (Agenzia di Tutela della Salute) di riferimento durante le sue attività di verifica periodica in materia di appropriatezza dei servizi offerti in accreditamento. Come osserva con orgoglio la Presidente, dopo anni in cui la Fondazione non ne usciva sempre al meglio, oggi siamo portati come esempio di qualità nelle registrazioni.

Passando alla dimensione più strettamente individuale, possono essere fatti due ordini di osservazioni. Da un lato, è indubbio che questa formazione ha aumentato l'*employability* dei partecipanti fornendo conoscenze e competenze altamente spendibili sul mercato del lavoro. Un impatto positivo che ha in alcuni casi finito per ritorcersi contro la Fondazione stessa che ha visto andarsene alcune risorse in direzione di altre strutture concorrenti. Un rischio che tuttavia oggi non si può non correre, pena la perdita di qualità del proprio capitale umano. Dall'altro lato, alcuni apprendimenti, soprattutto in ambito digitale (ad esempio, l'utilizzo corretto della mail, la gestione la protezione dei dati sensibili sui social e sul web, le regole della privacy), hanno impattato non solo la dimensione professionale ma anche quella personale dei partecipanti che si sono visti sostenuti nella acquisizione di una più solida cittadinanza digitale.

Un ulteriore impatto riguarda il team della formazione che ha coordinato questo Piano. Nelle loro parole si coglie nitidamente la consapevolezza di aver superato una prova complessa e sfidante, cosa che ha finito per elevare la fiducia in sé stessi e la sicurezza nel proprio agire professionale. Come ha detto una delle coordinatrici, ora impostare il piano di formazione annuale, cosa che prima appariva difficile, è quasi una passeggiata di salute, dato che dopo questa esperienza è diventato facile volare.

Un'ultima riflessione circa l'impatto è relativa all'utilizzo del meccanismo del Fondo Nuove Competenze che si è rivelato una soluzione vincente e per certi versi indispensabile dal punto di vista economico. Essa, infatti, ha

favorito al massimo l'intreccio sostanziale tra la trasformazione delle logiche e delle prassi di organizzazione del lavoro (procedure), la revisione dell'infrastruttura informatica e l'aggiornamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori coinvolti.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione

Il percorso formativo realizzato dalla Fondazione G. Scola nell'ambito del Piano descritto in questa "Storia di Formazione" può certamente essere considerato un'esperienza di successo. Sono diversi i fattori che hanno sinergicamente prodotto questo risultato finale positivo, alcuni legati alla determinazione e competenza di chi guida l'organizzazione e del suo staff, altri alle specifiche scelte metodologiche e progettuali effettuate, altri ancora alla qualità del gruppo di docenti coinvolti. Qui di seguito sono sintetizzati i punti più rilevanti.

In primo luogo, la progettazione e l'implementazione operativo del Piano hanno potuto contare su un gruppo di lavoro interno – in costante interfacciamento anche con il partner formativo esterno – caratterizzato da grande professionalità e commitment. Si è trattato di una vera e propria Task Force che ha dovuto gestire in tempi ristretti un progetto di elevatissima complessità. Le figure chiave, guidate con sapienza e visione chiara dalla Presidenza, sono state quelle che hanno presidiato le attività di coordinamento e programmazione da un punto di vista didattico, amministrativo e organizzativo. Come osserva una delle persone intervistate, senza una squadra così coesa in cui ognuno aveva chiara la sua parte, non ce la si sarebbe fatta. Obiettivi e visione condivisi come collante e molla motivazionale, risorse indispensabili per gestire a loro volta un numero così elevato di partecipanti.

In secondo luogo, la flessibilità nella definizione e successiva erogazione di veri e propri progetti formativi individualizzati sulle esigenze dei singoli partecipanti. Per ogni figura professionale coinvolta è stato disegnato un percorso su misura capace di tenere conto delle competenze di partenza e del tipo di attività svolta, ma anche della turnistica specifica, dei problemi di cambio turno, di assenza, di malattia; da questo ultimo punto di vista è stata decisiva l'integrazione e il dialogo efficace con l'ufficio del personale. Come racconta la consulente amministrativa della Fondazione, si è dato vita a una vera e propria 'stanza dedicata' che funzionava come una sorta di centro di comando. Qui su un foglio di rilevazione delle attività di formazione venivano tenuti monitorati tutti gli interventi realizzati giornalmente dai formatori sulla base del programma definito a monte (temi, ore, partecipanti), con la possibilità poi di aggiornare il piano di lavoro in base a quello che era stato fatto oppure no (ad esempio, per una assenza dal lavoro). Questo ha permesso di tenere sempre il filo e arrivare in fondo nei tempi previsti.

In terzo luogo, è stata decisiva la tipologia di formatori coinvolti a cui è stato richiesto in primis una familiarità rispetto al tipo di attività e ai processi specifici della Fondazione. Come osserva una delle intervistate, è stato essenziale aver docenti esperti della materia, ma soprattutto della materia applicata al contesto socioassistenziale di una RSA. Un docente, seppur tecnicamente bravissimo, ma senza conoscenza specifica del settore non avrebbe potuto essere di grande aiuto. Ai formatori sono anche state chieste una notevole flessibilità e capacità di adattamento in termini di orari in cui svolgere la formazione, di durata delle sessioni e di modulazione dell'approccio didattico in base all'interlocutore. Così emerge che poteva capitare di organizzare sessioni alle sette del mattino o rinviarle all'ultimo per un'urgenza operativa dato che, come sottolineano in coro le persone incontrate per l'intervista, alla Fondazione Scola prima di tutto ci sono sempre gli ospiti e le loro esigenze.

In quarto luogo, si è rivelato vincente l'approccio alla didattica che si è caratterizzato per almeno due aspetti. Da un lato, la più volte richiamata logica del "training on the job" vale a dire l'idea di mettersi fianco a fianco con gli operatori sul campo per lavorare a quattro mani su situazioni reali. Come sottolinea una delle coordinatrici, era essenziale far capire ai docenti che, ad esempio, non si trattava di entrare in aula col proiettore e il set di slide

quanto di prendere in mano una cartella elettronica vera ed entrare nel dettaglio, adattando di volta in volta i contenuti rispetto al tipo di discente: un ASA, un OS, un infermiere, un animatore. Dall'altro lato, l'approccio del coinvolgimento attivo dal basso delle persone che sono state invitate e spinte, durante le sessioni formative, a non limitarsi a ricevere degli insegnamenti ma anche a segnalare proattivamente le proprie difficoltà pratiche e dare suggerimenti concreti di miglioramento delle procedure oggetto di formazione.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Per quanto concerne le buone prassi formative espresse dall'esperienza della Fondazione G. Scola, possono essere identificati due elementi particolarmente significativi che rappresentano anche alcune delle condizioni di successo dell'esperienza poco sopra descritte.

La prima coincide con la costruzione di una squadra integrata e multidisciplinare di progettisti e coordinatori del Piano in grado di presidiarlo in modo integrato da tutti i punti di vista. Si è trattato di un gruppo di lavoro che - grazie a una visione strategica condivisa e un alto livello di impegno e professionalità – è stato in grado di gestire la programmazione e realizzazione di una serie estremamente complessa di sessioni formative, mantenendo efficacia ed efficienza del processo. Durante l'intervista è stato palpabile il forte spirito di appartenenza al gruppo di progetto e l'identificarsi con quanto realizzato. Tipico di chi ha vissuto insieme una avventura a tratti difficile ma portata a termine con successo.

La seconda riguarda invece il tema più volte richiamato della docenza e delle metodologie didattiche utilizzate. Dopo una accurata selezione sono stati identificati i docenti a cui è stata data con chiarezza l'indicazione stringente di lavorare on the job, in mezzo alle persone, nei reparti e con un taglio fortemente esperienziale che rendesse evidente l'impatto della formazione sulla pratica lavorativa. Non solo, ma di stimolare anche un flusso bottom-up di criticità esistenti nei processi, nelle procedure e nei sistemi informatici in essere la fine di alimentare il processo di miglioramento continuo dell'organizzazione e della gestione dei servizi della Fondazione.

5.3 Considerazioni finali

Il modo più appropriato per fare sintesi dell'esperienza formativa realizzata presso la Fondazione G. Scola Onlus è forse racchiuso nelle parole utilizzate da una delle intervistate in chiusura: quando esce il prossimo bando? Un'espressione che racchiude tutto l'entusiasmo per i risultati importanti che il Piano di formazione ha consentito di raggiungere in termini di coerenza con il posizionamento e gli obiettivi strategici, di supporto alla trasformazione dei processi organizzativi e, non da ultimo, di incremento delle competenze e della professionalità di tutto lo staff.

Probabilmente proprio la complessità notevole che la squadra di progetto ha dovuto affrontare è alla base dell'elevato grado di soddisfazione al termine del percorso. Una complessità di ordine organizzativo, di programmazione, ma anche di gestione di una tempistica molto accorciata imposta dal bando.

E proprio su questi aspetti, il punto di vista dei Fondazione G. Scola – che è qualcosa di piuttosto diverso da una tipica azienda industriale – risulta particolarmente interessante. Da essa arriva l'auspicio che futuri bandi tengano anche conto della diversità di certi operatori come appunto una struttura che offre servizi di assistenza sociosanitaria. Non è stato infatti semplice adattare una progettualità che nasceva per rispondere ai bisogni di altre tipologie di imprese con modalità e tempistiche di funzionamento decisamente diverse. In prospettiva potrebbe essere interessante immaginare dei bandi mirati per questo tipo di realtà. Ciò renderebbe le cose un po' più semplici. C'è però da scommettere che qualora questo non accadesse, lo staff della Fondazione non si farà certo scoraggiare a cogliere nuove opportunità di lavorare con la leva della formazione e dello sviluppo organizzativo per praticare la sua idea di miglioramento continuo.

SCHEDA SINTETICA

Nome Azienda	Fondazione G. Scola ONLUS
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Assistenza sociosanitaria
Ambito tematico strategico	☐ 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 ID Piano: 359267 Titolo Piano: PIANO FORMATIVO PER SVILUPPARE LE COMPETENZE DEI COLLABORATORI DI FONDAZIONE SCOLA Soggetto Attuatore (per i Piani CS):
Tematiche formative	Tecnologie digitali, analisi e miglioramento dei processi, definizione di procedure operative
Modalità didattiche	Training on the job
Risultati della formazione	- Cambiamento significativo dei processi e delle procedure organizzative con un passaggio definitivo dal cartaceo al digitale - Formazione come momento di ascolto delle persone che, oltre a ricevere nozioni e indicazioni pratiche, hanno a loro volta fornito input concreti per rivedere infrastruttura informatica e procedure organizzative - Maggiore efficienza e gestione corretta della cartella sanitaria con riscontro positivo dell'ATS Lombardia in fase di verifica. - FNC: ha portato a un intreccio reale tra modifiche dell'organizzazione del lavoro (procedure), revisione dell'infrastruttura informativa e aggiornamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori coinvolti
Buone Prassi Formative	- Costruzione di una squadra integrata e multidisciplinare di progettisti e coordinatori del piano in grado di presidiarlo in modo integrato da tutti i punti di vista garantendo una efficace programmazione e realizzazione di una serie complessa di sessioni formative. - Dopo accurata selezione degli stessi, indicazione stringente al gruppo di docenti di lavorare on the job, in mezzo alle persone, nei reparti e con un taglio fortemente esperienziale che rendesse evidente l'impatto della formazione sulla pratica lavorativa.